



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS  
Y DE COMERCIO.**

**“APLICACIÓN DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM  
PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EN EL SECTOR DE  
REASEGUROS PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.”**

**LAPO MORA ANDRÉS EDUARDO**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**AÑO 2012**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**LAPO MORA ANDRÉS EDUARDO**

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **APLICACIÓN DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EN EL SECTOR DE REASEGUROS PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 29 Noviembre de 2012

---

LAPO MORA ANDRÉS EDUARDO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO  
ECO. GUSTAVO MONCAYO  
ING. MARCELO TERÁN

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado **APLICACIÓN DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EN EL SECTOR DE REASEGUROS PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.**, realizado por **LAPO MORA ANDRÉS EDUARDO**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el tema es aplicativo a la realidad empresarial de la empresa sujeta a estudio o a cualquier otra que requiera un estudio similar se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto (cd) lo cual contiene archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **LAPO MORA ANDRÉS EDUARDO**, que lo entregue al Eco. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, 29 Noviembre de 2012

---

Eco. Gustavo Moncayo  
DIRECTOR

---

Ing. Marcelo Terán  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

**AUTORIZACIÓN**

Yo, LAPO MORA ANDRÉS EDUARDO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **APLICACIÓN DE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM PARA EL MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EN EL SECTOR DE REASEGUROS PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 29 Noviembre de 2012

---

**LAPO MORA ANDRÉS EDUARDO**

## DEDICATORIA

*A Dios por estar en todo momento junto a mí y brindarme la fuerza y la fe para seguir luchando por mis metas*

*A mis Padres Ney Rodrigo Lapo Espinoza y Olga Esperanza Mora Sánchez quienes con amor, paciencia y esfuerzo me han brindado su apoyo incondicional, guiándome siempre por el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona de bien y útil en la sociedad tan exigente que vivimos.*

*A toda mi familia quienes siempre han confiado en mí y me han dado fuerzas para seguir adelante, Mayra, Janella Alejandra y José Eduardo.*

*A mis grandes amigos Oscar, Fernando, Darío, Vladimir, David, Milton, Héctor, Remigio, Carolina, Elsy, John y Zoul, y todos aquellos que supieron ser una luz siempre en mi camino, entre risas, llantos e inolvidables experiencias que hemos compartido durante nuestra vida y que han llenado siempre mi corazón.*

*A mi esfuerzo y dedicación, que me ha permitido llegar, donde estoy ahora, alcanzando tanto mi realización personal como profesional.*

*Finalmente, a todas aquellas personas que me han brindado su amistad, cariño y lealtad.*

## *AGRADECIMIENTO*

*Mi más sincero agradecimiento a la tan distinguida **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**, a todos mis maestros quienes forman parte del equipo de excelencia, que supieron guiarme y brindarme sus conocimientos durante toda mi carrera, tanto a nivel profesional como personal y que además fueron ejemplo de lucha y constancia para alcanzar siempre mis metas y ser una persona de bien para la sociedad.*

*Andrés Lapo Mora.*

# INDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>1. GENERALIDADES</b> .....	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	1
1.2. GIRO DEL NEGOCIO .....	3
1.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	9
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.3.1. MISIÓN .....	11
1.3.2. VISIÓN .....	11
1.3.3. OBJETIVOS .....	11
1.3.4. PRINCIPIOS Y VALORES.....	12
1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.4.1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA).....	13
1.5. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	17
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.6. HIPÓTESIS GENERAL .....	17
1.6.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	18
1.7. MARCO TEÓRICO.....	18
1.7.1. CARACTERÍSTICAS DE UN CRM: .....	20
1.7.1.1. COMPONENTES DE UN CRM .....	21
1.7.1.2. BENEFICIOS DE CRM .....	22
1.7.1.3. DESARROLLO DE UNA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE .....	23
1.7.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	23
1.7.3. FODA.....	27
1.8. MARCO CONCEPTUAL.....	28
1.9. MARCO ESPACIAL.....	38
1.10. MARCO TEMPORAL .....	38
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>39</b>
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>39</b>
2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....	39
2.1.1. FACTORES ECONÓMICOS .....	39
2.1.1.1. INFLACIÓN .....	40
2.1.1.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) .....	43
2.1.1.3. RIESGO PAÍS.....	44
2.1.1.4. TASAS DE INTERÉS .....	45
2.1.1.5. BALANZA COMERCIAL .....	47

2.1.1.6.	FACTORES POLÍTICOS .....	48
2.1.1.7.	FACTORES LEGALES .....	49
2.1.1.8.	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	51
2.1.1.9.	FACTOR CULTURAL Y DEMOGRÁFICOS .....	52
2.1.1.10.	FACTORES GEOGRÁFICOS .....	53
2.1.1.11.	FACTOR AMBIENTAL .....	54
2.2.	ANÁLISIS MICROAMBIENTE.....	55
2.2.1.	PROVEEDORES .....	56
2.2.2.	CLIENTES .....	58
2.2.3.	COMPETENCIA .....	61
2.2.4.	PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	65
2.3.	ANÁLISIS INTERNO .....	65
2.3.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	66
2.3.2.	CAPACIDAD FINANCIERA .....	66
2.3.3.	CAPACIDAD DE SERVICIOS .....	67
2.3.4.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	68
2.3.5.	CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS .....	69
2.4.	ANÁLISIS FODA.....	71
2.4.1.	MATRICES .....	73
2.4.1.1.	MATRIZ DE RESUMEN .....	73
2.4.1.2.	MATICES DE IMPACTO.....	75
2.4.1.3.	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA .....	77
2.4.1.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA .....	78
2.4.1.5.	MATRIZ DE ACCIÓN CRUCE: DA, FA, DO, FO .....	80
2.4.1.6.	MATRIZ DE ACCIÓN “DA” .....	82
2.4.1.7.	MATRIZ DE ACCIÓN “FA” .....	84
2.4.1.8.	MATRIZ DE ACCIÓN “DO” .....	86
2.4.1.9.	MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	88
2.4.1.10.	MATRIZ SÍNTESIS VALORIZADA .....	889

**CAPÍTULO III .....** 90

**3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....** 90

3.1.	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	91
3.1.1.	PRINCIPIOS .....	91
3.1.2.	MATRIZ AXIOLÒGICA .....	93
3.1.3.	VALORES .....	94
3.2.	ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO .....	95
3.2.1.	CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO .....	95
3.2.2.	COMPONENTES DEL PERFIL ESTRATÉGICO.....	96
3.2.3.	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	97
3.2.4.	PARADIGMAS .....	97



3.2.5.	MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO .....	98
3.3.	CRM - ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	99
3.3.1.	DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRM...	102
3.3.2.	REDEFINICIÓN DE LOS PROCESOS Y CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LOS INGRESOS Y LA PRODUCTIVIDAD:.....	104
3.3.3.	DEFINICIÓN INADECUADA DE LOS MÉTODOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA .....	105
3.3.4.	ANÁLISIS INADECUADO DE LOS DATOS, INTERFACES, BASES DE DATOS Y DE LA CONVERSIÓN DE DATOS .....	105
3.3.5.	FUGA DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS A LAS CUALES SE PRETENDE CAPTAR COMO CLIENTES.....	106
3.3.6.	ATAQUES A LOS SERVIDORES DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE INTERNET. ....	106
3.3.7.	RESISTENCIA AL CAMBIO.....	106
3.4.	QUÉ VALOR APORTA EL CRM PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	108
3.4.1.	BENEFICIOS EN MARKETING .....	110
3.4.2.	BENEFICIOS EN VENTAS .....	110
3.4.3.	BENEFICIOS EN SERVICIOS AL CLIENTE.....	110
3.4.4.	COHERENCIA E INTEGRACIÓN .....	111
3.5.	QUÉ VALOR APORTA EL CLIENTE A COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	111
3.6.	FACTORES CLAVES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM .....	112
3.6.1.	ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM.....	113
3.6.2.	ASPECTOS PRIMORDIALES AL TENER EN CUENTA EN LA IMPLANTACIÓN DE UN CRM PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A., DETALLADOS A CONTINUACIÓN: .....	117
3.7.	COMPONENTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM.....	120
3.8.	LAS BASES DE DATOS EN EL CRM.....	124
3.8.1.	BASE DE DATOS CRM: INFORMACIÓN AL CLIENTE.....	124
3.8.2.	BASE DE DATOS CRM: INFORMACIÓN DEL EMPLEADO.....	124
3.8.3.	BASE DE DATOS CRM: OTROS USOS. ....	124
3.8.4.	PERSONALIZAR LA BASE DE DATOS CRM.....	125
3.8.5.	VENTAJAS DE LA BASE DE DATOS CRM.....	125

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	127
<b>4. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM - VTIGER</b> .....	<b>127</b>
4.1. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PLAN .....	128
4.1.1. OBJETIVOS DEL PLAN .....	128
4.1.2. ALCANCE DEL PLAN.....	128
4.2. IDENTIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y CLIENTES .....	129
4.2.1. SEGMENTO DE MERCADO.....	129
4.2.2. PERFIL DE LOS CLIENTES.....	130
4.2.2.1. ANÁLISIS DE LA CARTERA ACTUAL DE COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	130
4.2.2.2. POR TIPO DE CLIENTE .....	132
4.3. PROPUESTA DE VALOR ENFOCADO AL SERVICIO .....	150
4.4. PROPUESTA DE VALOR ENFOCADO AL MERCADO - CLIENTE.....	151
4.5. MEZCLA DE MARKETING .....	151
4.5.1. LAS 4P DEL MARKETING .....	152
4.6. BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM - VTIGER EN LA EMPRESA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	152
4.7. ALCANCE BÁSICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE CRM PARA LA EMPRESA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	158
4.8. MOTIVOS PARA LA FALLA DE LA HERRAMIENTA EN LA EMPRESA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.....	158
4.9. HERRAMIENTAS PARA LA INTEGRACIÓN DE CRM Y SOLUCIONES PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	159
4.9.1. DEFINE LA NUEVA ERA DEL CRM .....	160
4.9.2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE VTIGER CRM .....	160
4.9.3. VENTAJAS DE VTIGER CRM.....	160
4.9.4. FUNCIONALIDADES .....	161
4.10. ¿POR QUÉ UTILIZAR VTIGER CRM PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.? .....	163
4.11. METODOLOGÍA .....	166
4.12. IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA.....	168
 <b>CAPÍTULO V</b> .....	 170
<b>5. PRUEBA PILOTO BAJO LA APLICACIÓN DE VTIGER</b> .....	<b>170</b>
5.1. DOCUMENTACIÓN TÉCNICA .....	170
5.1.1. ACCESO AL SISTEMA .....	170
5.1.2. PÁGINA DE INICIO DEL CRM .....	171
5.1.3. FUNCIÓN GLOBAL DE BÚSQUEDA.....	172
5.1.4. NAVEGACIÓN .....	173

5.1.5.	¿CÓMO EMPEZAR? .....	173
5.2.	ENTRADAS DE DATOS EN EL SISTEMA CRM. ....	174
5.2.1.	INFORMACIÓN DEL CLIENTE .....	174
5.2.2.	NUEVOS PRE-CONTACTOS .....	175
5.2.3.	NUEVAS CUENTAS .....	177
5.2.4.	JERARQUÍA DE CUENTAS .....	178
5.2.5.	CALENDARIO Y ACTIVIDADES .....	178
5.2.5.1.	AÑADIENDO UN EVENTO AL CALENDARIO.....	1789
5.2.5.2.	TAREAS Y TODOS .....	17882
5.3.	DOCUMENTOS .....	184
5.4.	MARKETING / CAMPAÑAS .....	185
5.5.	PROVEEDORES .....	186
5.6.	SERVICIOS .....	187
5.7.	FUNCIONES DE CHAT .....	188
5.8.	ENVÍO Y RECEPCIÓN DE EMAILS .....	189
5.9.	CONTROL DEL SISTEMA .....	191
 <b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>193</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>193</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>195</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>197</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
FIGURA 1.1. LOGO INSTITUCIONAL Y FUNCIONARIOS DE LA COMPAÑÍA.....	1
FIGURA 1.2. UBICACIÓN DE COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS.....	3
FIGURA 1.3. COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS, CARTERA DE CLIENTES Y PROVEEDORES .....	8
FIGURA 1.4. COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
FIGURA 1.5. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA) .....	15
FIGURA 1.6. CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	19
FIGURA 1.7. COMPONENTES DEL CRM .....	21
FIGURA 1.8. SISTEMA ERP.....	212
FIGURA 1.9. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	25
FIGURA 1.10. ANÁLISIS DEL ENTORNO - 5 FUERZA DE PORTER.....	26
FIGURA 1.11. FODA .....	27
FIGURA 1.12. LOGO MAPFRE .....	37
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>39</b>
FIGURA 2.1. ANÁLISIS MACROAMBIENTE.....	39
FIGURA 2.2. FACTORES ECONÓMICOS .....	40
FIGURA 2.3. INFLACIÓN DE LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS .....	40
FIGURA 2.3. INFLACIÓN DE LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS (CONT.).....	41
FIGURA 2.4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC).....	41
FIGURA 2.5. EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL.....	42
FIGURA 2.6. INFLACIÓN MENSUAL EN EL MES DE JULIO.....	42
FIGURA 2.7. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) DEL ECUADOR.....	43
FIGURA 2.8. RIESGO PAÍS .....	45
FIGURA 2.9. TASAS DE INTERÉS JULIO 2012.....	46
FIGURA 2.10. BALANZA COMERCIAL.....	47
FIGURA 2.10. BALANZA COMERCIAL (CONT.) .....	48
FIGURA 2.11. FACTOR POLÍTICO ECUATORIANO .....	48
FIGURA 2.12. TIC´S .....	51
FIGURA 2.13. CANTÓN QUITO .....	53
FIGURA 2.14. UBICACIÓN DE COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS ....	54
FIGURA 2.15. ANÁLISIS MICROAMBIENTE .....	56
FIGURA 2.16. PROVEEDORES DE LA EMPRESA.....	57
FIGURA 2.16. CLIENTES .....	59
FIGURA 2.16. CLIENTES (CONT.).....	60
FIGURA 2.17. ANÁLISIS INTERNO COMBINED .....	65
FIGURA 2.18. CASH MANAGEMENT.....	67

FIGURA 2.19. FODA .....	71
FIGURA 2.19. FODA (CONT.).....	72
FIGURA 2.20. SINTESIS .....	88

**CAPÍTULO III ..... 90**

FIGURA 3.1. COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	90
FIGURA 3.2. FECS.....	91
FIGURA 3.3. CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO.....	95
FIGURA 3.4. ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	97
FIGURA 3.5. INDUSTRIA, ESTRATEGIAS Y SOFTWARE .....	102
FIGURA 3.6. IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM.....	103
FIGURA 3.7. PROCESOS Y CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS .....	104
FIGURA 3.8. PRUEBA Y APRENDIZAJE.....	108
FIGURA 3.9. IMPORTANCIA DEL CRM PARA COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	109
FIGURA 3.10. ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA.....	116
FIGURA 3.11. KNOW HOW .....	118
FIGURA 3.12. COMPONENTES DE UN CRM.....	120
FIGURA 3.12. COMPONENTES DE UN CRM (CONT.) .....	121
FIGURA 3.13. CRM ANALÍTICO.....	122
FIGURA 3.14. CRM OPERACIONAL .....	123
FIGURA 3.15. BASE DE DATOS DE COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	126

**CAPÍTULO IV..... 127**

FIGURA 4.1. ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	127
FIGURA 4.2. SEGMENTO DE MERCADOS .....	130
FIGURA 4.3. LOGOTIPO SEGUROS SUCRE / SECTOR PÚBLICO.....	132
FIGURA 4.4. RELACION DE NEGOCIOS CON SEGUROS SUCRE.....	132
FIGURA 4.5. LOGOTIPOS INSTITUCIONALES / SECTOR PRIVADO.....	141
FIGURA 4.6. RELACIÓN DE NEGOCIOS CON EL SECTOR PRIVADO .....	142
FIGURA 4.6. RELACIÓN DE NEGOCIOS CON EL SECTOR PRIVADO (CONT.).....	142
FIGURA 4.7. DATA WAREHOUSE .....	155
FIGURA 4.8. DATA MINING .....	157
FIGURA 4.9. LOGO VTIGER.....	159
FIGURA 4.10. FUNCIONALIDADES.....	162
FIGURA 4.11. GESTIÓN DE CANDIDATOS/PRE-CONTACTOS .....	163
FIGURA 4.12. MEJORE SU PRODUCTIVIDAD EN VENTAS.....	163
FIGURA 4.13. CAMPAÑAS DE MARKETING.....	164
FIGURA 4.14. INVENTARIOS, PRESUPUESTOS, FACTURAS.....	164
FIGURA 4.15. ATENCIÓN AL CLIENTE.....	165

FIGURA 4.16. OTRAS HERRAMIENTAS .....	165
FIGURA 4.17. SOFTWARE INSTALADO PARA EL MANEJO DEL CRM .....	169

**CAPÍTULO V ..... 170**

FIGURA 5.1. PANTALLA DE INICIO .....	171
FIGURA 5.2. PANTALLA DE INICIO DEL CRM.....	171
FIGURA 5.2. PANTALLA DE INICIO DEL CRM (CONT.) .....	172
FIGURA 5.3. FUNCIÓN GLOBAL DE BÚSQUEDA .....	172
FIGURA 5.4. CREANDO NUEVO CONTACTO .....	176
FIGURA 5.5. CREANDO NUEVA CUENTA.....	177
FIGURA 5.6. JERARQUÍA DE CUENTAS .....	178
FIGURA 5.7. CALENDARIO Y ACTIVIDADES.....	179
FIGURA 5.8. AGREGAR EVENTO .....	180
FIGURA 5.8. AGREGAR EVENTO (CONT.) .....	181
FIGURA 5.8. AGREGAR EVENTO (CONT.) .....	181
FIGURA 5.8. AGREGAR EVENTO (CONT.) .....	182
FIGURA 5.9. TAREAS.....	183
FIGURA 5.10. CREANDO NUEVO DOCUMENTO .....	184
FIGURA 5.11. CREAR NUEVA CAMPAÑA.....	185
FIGURA 5.12. CREANDO NUEVO PROVEEDOR.....	186
FIGURA 5.13. CREANDO NUEVO SERVICIO.....	187
FIGURA 5.14. CHAT .....	188
FIGURA 5.15. ENVÍO Y RECEPCIÓN DE EMAILS.....	189
FIGURA 5.16. REDACTAR CORREO.....	190

# INDICE DE TABLAS

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
TABLA 1.1. COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS, PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	4
TABLA 1.2. RAMOS TÉCNICOS .....	5
TABLA 1.3. RAMOS GENERALES .....	6
TABLA 1.3. RAMOS GENERALES (CONT.).....	7
TABLA 1.4. RAMOS DE OPERACIÓN CASUALTY (PATRIMONIALES) / LIFE & HEALTH (VIDA Y SALUD) .....	7
TABLA 1.5. SPECIAL RISK (RIESGOS ESPECIALES).....	8
TABLA 1.6. PRINCIPIOS Y VALORES .....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>39</b>
TABLA 2.1. PRINCIPALES COMPETENCIAS DE COMBINED .....	62
TABLA 2.2. MATRIZ RESUMEN .....	73
TABLA 2.3. MATRIZ DE IMPACTO .....	75
TABLA 2.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA .....	77
TABLA 2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA .....	78
TABLA 2.6. MATRIZ DE ACCIÓN “FO” .....	80
TABLA 2.7. MATRIZ DE ACCIÓN “DA” .....	82
TABLA 2.8. MATRIZ DE ACCIÓN “FA” .....	84
TABLA 2.9. MATRIZ DE ACCIÓN “DO” .....	86
TABLA 2.10. MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA .....	88
TABLA 2.11. MATRIZ SÍNTESIS VALORADA .....	89
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>90</b>
TABLA 3.1. PRINCIPIOS DE COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ....	92
TABLA 3.2. MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS .....	93
TABLA 3.3. VALORES DE COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ...	94
TABLA 3.4. EJE ESTRATÉGICO .....	96
TABLA 3.5. PARADIGMAS .....	97
TABLA 3.6. LA APORTACIÓN DE LA EMPRESA, PARA EL CLIENTE .....	112
TABLA 3.7. ASPECTOS PRIMORDIALES .....	117
TABLA 3.7. ASPECTOS PRIMORDIALES (CONT.).....	119
TABLA 3.8. CRM COLABORATIVO .....	123

<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>127</b>
TABLA 4.1. PROPUESTA DE VALOR.....	150
TABLA 4.2. PROPUESTA DE VALOR ENFOCADO AL MERCADO - CLIENTE.....	151
TABLA 4.3. DESCRIPCIÓN DE LAS 4P´S .....	152
TABLA 4.4. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA .....	168
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>170</b>
TABLA 5.1. PROCESO DE VENTA.....	175
TABLA 5.2. VISIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN DE EVENTOS .....	180
TABLA 5.3. CAMPOS ESPECÍFICOS.....	185
TABLA 5.4. INFORMACIÓN DE SERVICIO .....	187
TABLA 5.5. INFORMACIÓN DE ASIGNACIÓN DE PRECIOS.....	187
TABLA 5.6. LISTA DE CAMPOS DE ENTRADA DE DATOS COMUNES PARA EMAILS SALIENTES .....	190



## RESUMEN EJECUTIVO

**COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**, Es un corredor de reaseguros doméstico de reciente creación e inscripción formalizada ante la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, bajo la credencial No. 00038, con gran experiencia por parte de su equipo de profesionales quienes poseen un adecuado conocimiento de mercados nacionales como internacionales de seguros y reaseguros.

Además su filosofía y conocimiento ha puesto como prioridad, ofrecer el mejor de los servicios en nuestro back office, para el manejo fidedigno de los registros en cuentas técnicas al igual que la oportuna recuperación de los saldos de cuenta corriente.

Es de especial interés de la compañía brindar soluciones de reaseguros bajo mercados tradicionales y alternativos, siempre vigilantes de la respectiva calidad del Security ofrecido como la debida inscripción en el registro de reaseguradores extranjeros, en la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Cabe recalcar que la empresa cuenta con interesantes corresponsales del exterior, que nos dan acceso a los diferentes productos y respaldo de reaseguradores de origen Británico y Norteamericano entre otros.

Por lo cual se ha visto necesario el desarrollo del presente proyecto ***“Aplicación de CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM para el mejoramiento de servicios en el sector de reaseguros para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.”*** el mismo que contiene las acciones y estrategias necesarias para que la empresa logre implementar y alcanzar su fortalecimiento institucional y el cumplimiento de planes, proyectos e iniciativas que le permitan ser competitiva en el mercado.

El presente proyecto investigativo inicio con el análisis situacional donde se pudo determinar que la empresa posee fortalezas importantes como formar parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, que es el ente regulador del Estado Ecuatoriano, por otra parte se identificó como amenaza principal que la empresa no cuenta con un sistema de relación con el cliente, el cual se ve la necesidad de implementar Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ya que agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general las cuales permiten a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

En el direccionamiento estratégico se definió la misión y visión de la empresa, permitiendo la integración de todo el personal y como resultado tenemos la nueva visión “Consolidarse como intermediario de reaseguros regional en Sudamérica, brindando la seguridad y confianza con altos estándares de calidad requerida por nuestras compañías cedentes, y destacando nuestra labor por la oportunidad de los resultados, teniendo como meta al 2015 el 5% sobre la cuota del mercado”.

Se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la empresa tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Asimismo se contempla un proceso de transferencia de instrumentos y conocimientos, a fin de dotar a la empresa de una capacidad de autosuficiencia para conducir su proceso de desarrollo estratégico.

La propuesta para el desarrollo de un sistema de CRM, permitirá identificar el nivel de relación que mantiene con cada y uno de los clientes y retroalimentación de la base de datos interna.

**Vtiger CRM** es una aplicación de código abierto y PHP para la gestión de relaciones con clientes, una solución realmente potente y gratuita que permite integrar y llevar un seguimiento completo de la relación con los clientes en todas las direcciones, obteniendo así una información enlazada, rápida y útil.

Con la aprobación de la junta de accionista de la empresa, se podrá asegurar que se han alcanzado los objetivos del sistema implementados; los cuales han definido y establecido las características y funciones implementadas; y que los usuarios están completamente capacitados.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

**COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**, is a new domestic reinsurance broker, with a registration formalized in the Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, with the credential No. 00038. Conformed by a professional team with great experience, who possess adequate knowledge of national and international markets for insurance and reinsurance.

Besides, COMBINED's philosophy and knowledge has made its priority to offer the best service to our back office, for reliable management of technical accounts records as the timely recovery of current account balances.

Our particular interest is to provide reinsurance solutions for traditional and alternative markets, always taking in count the respective Security quality offered and an appropriate registration with foreign reinsurers, in the Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

It's important to mention that the company has abroad interesting correspondents, who give us access to different products and reinsurers backing from England and United States, among others.

All of those are the reasons for the development of this project: "Implementation of Customer Relationship Management – CRM for improvement of services in the sector of reinsurance for COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A." witch contains actions and strategies in order to the company may execute and achieve institutional strengthening and enforcement of plans, projects and initiatives that allow to be competitive in the market.

This project began with a situational analysis and it could be found some significant company's strengths like to be part of the Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador that regulates the Ecuadorian State. On the other hand was identified as main threat that the company does not have a relationship with the customer, so there is the necessity to implement Information and Communication Technologies (ICT), because they add value to the operational and overall business management which allows companies to obtain competitive advantages, stay in the market and focus on their business.

In the strategic direction was defined the company's mission and vision, allowing the integration of all staff and as a result of this process, we have the new vision: "Consolidate as regional reinsurance broker in South America, providing security and trust, management high quality standards required by our ceding companies, and highlighting our work for the opportunity of the results, our goal is to get in 2015 the 5% market shar".

The purpose is to induce the necessary and sufficient conditions for the company to be successful in achieving its objectives and goals, as well as fulfilling their commitments, ensure the existential continuity and perspectives projection for growth and development.

It also provides includes a process for transferring tools and knowledge in order to provide the company with a capacity of self-driving its strategy development process.

The proposal for the development of a CRM system will allow identifying the level of relationship with each customer and one feedback with an internal database.

Vtiger CRM is an open source application and PHP for customer relationship management, a really powerful and free solution that can integrate and track the entire customer relationship in all directions, so that a linked information, quick and useful.

With the approval of the company's shareholders, it could be possible to achieve the objectives of the implemented system, which have defined and established the features and functions implemented, and that users are fully trained.

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. Antecedentes Históricos

Figura 1.1. Logo institucional y Funcionarios de la Compañía



**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**, Es un corredor de reaseguros doméstico de reciente creación e inscripción formalizada ante la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, bajo la credencial N0. 00038, con gran experiencia por parte de su equipo de profesionales quienes poseen un adecuado conocimiento de mercados nacionales como internacionales de seguros y reaseguros.

Además su filosofía y conocimiento ha puesto como prioridad, ofrecer el mejor de los servicios en nuestro back office, para el manejo fidedigno de los registros en cuentas técnicas al igual que la oportuna recuperación de los saldos de cuenta corriente.

Es de especial interés de nuestra compañía brindar soluciones de reaseguros bajo mercados tradicionales y alternativos, siempre vigilantes de la respectiva calidad del Security ofrecido como de la debida inscripción en el registro de reaseguradores extranjeros, en la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Cabe recalcar que la empresa cuenta con interesantes corresponsales del exterior, que nos dan acceso a los diferentes productos y respaldo de reaseguradores de origen Británico y Norteamericano entre otros.

Estratégicamente se ha profundizado en la consecución de mercados en las diferentes especialidades, que atiendan con prontitud, suficiencia de capacidad y precios de inmejorable costo beneficio.

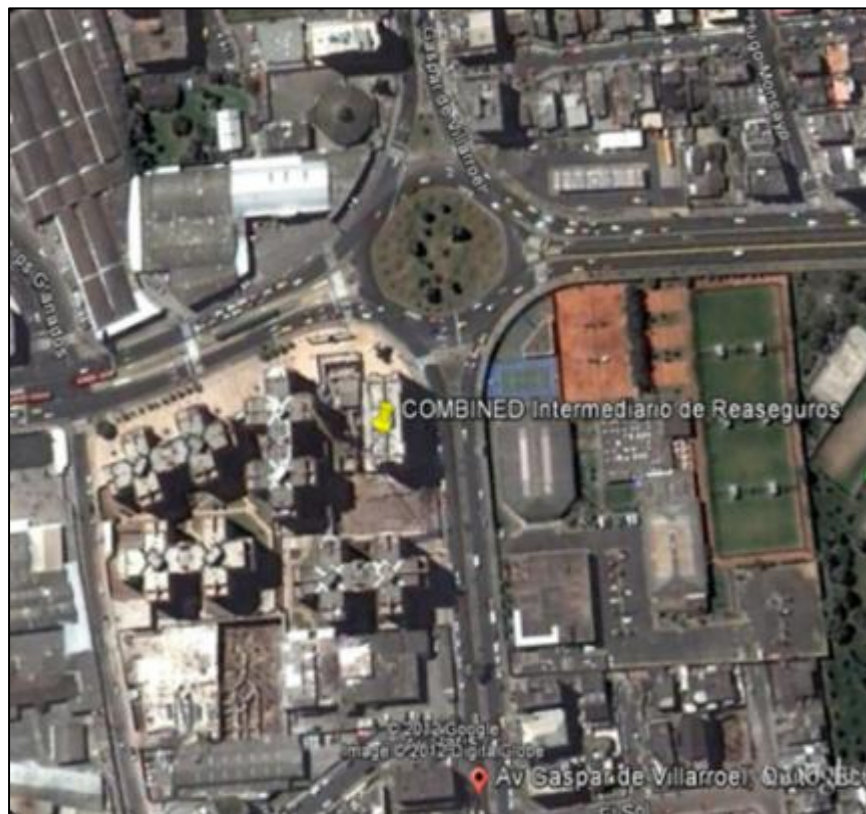
Su nombre legal es **COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**, cuya actividad económica es Gestionar, Colocar Reaseguros y Retrocesiones dentro y fuera el territorio Ecuatoriano, creada el 05 de Octubre del 2007 en la Notaria Trigésima Séptima, inscrita en el Registro Mercantil el 29 de Diciembre del 2007, instrumento que contiene el estatuto social de la compañía, el cual determina las facultades y deberes, con domicilio en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República de Ecuador, con un capital suscrito de



Cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América los cuales están divididos en acciones Ordinarias y Nominativas (US \$ 40.000,00)

Su domicilio tributario se encuentra en la Provincia: Pichincha, Cantón: Quito, Parroquia: El Batán, Barrio: Jipijapa, Calles: **Av. Gaspar de Villarroel E 10-121 y Av. 6 de Diciembre**, Edificio: Plaza 6, Piso: 10, Oficina: 101.

**Figura 1.2.** Ubicación de COMBINED Intermediario de Reaseguros



**Fuente:** Google Earth  
**Elaborado por:** El Autor

## 1.2. Giro Del Negocio

En base a las necesidades del mercado la empresa se ha enfocado estratégicamente en gestionar, colocar reaseguros y retrocesiones cubriendo las áreas donde existan riesgos ofreciendo el siguiente portafolio:

**Tabla 1.1.** COMBINED Intermediario de Reaseguros, Productos y Servicios

<b>COMBINED Intermediario de Reaseguros</b>	
<b>Producto</b>	<b>Servicios</b>
<p>Colocación eficiente de las necesidades de reaseguro de las compañías cedentes en el mercado internacional, cubriendo todos los ramos que existen en las áreas de riesgos financieros, patrimoniales, de propiedad, y seguros de personas, entre otras; caracterizándonos por mantener una excelente relación tanto con las compañías cedentes como con el mercado internacional del reaseguro, soportado en una gestión de colocación profesional con información ágil, oportuna y útil; asesorando técnicamente a las cedentes en la selección de coberturas apropiadas de acuerdo al tipo de riesgo.</p>	<p>Cotizaciones y/o colocaciones de Reaseguro de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes.</p> <p>Comprendiendo que el reaseguro es uno de los factores que más contribuye al equilibrio y/o estabilización de los resultados financieros de una empresa aseguradora, se considera que una colocación de reaseguro profesional debe contemplar cuatro aspectos fundamentales, los cuales son las directrices de nuestro desempeño en el mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad de Security.</li> <li>✓ Voluntad de Cooperación.</li> <li>✓ Asesoramiento.</li> <li>✓ Ofrecimiento de soluciones oportunas</li> <li>✓ Atención y pago oportuno de los siniestros.</li> <li>✓ Asesoramiento de programas de reaseguros para las cedentes.</li> <li>✓ Se vincula comercialmente a las cedentes con reaseguradores.</li> <li>✓ Conexiones y exploración de los diferentes mercados del reaseguro mundial.</li> <li>✓ Manejo puntual de las primas con los reaseguradores.</li> <li>✓ Responsabilidad de diseñar nuevos y novedosos esquemas de seguros, respondiendo a las necesidades y cambios económicos del país y de nuestros clientes específicos.</li> </ul>

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Tabla 1.2.** Ramos Técnicos

<b>RAMOS DE OPERACIÓN – COMBINED</b>	
<b>RAMOS TÉCNICOS</b>	
	<p><b>TR Construcción</b></p> <p>El presente seguro esta diseñado para cubrir toda clase de obras civiles en construcción que otorga amplia protección tanto contra daños sufridos por la obra, incluyendo el equipo de construcción del contratista y/o maquinaria de construcción , así como los reclamos de terceros por daños a sus bienes o personas, cuando ocurran como consecuencia de los trabajos de construcciones mencionados.</p>
	<p><b>TR Equipo y Maquinaria</b></p> <p>Esta poliza cubre las máquinas e instalaciones. El seguro tiene vigencia tanto si los objetos asegurados estan trabajando o no, si se encuentran en limpieza o revisión, o se trasladen por carretera o ferrocarril o son transportados por vías fluviales.</p>
	<p><b>TR Montaje</b></p> <p>Ampara para cubrir daños o pérdidas imprevisibles y accidentales que experimenten los bienes asegurados empleados en la ejecución de la obra, en el sitio de la misma debido a cualquier riesgo que no se encuentra excluído.</p>
	<p><b>Equipo Electrónico</b></p> <p>Este seguro se extiende a cubrir a los bienes asegurados cuando sufran una pérdida directa o daño físico súbito e imprevisto por cualquier causa que no esté específicamente excluida, así como los portadores externos de datos incluyendo las informaciones allí almacenadas y cualquier gasto adicional que el asegurado pruebe haber desembolsado al usar un sistema electrónico de procesamiento de datos ajeno</p>

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** El Autor




**Tabla 1.3.** Ramos Generales

<b>RAMOS DE OPERACIÓN – COMBINED</b>	
<b>GENERALES</b>	
	<p><b>Incendio y Lineas Aliadas</b></p> <p>Cubre las pérdidas o daños materiales causados a los bienes asegurados, como consecuencia directa de incendio, impacto de rayo, humo y las medidas adoptadas para evitar su propagación y extensión.</p>
	<p><b>Vehiculos</b></p> <p>El objeto del seguro de vehículos es el de resarcir al asegurado el costo de los daños que se causen tanto a bienes de terceros, como la muerte o lesiones a terceras personas, y el costo por las pérdidas o daños que sufra el propio vehículo asegurado, con motivo de su circulación y uso.</p>
	<p><b>Responsabilidad Civil</b></p> <p>Este seguro garantiza al asegurado el pago de las indemnizaciones de que pueda resultar civilmente responsable por daños materiales, corporales y patrimoniales ocasionados a terceras personas.</p>
	<p><b>Robo y/o Asalto</b></p> <p>El presente contrato ampara la pérdida y/o daño material proveniente de robo o tentativa de robo, de los objetos asegurados en los locales o residencias asegurados por medio de la violencia en los objetos o personas.</p> <p>También ampara los daños ocasionados a edificios, residencias o locales asegurados por el intento de robo.</p>

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 1.3.** Ramos Generales (Cont.)

	<p><b>Transporte</b></p> <p>Este seguro tiene por objeto amparar la pérdida o daño de los bienes o valores con ocasión de su transporte, ya sea por vía marítima, fluvial, terrestre o aérea.</p>
	<p><b>Casco</b></p> <p>Ampara la nave asegurada contra las pérdidas o daños que pueda sufrir en el ejercicio normal de sus operaciones</p>
	<p><b>Lucro Cesante</b></p> <p>Este seguro es una extensión de los seguros contra incendio y rotura de maquinaria. Indemniza las pérdidas financieras por interrupción del negocio como consecuencia de la destrucción o del daño cubierto bajo el seguro de incendio y sus anexos, de edificios, maquinarias e instalaciones y otros bienes.</p>

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 1.4.** Ramos de Operación Casualty (Patrimoniales) / Life & Health (Vida Y Salud)

RAMOS DE OPERACIÓN – COMBINED	
CASUALTY(PATRIMONIALES) / LIFE & HEALTH (VIDA Y SALUD)	
Póliza Global Bancaria	Vida Grupo
Infidelidad y Riesgos Financieros	Vida Grupo Desgravamen
Pólizas para Comisionistas de Bolsa	Accidentes Personales
Transporte de Valores	Salud
D&O (Directores y Administradores)	
Crímenes por Computador	
Todo Riesgo Museo y Obras de Arte	
Cumplimiento (Fianzas)	

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 1.5.** Special Risk (Riesgos Especiales)

RAMOS DE OPERACIÓN – COMBINED
SPECIAL RISK (RIESGOS ESPECIALES)
Seguros Agrícolas
Seguro Basado en índices Climáticos
Seguro para Semovientes
Aviación, Aviación General, R.C. Aviación
R.C. Aeropuertos
Contingency
Responsabilidad Civil de Eventos
Accidentes Personales para Deportistas

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** El Autor

**Figura 1.3.** COMBINED Intermediario de Reaseguros, Cartera de Clientes y Proveedores



**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** El Autor

La empresa en su gran afán cumple con eficiencia, eficacia y sobre todo con la mayor responsabilidad en todas sus áreas donde cada uno de sus funcionarios dan lo mejor de sí, para satisfacer las necesidades de todos sus clientes potenciales.

### 1.2.1. Estructura Organizacional

A continuación se detalla cada área de la empresa con sus respectivos funcionarios, partiendo que el equipo de profesionales tiene una sólida experiencia en el campo de Seguros y Reaseguros por más de 20 años:

**Figura 1.4** COMBINED Intermediario de Reaseguros, Estructura Organizacional



**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.  
**Elaborado por:** El autor

Una de las áreas que a través de los últimos años ha tenido un fuerte impulso en los procesos de negocios ha sido el Customer Relationship Management – CRM, donde su principal función es apoyar a las empresas a solucionar los diversos problemas que surgen en un nicho de mercado competitivo, convirtiéndose en una filosofía de negocio, que se sirve de las nuevas tecnologías como herramientas que permiten gestionar nuevas formas de relación con el cliente, con objeto de maximizar el valor de la misma para ambas partes.

**Partiendo desde un punto de vista los pasos a seguir son básicamente cuatro:**

**Identificar a los clientes:** Es preciso saber siempre quiénes son, entren a través del canal que entren, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realicen al transcurso del tiempo. Se debe tener la capacidad de almacenar toda la información de un cliente; sin que se pierda nada, si es factible hacer posible lo que viene después.

**Diferenciarlos:** Ser capaz de agregar a esos consumidores, previamente identificados a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que plantean a la empresa, por el valor que tienen para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Interactuar con ellos:** Principalmente esto implica mantener contactos con esos consumidores basados en la información que se tiene de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con ello se proporcione valor al cliente, bien con ofertas que podamos suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes.

**Finalmente,** se debe adaptar productos o servicios acorde a las necesidades de los clientes de una manera aún más eficiente.



### **1.3. Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina su comportamiento. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta”. (Stephan P & Couler M, 2000).

Para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., tanto su misión y visión permiten tener un direccionamiento claro de la empresa los cuales permitirán alcanzar todos sus objetivos planteados, que a continuación se detallan:

#### **1.3.1. Misión**

“Ofrecer seguridad y confianza a las cedentes , otorgando servicios de calidad a través del conocimiento regional de los mercados y una aproximación multi-línea; todo esto apoyado en las facilidades otorgadas por reaseguradores de primera línea, y las ventajas competitivas del expertise de nuestros funcionarios en el desarrollo y/o potenciación de productos”.

#### **1.3.2. Visión**

“Consolidarse como intermediario de reaseguros regional en Sudamérica, brindando la seguridad y confianza con altos estándares de calidad requerida por nuestras compañías cedentes, y destacando nuestra labor por la oportunidad de los resultados, teniendo como meta al 2015 el 5% sobre la cuota del mercado”.

#### **1.3.3. Objetivos**

- Desarrollar productos que respondan a las exigencias del mercado reasegurador
- Mejorar la imagen corporativa e instalaciones de la oficina si así lo ameritan
- Desarrollar programas de capacitación técnica tanto al personal y a la empresa

- Mejorar los tiempos de respuesta al cliente en las áreas de suscripción (Departamento de Colocaciones)

### 1.3.4. Principios y Valores

**Tabla 1.6.** Principios y valores

<b>COMBINED Intermediario de Reaseguros</b>	
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>VALORES</b>
Lealtad y Confianza	Orientación al Cliente
Respeto y Responsabilidad	Integridad
Solidaridad y Honradez	Interés por las personas
Trabajar, Crear y Donar	Compromiso con los resultados
Sobriedad	Sostenibilidad

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Elaborado por:** El autor

## 1.4. Definición del problema

La empresa en la actualidad se enfrenta a un gran reto que es satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto debido a la vigente búsqueda y uso de productos y/o servicios para realizar sus actividades diarias.

El cliente es la columna vertebral de toda empresa y se vuelve la razón de ser de la misma, lo cual representa un punto de atención constante. La conducta de los clientes se encuentra en función de los estímulos que éste recibe por parte de su proveedor, lo cual lleva a mantener un control sobre la información que tienen sobre cada uno de sus clientes.

Cabe recalcar, que no siempre se tiene una clara idea de cómo mantener una buena interacción con el cliente, Ya que la mayoría de veces los conocimientos son empíricos sobre qué se debe o qué se debería hacer en un ambiente determinado.

Para poder llevar a cabo una interacción con el cliente que proyecte un resultado positivo para la empresa, es necesario contar con los medios que acerquen a ambas partes. Esto, debido a que en muchas ocasiones, la empresa no toma en cuenta la importancia de una relación constante con sus clientes, sino que éstos sólo consuman sus productos, ya sean tangibles o intangibles.

Como resultado, la relación **cliente-empresa**, no cuenta con la retroalimentación suficiente para obtener un resultado óptimo, es decir, no se sabe si lo que se está haciendo cumple o no con las expectativas de los clientes.

La razón base de usar este tipo de herramientas es el buscar minimizar los costos en lo que la empresa incurre en sus distintos procesos internos y mejorar los servicios y productos que ofrecen en el mercado.

Para encontrar dichas causas que ocasionan el problema en la empresa se utiliza el Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa):

#### **1.4.1. Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)**

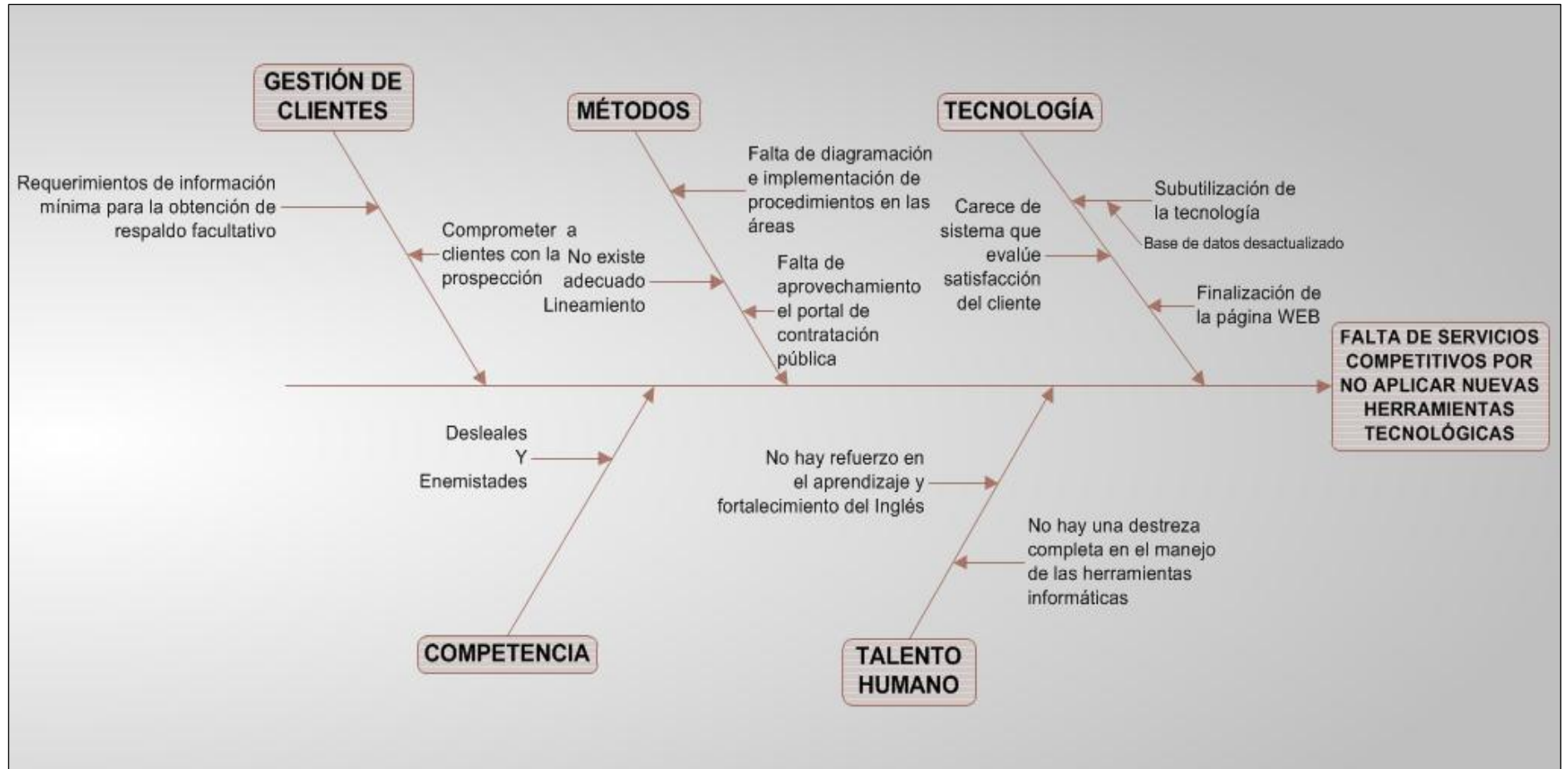
Cuando se ha identificado el problema a estudiar, es necesario buscar las causas que producen la situación anormal. Cualquier problema por complejo que sea, es producido por factores que pueden contribuir en una mayor o menor proporción. Estos factores pueden estar relacionados entre sí y con el efecto que se estudia. El Diagrama de Causa y Efecto es un instrumento eficaz para el análisis de las diferentes causas que ocasionan el problema. Su ventaja consiste en el poder visualizar las diferentes cadenas Causa y Efecto, que pueden estar presentes en un problema, facilitando los estudios posteriores de evaluación del grado de aporte de cada una de estas causas.

### **¿Cómo se Construye?**

- Definir el problema que se quiere solucionar.
- Hacer una lluvia de ideas de todas las posibles causas del problema.
- Organizar los resultados de la lluvia de ideas en categorías racionales
- Construir un diagrama causa y efecto que muestre de manera precisa las relaciones entre todos los datos de cada categoría.

En base a la información proporcionada por el personal de la empresa, las principales falencias corresponden a las áreas de operación y administrativas, lo cual se procederá a diseñar el diagrama de causa y efecto:

Figura 1.5. Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)



Elaborado por: El autor

Al tratarse de una empresa pequeña en el mercado de reaseguros Ecuatoriano, se demuestra que existen algunos elementos que impiden el crecimiento de la misma tanto en el ambiente interno como externo, por ende se deben desarrollar y explotar de mejor manera la relación con los clientes actuales y potenciales con el objetivo de incrementar la participación en el mercado nacional.

Como se puede observar en los principales factores del Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa), existe una débil **gestión con nuestros clientes** en el sentido de que no existe una base que nos permita comprometer a nuestros clientes con proyecciones futuras.

En relación al **método** para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., no maneja ningún lineamiento adecuado para su toma de decisiones.

En cuanto a la **tecnología**, la empresa carece de un sistema que le permita evaluar la satisfacción de nuestros clientes, teniendo como una de las principales causas la subutilización de la tecnología.

Siendo uno de los puntos más importantes para la empresa a nivel personal de los funcionarios hay un aprendizaje del idioma extranjero (Inglés) intermedio, motivos por el cual es primordial el dominio del idioma, por otra parte la empresa carece de conocimientos intermedios / avanzados en paquetes informáticos siendo no explotados de una manera más favorable para el desarrollo diario.

## **1.5. Objetivos Del Proyecto**

### **1.5.1. Objetivo general**

Aplicación de “*Customer Relationship Management – CRM*” para el mejoramiento de servicios en el sector de Reaseguros para Combined Intermediario de Reaseguros S.A., en la ciudad de Quito dentro del periodo 2013.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- ❖ Realizar un Análisis Situacional de la empresa y su entorno, para definir el estudio de factores internos y externos que la afectan.
- ❖ Definir el direccionamiento estratégico, para cumplir con el giro del negocio, mejorar la productividad y desempeño de la empresa creando una filosofía empresarial.
- ❖ Definir qué tipo de prototipo es más factible para el desarrollo de la propuesta e implementación del sistema de CRM
- ❖ Verificar el correcto funcionamiento de la prueba piloto bajo la aplicación de VTIGER - CRM en la empresa.

## **1.6. Hipótesis General**

En base a la Aplicación de “Customer Relationship Management” - CRM y fidelización de los clientes, la empresa incrementara en un 15% en la participación del mercado regional.

### **1.6.1. Hipótesis Específicas**

- ❖ El análisis situacional establece que se tiene oportunidades en el mercado aprovechando sus fortalezas y que las amenazas tanto como las debilidades puedan ser cubiertas con las estrategias planteadas.
- ❖ La importancia y los conceptos en la implementación del CRM ejercerá un impacto directo en los resultados y beneficios de la empresa
- ❖ La adecuada implementación de iniciativas CRM permite mejorar continuamente la calidad de gestión de la empresa COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.
- ❖ La implementación de un programa de CRM en la empresa, ayudará a la atracción, retención y mejora de relaciones con los clientes.
- ❖ La correcta implementación del CRM conjuntamente con su correcto funcionamiento; optimiza el esfuerzo de la empresa, basándose en el desarrollo de la lealtad y el conocimiento de los clientes, creando un cambio en la cultura de gestión con el cliente que genera rentabilidad sostenida en la organización.

### **1.7. Marco Teórico**

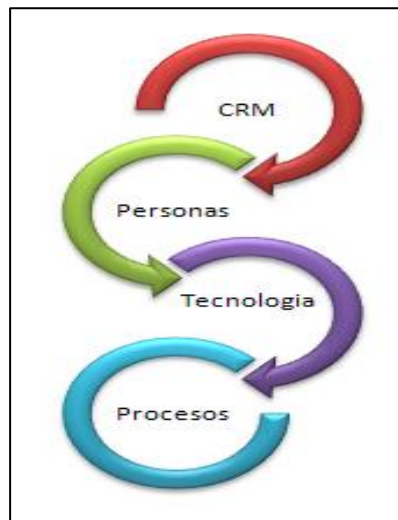
“El CRM es una estrategia de negocios que busca administrar las interacciones con el cliente, donde cada interacción está compuesta por: gente, cultura, procesos y tecnología. La meta de este modelo es el construir relaciones de largo plazo con los clientes, mediante la comprensión de sus necesidades y preferencias individuales. Al alcanzar dicha meta se genera valor para la empresa, al transformarla en una Empresa con Inteligencia de Mercado, y por



otra parte, para los clientes con mejores productos y/o servicios. (Bose, 2002, “Customer Relationship Management – CRM”, p.89).

El CRM es una estrategia en todas las dependencias funcionales de una organización (personas, procesos y tecnologías), que tienen como objetivo principal la atención del cliente, logrando identificar, atraer y retener a sus clientes potenciales”. (SAN SEGUNDO, Ángel, CRM: Un viaje desde la estrategia hasta la implementación 2004, p18.)

**Figura 1.6.** CRM – Customer Relationship Management



**Fuente:** El Autor

**Elaborado por:** El Autor

De acuerdo al autor, el CRM es una tecnología innovadora pues permite los siguientes puntos detallados a continuación:

- ❖ Extender la capacidad para los clientes de tener un mejor servicio y tener mejores aplicaciones del internet.
- ❖ Atraer o bien retener a los clientes nuevos o existentes de la empresa a través de una comunicación personalizada

- ❖ Integrar las relaciones entre los clientes y los proveedores del servicio o producto que se da.
- ❖ Construir mediadas para analizar modelos comunes o estandarizados para relacionarse con los clientes, así como desarrollar patrones de comportamiento únicos hacia los mismo según sus requerimientos y características

### **1.7.1. Características de un CRM:**

**“Automatización de las ventas:** En los sistemas CRM, los procesos de venta a los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos y transacciones con los clientes se integran a así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto provee un singular punto de vista de cada cliente mediante su historial de compra y comportamiento. Con esto también se recolectaran datos en relación a los productos o servicios que más se demandan, así como las regiones y territorios en donde tiene más éxito cierto producto o servicio.

**Servicio y soporte al cliente:** CRM ayuda a las compañías a incorporar un excelente servicio al cliente. CRM mejora el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre éste y los proveedores. Así se determina quienes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o el producto a determinado cliente; o bien resolver problemas que a éstos se les presenten. Los problemas se pueden solucionar de forma eficiente a través de un soporte al cliente proactivo.

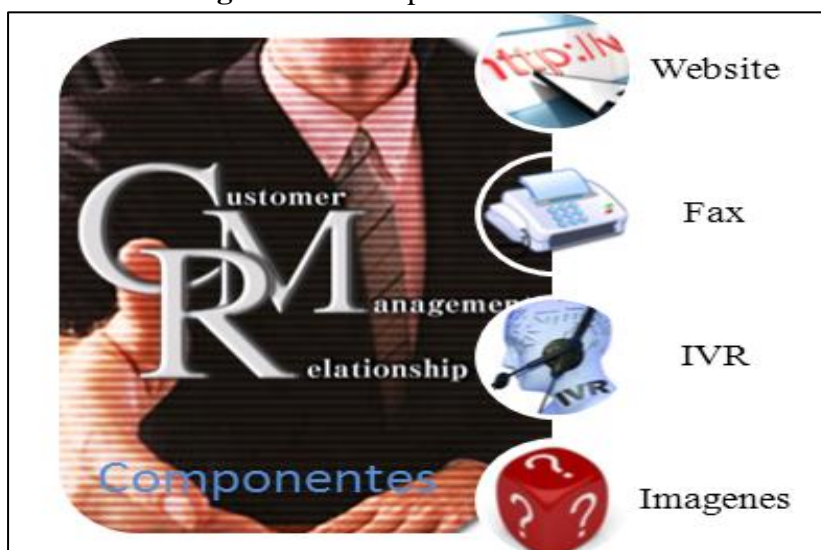
**Servicio de campo:** Mediante el uso de sistemas de CRM, el staff de la compañía puede comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes mediante un servicio personalizado con la finalidad de conocer sus expectativas individuales.

**Automatización del Marketing:** CRM proporciona la más actual información acerca de los hábitos de compra de los clientes, lo que les permite determinar campañas de marketing efectivas que en determinado momento desembocaran en ventas cruzadas que podrían atraer a nuevos clientes. Mediante el uso en conjunto del CRM, la inteligencia del marketing, las bases de datos de los clientes y las comunicaciones tecnológicas de interacción, las empresas satisfacen de mejor manera sus necesidades particulares. Esto permitirá que la organización pueda saber aquello que les gusta o disgusta a sus clientes y por tanto entenderán de mejor forma sus necesidades” Xu, et. al. (2002).

### 1.7.1.1. Componentes de un CRM

Desde la perspectiva del procedimiento, el CRM incluye varios componentes. Los canales de acceso a la multimedia tales como el e-mail, los mensajes en web sites, fax, imágenes, ACD o IVR, entre otros medios tecnológicos son parte fundamental de estos sistemas. Un componente el cual debe de existir en la empresa para implementar un modelo de CRM es contar con el término denominado Planificación de Recursos Empresariales / Enterprise Resource Planning (ERP).

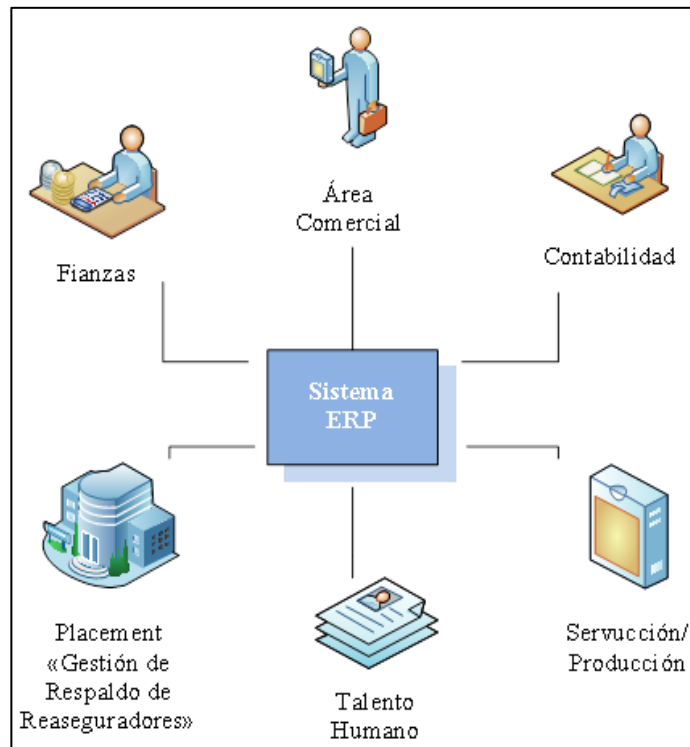
**Figura 1.7.** Componentes del CRM



**Elaborado por:** El Autor

El ERP se puede definir como la integración “back-office”, mientras que el CRM es la integración “front-office” de las empresas.

**Figura 1.8. Sistema ERP**



**Elaborado por:** El autor

La empresa puede establecer y mantener relaciones con los clientes a través de los componentes mencionados anteriormente, por medio de un sitio web, telefónicamente, vía mail etc., de una manera personalizada para lo cual permitirá conservar un vínculo y una buena relación con los clientes.

**1.7.1.2. Beneficios de CRM**

- ❖ “La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro

- ❖ El incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes, y por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre los distintos clientes
- ❖ La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre el adquirido por la empresa
- ❖ La detección de nuevas oportunidades, derivadas el conocimiento adquirido sobre cada cliente (marketing one-to-one)". REINARES LARA, Pedro J., PONZOA CASADO, José Manuel, Marketing Relacional: Un Nuevo Enfoque para la Seducción y Fidelización Del Cliente, (Segunda Edición, México 2002, p. 128)

#### **1.7.1.3. Desarrollo de una cultura orientada al cliente**

- ❖ Permite alcanzar mayor productividad, por la identificación del colaborador con la empresa y por el compromiso para ofrecer un mejor desempeño
- ❖ Origina en el personal una actitud que facilita su alineación con las estrategias establecidas por la empresa
- ❖ Constituye una ventaja competitiva que permite diferenciar a la empresa de sus potenciales competidores

#### **1.7.2. Diagnostico Situacional**

“Es el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causa-efecto de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos” (Dr. Martín Flor Romero, 2006).

- “**a)** Tiene como objetivo examinar el problema que afronta la organización y debe considerar con claridad y precisión qué se pretende conseguir con el desarrollo del diagnóstico.
- b)** Debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.
- c)** No tiene una forma única de llevarse a cabo, pues se pone a consideración alternativas y combinaciones diferentes.
- d)** Permite al investigador adelantar un pronóstico. Es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas.
- e)** No incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se lleva a cabo en una fase siguiente” (Idalberto Chiavenato, 1980).

Figura 1.9. Diagnostico Situacional



Elaborado por: El Autor

Uno de los principales puntos principales es realizar un diagnóstico exhaustivo que indique el estado real de la empresa para así identificar fortalezas, debilidades y por consiguiente las causas, que permitan encaminar a plantear nuevas soluciones de una manera objetiva para así poder eliminar las debilidades.

**“Análisis del Macroambiente.-** Principalmente influyen las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas-legales, y culturales, fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

**Análisis del Microambiente.-** Son todas las fuerzas que una empresa pueda controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y públicos, según” Philip Kotler.

**Figura 1.10.** Análisis del Entorno - 5 Fuerza de Porter



**Fuente:** Michael Porter

**Elaborado por:** El autor



**Análisis Interno.-** Es una reflexión objetiva de las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar el mercado. (Orozco, 1999)

### 1.7.3. FODA

“Es una herramienta sencilla que le permite analizar la situación actual de una organización y obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en su empresa”. (Michael Porter)

**Figura 1.11.** FODA



**Elaborado por:** El autor

**Fortaleza.-** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. (Muñiz Gonzales, 2010)

**Debilidad.-** Es algo que la empresa no tiene, alguna condición que la coloque en desventaja frente a sus competidores. (Salazar Francis, 2004:59)

**Amenaza.-** Son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía para lograr la competitividad estratégica. (Hitt, Ireland, & Huskisson, 1999)

**Oportunidad.-** Es una ruta de avance que se le ofrece a la empresa particularmente cuando hay perspectivas de crecimiento, ventaja competitiva. (Salazar Francis, 2004:57)

## 1.8. Marco Conceptual

Para esta investigación es necesario tener muy en claro ciertos conceptos que permitan tener una mejor comprensión y relación en base a los temas planteados en el siguiente proyecto:

**“Accidente:** Es el acontecimiento inesperado, repentino e involuntario que pueda ser causa de daños a las personas o a las cosas independientemente de su voluntad.

**Agente de Seguros:** Persona física o moral independiente que desempeña una labor de intermediación entre las compañías aseguradoras y los consumidores que demandan los servicios de protección mediante una póliza de seguros.

**Ajustador:** Profesional independiente que estima y evalúa el monto de los daños en un siniestro asegurado. Investiga adicionalmente las posibles causas de la pérdida con el objeto de informar a la aseguradora para que indemnice a los beneficiarios de la póliza.

**Amparo:** Cobertura, eventos por los cuales la aseguradora será responsable en caso de realizarse.

**Asegurado(a):** Es la persona que mediante el pago de la prima tiene derecho al pago de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro.

**Asegurador:** Es la empresa que asume la cobertura del riesgo, previamente autorizada a operar como tal por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Asesor de seguros:** Es la persona, habilitada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que realiza la intermediación entre quien quiere contratar el seguro y la entidad aseguradora. Es quien ejerce la actividad de intermediación promoviendo la concertación de contratos de seguros, asesorando a Asegurables.

**Beneficiario:** Es la persona física o moral designada por el asegurado para recibir los beneficios derivados de la póliza de seguros en caso de que se presente la pérdida o daño. Puede ser en determinado momento el mismo contratante de la póliza, como es el caso de los seguros de daños.

**Cedente :** Es el término que se utiliza para definir a la compañía que asume un riesgo pero que transfiere parte del mismo a una reaseguradora, pero siempre es la primera compañía la responsable frente a una indemnización.

**Cobertura:** Es el alcance del riesgo que se desea asegurar.

**Comisiones:** Son los pagos que las compañías hacen por la consecución de los negocios de seguros. Varían según el ramo de seguros y el intermediario (corredor o agente).

**Compañía de Seguros (Aseguradora) :** Entidad debidamente autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que asume riesgos particulares a cambio de un pago que hace el asegurado.

**Contrato de Reaseguro:** Es el acuerdo entre el Asegurador y el Reasegurador en dónde se estipulan los términos y las condiciones en virtud de los cuales una de las partes acepta en reaseguro las cantidades cedidas por la aseguradora para que en caso de siniestro se paguen los beneficios a la aseguradora.

**Contrato de Seguros:** Es el contrato mediante el cual una parte se obliga al pago de una prima para poder tener derecho a recibir las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida o daño amparada en el mismo. La otra parte se obliga a cubrir dichas indemnizaciones de acuerdo con el clausulado de dicho contrato en dónde generalmente se establecen las condiciones en que deben ocurrir los siniestros, se definen las exclusiones, las limitaciones y las condiciones de pago, temporalidad del compromiso y definiciones de los aspectos relacionados con el seguro.

**Corredor de Reaseguro:** Es la persona intermediaria entre los aseguradores y los reaseguradores y obtienen su ingreso por las comisiones pagadas por el reasegurador.

**Corredor de Seguros:** Es la persona que está vinculada con las aseguradoras para la promoción de los servicios que ofrecen a los asegurados o personas que demandan estos servicios. Normalmente operan con varias compañías para ofrecer la mejor alternativa a sus clientes.

**Cotización:** Son los aportes que los trabajadores y patrones deben efectuar en forma obligatoria para financiar el cumplimiento de los beneficios que otorgue el Sistema de Pensiones.

**Deducible:** Es la exención de pago a favor del asegurado cuando los gastos o indemnizaciones rebasan una cantidad previamente establecida, pero que queda a cargo del asegurado en caso de que no se rebase dicha cantidad. Ejemplo de esto es cuando se fija una franquicia de \$1,000 en un seguro de gastos médicos y que si el asegurado no se gasta esta cantidad él la absorbe, si sus gastos son mayores a estos \$1,000 entonces la aseguradora le pagará desde el primer \$1.00 La razón de ser de este concepto es el mismo que el del deducible, evitar el pago de pequeñas reclamaciones cuya frecuencia es muy alta y representa una pérdida muy alta para las aseguradoras.

**Exclusión:** Declaración expresa de la entidad aseguradora en la que indica los hechos o circunstancias que la exoneran de responsabilidad en caso de pérdida.

**Garantía:** Compromiso aceptado por un asegurador en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado, de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro. Es también sinónimo de un seguro (estar garantizado es igual que estar asegurado) o de estar asegurado (la garantía de la póliza es igual que el capital asegurado por ella).

**Gastos generales:** Son aquellos desembolsos que las compañías efectúan para su normal operación por concepto de administración y de personal, principalmente.

**Gerencia de riesgos:** Conjunto de medidas destinadas a proteger los elementos y recursos de una empresa contra los daños y pérdidas derivados de un posible siniestro.

**Indemnizaciones:** Son los pagos que realizan las aseguradoras a los asegurados a consecuencia de pérdidas o daños a sus bienes o a sus personas. Las leyes de muchos países establecen que las indemnizaciones pueden ser en dinero o mediante la reposición de los bienes dañados por otros de las mismas características o condiciones. Esto es muy claro en el seguro de automóviles en donde la práctica es normalmente la reparación de los daños en los talleres con los que operan las aseguradoras y el asegurado no recibe ninguna cantidad de dinero por estos daños.

**Índice de siniestralidad:** Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el costo de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global correspondiente de las primas emitidas en el mismo periodo de operación.

**Interés asegurable:** Se refiere a la relación económica que tenga el asegurado con los bienes o personas que se están amparando en la póliza. No se trata del interés que tenga el valor de los bienes. Así, en el seguro de vida la mayoría de las compañías piden que la persona cubierta tenga un parentesco, relación comercial o de negocios con el beneficiario o el que paga las primas. En el caso del seguro de daños se refiere a la pérdida económica que le representaría al asegurado el daño o pérdida del bien amparado.

**Intermediario de Seguros:** Es el agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del

mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro. En otras palabras, es la persona natural o jurídica que promueve la celebración de contratos de seguro. Existen cuatro clases de intermediarios: - Dependiente (Persona natural con contrato laboral que representa una sola aseguradora)- Independiente (Persona natural que representa una o varias aseguradoras) - Agencia de Seguros (Persona jurídica que representa una o varias aseguradoras) Corredores de Seguros (Persona jurídica especializada independiente de las aseguradoras).

**Jurisdicción:** En seguros, se utiliza esta expresión para designar a los órganos judiciales que habrán de entender las cuestiones litigiosas o discrepancias surgidas entre asegurador y asegurado respecto a la aplicación de las condiciones previstas en la póliza.

**Límite de responsabilidad de la Aseguradora:** Es la cantidad máxima que pagará en caso de presentarse un siniestro.

**Mediador:** Contrato por el que una persona (mediador o corredor) se obliga, a cambio de una retribución, a proporcionar a otra la posibilidad de concretar un contrato con un tercero.

**Modalidad de seguro:** Cobertura específica dentro de un ramo de seguro. Por ejemplo la responsabilidad civil es una modalidad del ramo de automóviles.

**Mora:** Expresión que, en general, significa retraso en el cumplimiento de una obligación. En seguros, puede afectar al asegurado -retraso en el pago de las primas- o al asegurador retraso en el pago de la indemnización.

**Notificación del siniestro:** Comunicación al asegurador que efectúa el asegurado para darle a conocer la ocurrencia de un siniestro. Es una de las obligaciones principales del asegurado, en caso de siniestro, cuyo incumplimiento puede dar lugar a la pérdida de la indemnización debida por el asegurador.

**Obligaciones del asegurado:** Entre las más importantes se encuentran:

1. La definición del bien asegurable, su identificación y los riesgos que desea que se cubran.
2. El pago de la prima establecida en la póliza.
3. Evitar y prevenir que el daño se presente.
4. Tomar las medidas necesarias para disminuir los riesgos y preservarlos.
5. Informar lo más pronto posible a la aseguradora sobre la ocurrencia de un siniestro y disminuir dentro de lo que esté a su alcance la agravación del daño.
6. Declarar e informar de los hechos a la aseguradora el monto de lo reclamado con la presentación de las pruebas que lo amerite el caso.
7. Probar la existencia de las circunstancias necesarias para establecer la responsabilidad de la aseguradora.

**Obligaciones de la aseguradora:** Se refiere principalmente a la obligación de indemnizar al asegurado después de la ocurrencia de un siniestro: Cabe mencionar que en ocasiones en la práctica las aseguradoras asumen el papel



de informar a los clientes la mejor forma de prevenir y evitar accidentes con el fin de disminuir con esto la siniestralidad.

**Póliza:** Es el instrumento probatorio por excelencia del contrato. Es aconsejable, leer todas las cláusulas contenidas en el mismo para tener una información completa de sus términos y condiciones. En él se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el Asegurador y el Asegurado.

**Prima:** Es el precio pactado por el seguro contratado. Es la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos que está amparando en la póliza y es la contraprestación que está obligando a ambas partes a cumplir con lo establecido en el contrato. Es el pago que se hace por adelantado para iniciar el contrato de seguro y en ocasiones puede ser demandada legalmente cuando la aseguradora ha iniciado la cobertura en ciertos riesgos.

**Prototipo:** Son una representación limitada de un producto, que permite a las partes probarlo en situaciones reales o explorar su uso, creando así un proceso de diseño de iteración que genera calidad.

Un prototipo puede ser cualquier cosa, desde un trozo de papel con sencillos dibujos a un complejo software.

**Reasegurar:** Es cuando los aseguradores transfieren parte de su riesgo a una reaseguradora.

**Reaseguro:** Es el método mediante el cual las compañías de seguros distribuyen sus riesgos entre otras compañías de seguros o de reaseguro para disminuir su responsabilidad frente a un asegurado y disminuir al

máximo su pérdida probable. Es también la cantidad que asume la reaseguradora frente a un riesgo.

**Reclamación:** La solicitud de pagos de una persona a una compañía aseguradora por una pérdida cubierta por una póliza. Sus reclamaciones a su compañía aseguradora son reclamaciones directas de asegurado. A las reclamaciones efectuadas por una persona contra la compañía aseguradora de otra persona se les denomina reclamaciones de terceros.

**Renovación automática:** Es el acuerdo entre las partes por el cual el seguro se prorroga tácitamente por un nuevo período de vigencia.

**Renovación del Seguro:** Acto por el que el seguro se extiende por un nuevo período de cobertura, generalmente de un año.

**Reservas:** Es la cantidad determinada por la aseguradora, que considera necesaria para hacerle frente a las indemnizaciones que se le presentaran en un período determinado de tiempo. En otras palabras, la cantidad que tiene la compañía estimada para el pago de los siniestros y que calcula mediante las matemáticas y el cálculo actuarial.

**Riesgo:** Es la probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de póliza. Es el suceso incierto, futuro y susceptible de ser valorado.

**Seguro:** Jurídicamente hablando, es un instituto por el cual el Asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima a abonar, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. El seguro brinda

protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca.

**Seguros de Daños:** Su fin principal es reparar la pérdida sufrida a causa de un siniestro en el patrimonio del asegurado.

**Seguros de Personas:** Su fin es cubrir la vida y la integridad corporal de las personas.

**Siniestro:** Es la realización del riesgo. Es cuando sucede lo que se está amparando en la póliza y es motivo de indemnización, por ejemplo un robo, un choque, una enfermedad o accidente, un incendio, etc.

**Suma Asegurada:** Es el valor asignado en la póliza como la responsabilidad máxima que debe pagar la Compañía de seguros en caso de pérdida o daño a los beneficiarios de la misma.

**Vencimiento del seguro:** Finalización de los efectos de una póliza como consecuencia del cumplimiento de las condiciones previstas y determinadas de ello”. (Reprint Courtesy of MAPFRE (c) 2005)

**Figura 1.12.** Logo MAPFRE



**Fuente:** MAPFRE de Seguros

### **1.9. Marco Espacial**

La siguiente aplicación está enfocada a una empresa de servicios que tiene como actividad económica en Gestionar, Colocar Reaseguros y Retrocesiones dentro y fuera el territorio Ecuatoriano, ubicada en la Provincia: Pichincha, Cantón: Quito, Parroquia: El Batán, Barrio: Jipijapa, Calles: **Av. Gaspar de Villarroel E 10-121 y Av. 6 de Diciembre**, Edificio: Plaza 6, Piso: 10, Oficina: 101.

### **1.10. Marco Temporal**

Se tiene estipulado para el desarrollo de esta investigación 6 meses (Mayo 2012 – Noviembre 2012)

## CAPÍTULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. Análisis del Macroambiente

“Principalmente influyen las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas-legales, y culturales, fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas”. Michael Porter

**Figura 2.1.** Análisis Macroambiente

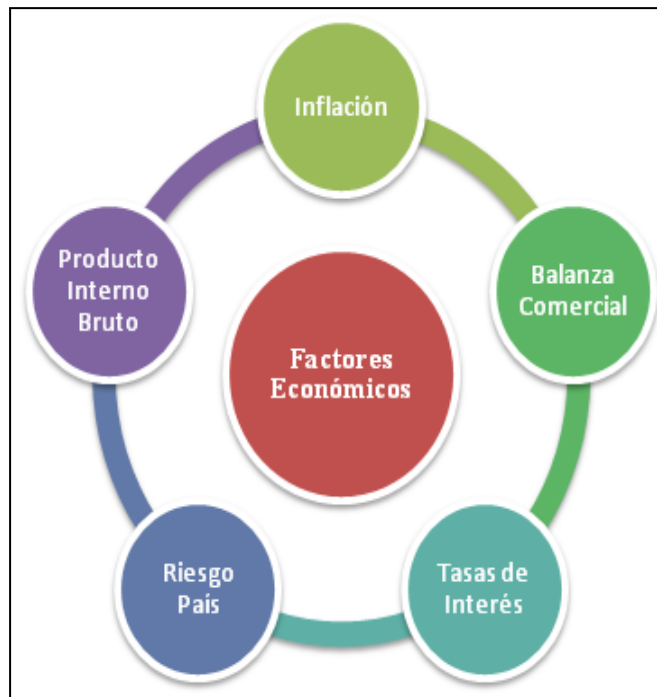


**Elaborado por:** El Autor

##### 2.1.1. Factores Económicos

Es de vital importancia para el planeamiento estratégico, dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente.

**Figura 2.2.** Factores Económicos

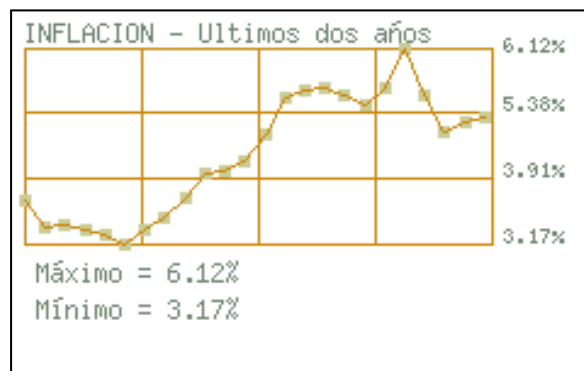


**Elaborado por:** El Autor

### 2.1.1.1. Inflación

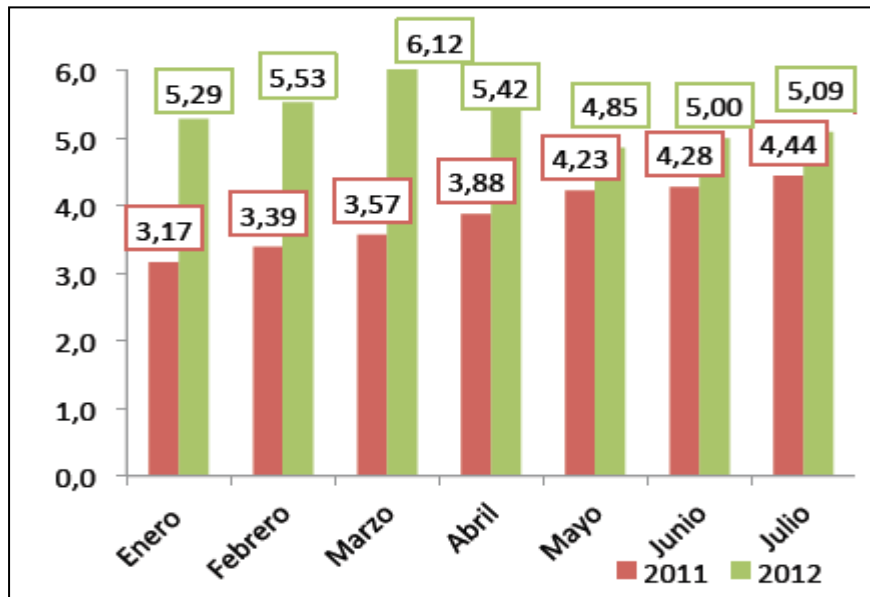
Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país. En definitiva es el aumento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo.

**Figura 2.3.** Inflación de los últimos 2 años



**Fuente:** Banco Central de Ecuador (BCE)

**Figura 2.3.** Inflación de los últimos 2 años (Cont)



**Fuente:** Banco Central de Ecuador (BCE)

En julio de 2012, la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 0,26%, en julio de 2011 fue de 0,18%. La inflación anual en julio de 2012 fue de 5,09%, hace un año esta cifra se ubicó en 4,44%. La inflación acumulada fue de 2,67%, en julio de 2011 se ubicó en 2,99%.

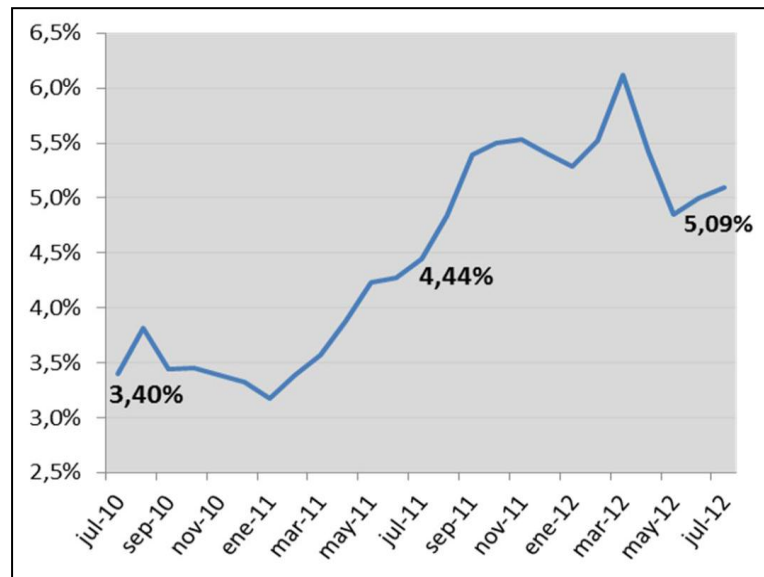
**Figura 2.4.** Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
jul-11	132,85	0,18%	4,44%	2,99%
ago-11	133,49	0,49%	4,84%	3,49%
sep-11	134,55	0,79%	5,39%	4,31%
oct-11	135,02	0,35%	5,50%	4,67%
nov-11	135,43	0,30%	5,53%	4,99%
dic-11	135,97	0,40%	5,41%	5,41%
ene-12	136,74	0,57%	5,29%	0,57%
feb-12	137,80	0,78%	5,53%	1,35%
mar-12	139,05	0,90%	6,12%	2,26%
abr-12	139,26	0,16%	5,42%	2,42%
may-12	138,99	-0,19%	4,85%	2,22%
jun-12	139,24	0,18%	5,00%	2,40%
jul-12	139,60	0,26%	5,09%	2,67%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Por su parte, la inflación anual en julio de 2012 fue de 5,09%, la variación del mes anterior fue de 5,00% y la de julio de 2011 se ubicó en 4,44%.

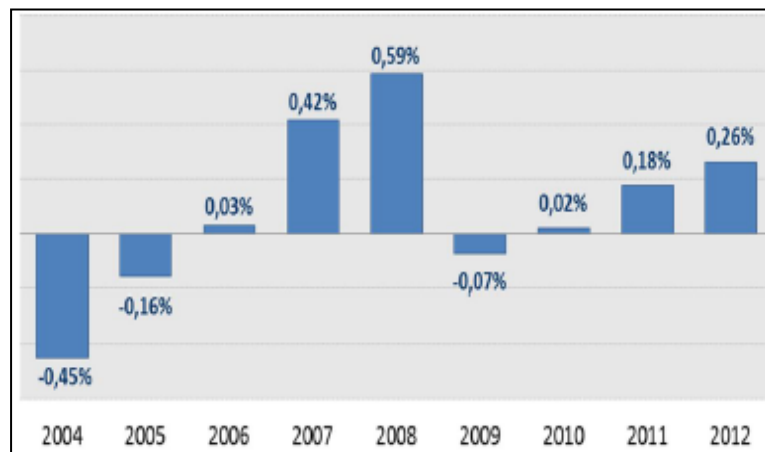
**Figura 2.5.** Evolución de la Inflación Anual



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La inflación acumulada en julio de 2012 se ubicó en 2,67%. En julio de 2011 fue de 2,99%.

**Figura 2.6.** Inflación mensual en el mes de Julio



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

### Connotación Gerencial

Tras el aumento sostenido y generalizado de precios, se origina una barrera para COMBINED Intermediario de Reasegueros S.A.; ya que tendría una tendencia a la prolongación de los servicios que ofrece la empresa por parte de los clientes, originando

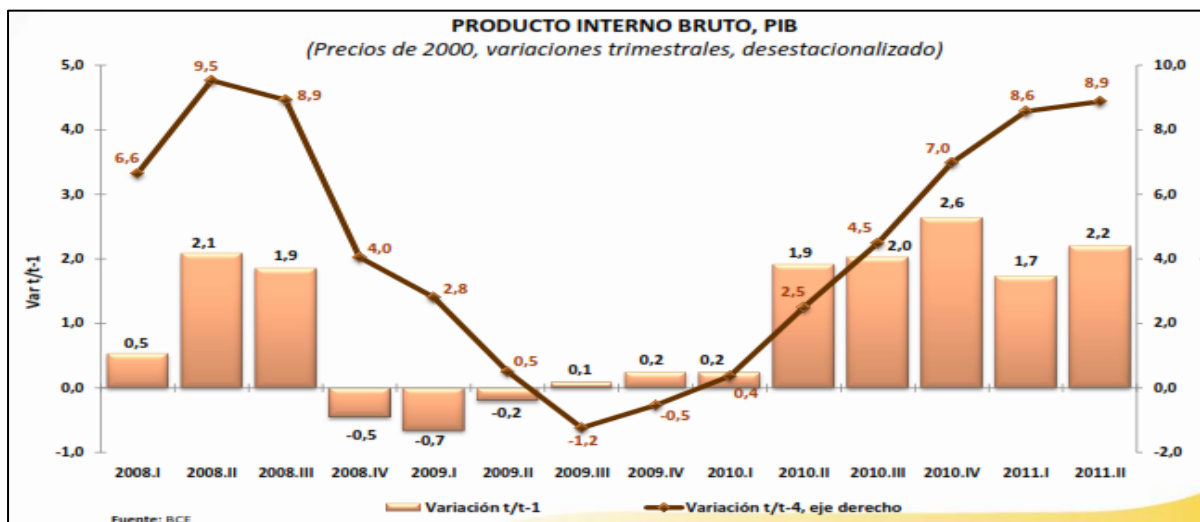


una reducción de la actividad productiva, y sobre todo la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. Es decir, los posibles clientes no harán uso de los servicios por lo que la inflación representa una **AMENAZA**.

### 2.1.1.2. Producto Interno Bruto (PIB)

Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal.

**Figura 2.7.** Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

El PIB en el último trimestre del 2008 fue afectada por la recesión mundial donde se registró un (-0,5%), a causa de la caída en los precios del petróleo y una disminución de las remesas. También se evidencia que en el primer trimestre del año 2009 es el mayor porcentaje de decrecimiento (-0,7) igualmente afectada por la crisis económica internacional que provocó la caída de la producción y precios del petróleo.

A comparación con el cuarto trimestre del año 2009, que se registró un crecimiento ligero del 0,2% ya que el gobierno implementó algunas restricciones a la importación, que aparentemente contribuyeron a la reducción en su déficit comercial, mientras que en el año 2010 en su último trimestre la economía del Ecuador se evidencia un crecimiento del 2,6% lo que implica la recuperación económica de la crisis mundial.

El PIB de Ecuador se incrementó en 2,2% en el segundo trimestre del año 2011 respecto al trimestre anterior. El PIB del País continúa su tendencia de fuerte crecimiento, con una variación anual de 8,9% en el II trimestre del 2011, incremento más alto de los últimos 10 años, esto se debe a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones.

### **Connotación Gerencial**

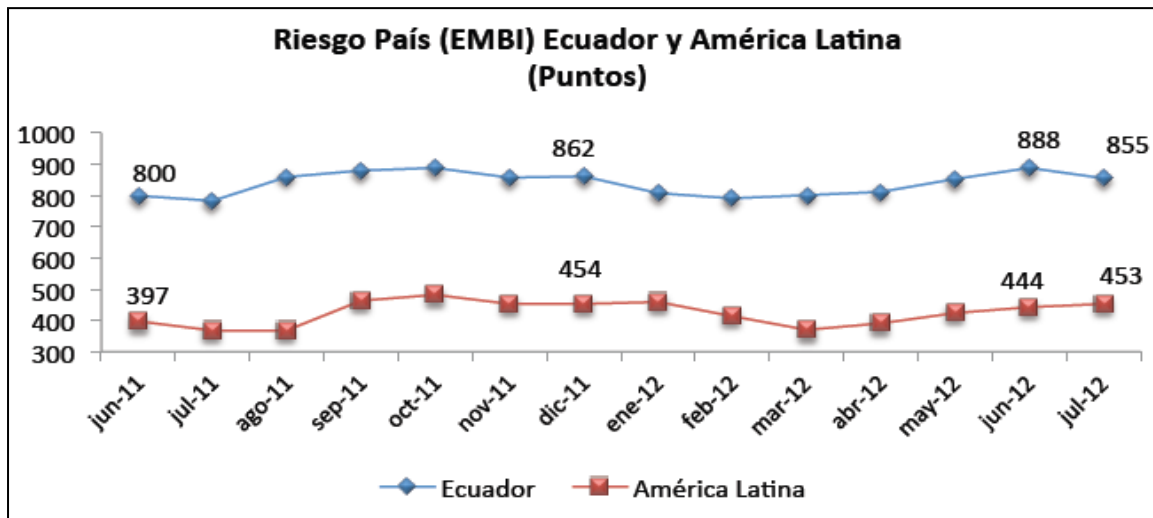
El país continúa con su fuerte tendencia de crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones pues están ligados al crecimiento del empleo que sustenta profundamente en la producción nacional; lo que es un factor muy importante para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., por lo que se puede promocionar los productos o servicios como bróker de Reaseguros en el País.

## **OPORTUNIDAD**

### **2.1.1.3. Riesgo País**

Al mes de julio del 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 855 puntos; disminuyendo en 33 puntos con respecto al mes anterior; Al contrastar con el promedio de América Latina, que para Julio del 2012 fue de 453, se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este en 402 puntos.

**Figura 2.8. Riesgo País**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

El Riesgo País está relacionado principalmente con el éxito o fracaso del sector empresarial debido a inestabilidad política, conflictos sociales, devaluaciones o recesiones que se susciten en el país.

**Connotación Gerencial**

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, por lo que esto perjudicaría a COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., ya que genera desconfianza por parte de empresas extranjeras que podrían considerar al Ecuador como no apto para la inversión. **AMENAZA**

**2.1.1.4. Tasas de Interés**

Las tasas de interés son el precio del dinero. Si una persona, empresa o gobierno requiere de dinero para adquirir bienes o financiar sus operaciones, y solicita un préstamo, el interés que se pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese

servicio. Como en cualquier producto, se cumple la ley de la oferta y la demanda: mientras sea más fácil conseguir dinero (mayor oferta, mayor liquidez), la tasa de interés será más baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar, la tasa será más alta.

**Para el mes de Julio de 2012 las tasas referenciales son:**

**Figura 2.9.** Tasas de Interés julio 2012

Tasas de interés julio 2012	Tasas Referenciales	Tasas Máximas
	% Anual	
Productivo Corporativo	8,17	9,33
Productivo Empresarial	9,53	10,21
Productivo PYMES	11,20	11,83
Consumo	15,91	16,30
Vivienda	10,64	11,33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22,44	25,50
Microcrédito Acumulación Simple	25,20	27,50
Microcrédito Minorista	28,82	30,50

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Tasa de Interés Activa:** Es lo que cobra los intermediarios financieros (persona o institución crediticia) por el dinero que prestan.

**Tasa de Interés Pasiva:** Es el precio que se recibe por un depósito en los bancos.

### **Connotación Gerencial**

El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose, por lo que es un aspecto positivo para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., ya que si las personas o empresas realizan préstamos para obtener beneficios de los servicios que ofrece nuestra empresa obteniendo mayor utilidad. **OPORTUNIDAD**

### 2.1.1.5. Balanza Comercial

La Balanza Comercial es la diferencia entre las importaciones y exportaciones tanto de bienes y servicios. En estas cifras no se incluye bienes o servicios petroleros.

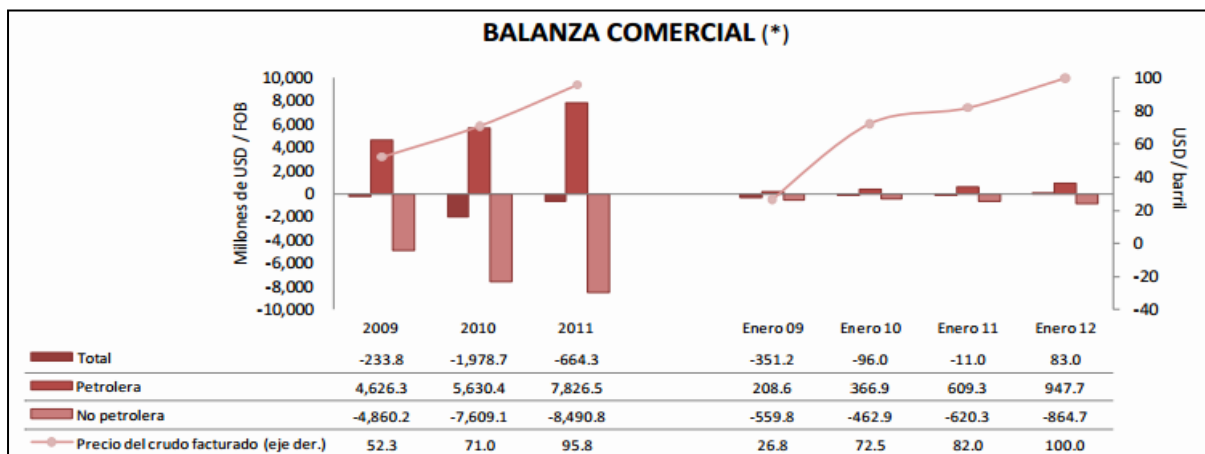
$$\text{Balanza comercial} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$$

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se denomina déficit comercial)

**La Balanza Comercial**, registró al cierre del mes de enero de 2012 un superávit de USD 83 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo mes del año 2011 (USD -11 millones), representó una recuperación comercial de 855.5%.

**La Balanza Comercial Petrolera** tuvo un saldo favorable de USD 947.7 millones, 55.5% superior al saldo registrado en enero de 2011 (USD 609.3 millones), principalmente como consecuencia del incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados (22.9%). La Balanza Comercial No Petrolera contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD -620.3 a USD -864.7 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial no petrolero de 39.4%

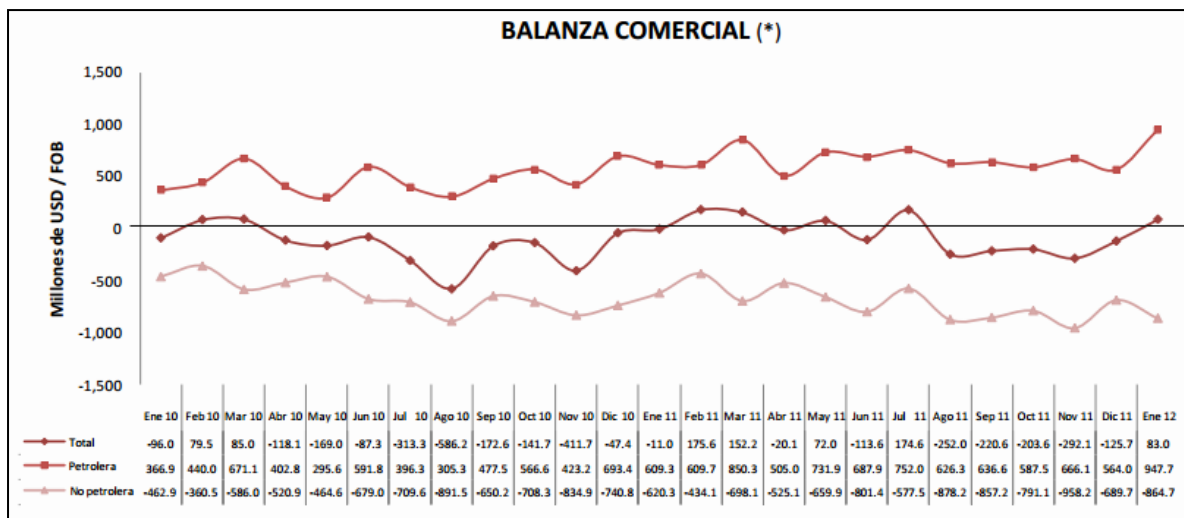
**Figura 2.10. Balanza Comercial**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

**La Balanza Comercial Total**, en el mes de enero de 2012, registró un saldo de USD 83 millones, resultado que representó una recuperación de 166% frente al saldo del mes de diciembre de 2011 (USD -125.7 millones). **La Balanza Petrolera**, entre diciembre de 2011 y enero de 2012, experimentó un aumento de su superávit de 68%, al pasar de USD 564 a USD 947.7 millones. De otra parte, para enero de 2012, el déficit de la Balanza comercial no petrolera se incrementó en 25.4% con relación al mes anterior.

**Figura 2.10.** Balanza Comercial (Cont.)



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

**2.1.1.6. Factores Políticos**

**Figura 2.11.** Factor Político Ecuatoriano



**Fuente:** google/imágenes

Ecuador llega al año 2012 en una situación política estable y con un alto crecimiento económico anual, equivalente al 6,5 por ciento del PIB. La institucionalidad luce débil frente al poder presidencial de Rafael Correa, gobernante popular que ejerce control o al menos influencia determinante sobre todo el aparato estatal.

En especial sobre la Asamblea Nacional que aprueba las leyes y la función judicial que ha mostrado inclinación a aceptar los argumentos del gobierno en fallos controversiales y expeditos.

Los desafíos que el Ecuador y el presidente Correa enfrentarán en 2012 son substanciales, aunque es dudoso que cambie o haga crisis la actual distribución del poder.

El año estará dominado por la campaña para las elecciones generales que se realizarán en enero de 2013 lo cual se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la empresa COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., obteniendo mayor utilidad. **OPORTUNIDAD**

#### **2.1.1.7. Factores Legales**

El Ecuador posee leyes y reglamentos que la empresa no puede ignorar y que son condicionantes en su normal desarrollo. A continuación se mencionará algunas de las más relevantes:

**a) Superintendencia de Compañías.-** Es una entidad autónoma de control que se encarga de establecer el tipo de compañías que se pueden formar en el país. La ley establece que la Superintendencia de Compañías está a cargo de vigilar y controlar la organización, actividades y funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías; las principales leyes a considerar COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., para el correcto desarrollo empresarial de la misma son: El código de Trabajo, Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento, Ley de Comprobantes de Venta y Facturación etc.

**b) Servicio de Rentas Internas (SRI).**- El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley, mediante la aplicación de la normativa vigente. Su propósito en concreto es el de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

**c) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).**- Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Encargada de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social. El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que establece el **Art. 17 de la Ley de Seguridad Social vigente**.

**d) Superintendencia de Bancos y Seguros.**- Es el organismo que se encarga de controlar los múltiples temas relacionados con el desarrollo de las actividades bancarias del Ecuador. El Estado provee de leyes y reglamentos especiales para que esta entidad realice sus operaciones en efecto.

### **Connotación Gerencial**

El país posee e implanta leyes y reglamentos que COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., está en la obligación de cumplirlas a cabalidad y no debe ignorarlas para su correcto desarrollo empresarial. La creación de leyes que afecten el normal desarrollo de las empresas que se dedican a la intermediación de seguros y reaseguros a nivel nacional.

**AMENAZA.**



### 2.1.1.8. Factores Tecnológicos

Figura 2.12. TIC's



Fuente: google/imágenes

El área de Tecnología Informática y Comunicaciones es la responsable de brindar, mantener y optimizar la plataforma tecnológica requerida por las diferentes áreas de la empresa, velando por el mantenimiento de estándares y normas para mantener una operación segura y confiable y dentro de los parámetros de calidad y seguridad. Para esto ejecuta proyectos de optimización, que permiten implementar planes de Recuperación de desastres en servicios considerados críticos para la empresa.

Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal, ya que optimiza recursos y mantiene un control preciso y permanente de las instalaciones y trabajadores a lo largo del oleoducto.

#### **OPORTUNIDAD.**

Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., y sus servicios; desde otra perspectiva la utilización de tecnología de punta requiere de un elevado capital desembolsado para llevar a cabo tal renovación. **AMENAZA.**

### **2.1.1.9. Factor Cultural y Demográficos**

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

Este tipo de factores son muy importantes en COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., ya que Ecuador se encuentra en una zona geológica de riesgo, por lo cual es importante educar a la población para que conozca los productos con los que pueden asegurarse y la importancia de hacerlo.

Un seguro es una inversión que realiza una persona, que se traduce en la protección económica que gana al tener sus bienes asegurados, es decir que, en caso de siniestro tendrá la tranquilidad de que su patrimonio está protegido, por lo que es fundamental en cada y uno de los clientes.

### **Connotación Gerencial**

El trabajo es reconocido por organismos de control, lo que garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan los exigidos, por lo tanto es una **OPORTUNIDAD**.

### 2.1.1.10. Factores Geográficos

Los factores geográficos son aquellos que caracterizan cierta zona de un país o territorio, altura, clima, paisaje, temperatura, la latitud y la altitud.

**Figura 2.13.** Cantón Quito



**Fuente:** Encarta

### Connotación Gerencial

COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., está situada estratégicamente en uno de los sectores corporativos más importante de la ciudad de Quito (Av. Gaspar de Villarroel E 10-121 y Av. 6 de Diciembre, Edificio: Plaza 6, Piso: 10, oficina 101), por lo que se considera que la capital del país es un lugar atractivo para contratar nuestros productos o servicios. **OPORTUNIDAD.**

**Figura 2.14.** Ubicación de COMBINED Intermediario de Reaseguros



**Fuente:** Google Earth

**Elaborado por:** El Autor

#### 2.1.1.11. Factor Ambiental

##### ❖ Protección del Medio Ambiente

Al constituir el Ecuador uno de los cinco países más biodiversos del mundo la defensa del medio ambiente es un imperativo categórico. Hay que poner freno a la tala irracional del bosque tropical y subtropical.

Hay que tener la creatividad, inteligencia para que los recursos renovables no se agoten, estableciendo la fórmula simple de que la tasa de explotación sea inferior a la tasa de producción. Mantener cautela en la utilización de los recursos no renovables como el petróleo, de ahí el reto histórico de la preservación del bosque protector y mantener en tierra los ricos recursos de hidrocarburos, que pese a los cambios tecnológicos siempre serán estratégicos y cada vez más caros.

### ❖ **Impacto Ambiental**

La Empresa toma en cuenta que la preservación del medioambiente es importante, así sabemos que el desarrollo de actividades, es decir el servicio que realizamos a nuestros clientes no causa ningún tipo de daño a la naturaleza, ni a la capa de ozono y tampoco afecta al ecosistema o a la biodiversidad con la cual cuenta Ecuador.

Como es deber del Estado Ecuatoriano precautelar la buena utilización y conservación de los recursos naturales del país, en pro del bienestar individual y colectivo; a través del Ministerio del Medio Ambiente ha expedido el “Texto Unificado de Legislación Ambiental”.

### **Connotación Gerencial**

El aumento de la contaminación es un factor que no se lo ha tomado en cuenta la mayoría de ciudades no disponen de regulaciones por lo cual no se ha podido frenar, pero cabe recalcar las campañas de medio ambiente que nos hacen recapacitar de la importancia de nuestro ecología, en la Empresa desde hace unos meses se ha tomado conciencia de este tema por lo que podemos decir es una oportunidad ya que aparte de cuidar el medio ambiente bajamos los costos de agua, luz, teléfono, tinta, hojas, etc. Optimizando así nuestros recursos. **OPORTUNIDAD**

## **2.2. Análisis Microambiente**

Son todas las fuerzas que una empresa pueda controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y públicos.

**Figura 2.15.** Análisis Microambiente



**Elaborado por:** El Autor

### **2.2.1. Proveedores**

Son todas las personas naturales o jurídicas que suministran materia prima, artículos terminados y los insumos para el servicio.

COMBINED Intermediario de Reasegueros S.A., cuenta con una base de datos de proveedores seleccionados para cada uno de los servicios que se ofrecen, con la finalidad de brindar a los clientes un excelente servicio, de calidad y con los mejores precios.

**Figura 2.16.** Proveedores de la Empresa

 <p>Av. Los Pinos, Quinta Nro. 39, La Florida. Teléfonos: (58-212) 730.37.11 - 730.04.44 - 730.32.25 - 730.27.10 - 730.36. www.americanare.com Caracas - Venezuela</p>	 <p>Parque Empresarial Ciudad Colón, Av. R. Chávez y Tanca M. Edificio # 3, ofc.5,6 y 7 t: + 593 4 2136094 Guayaquil – Ecuador</p>
 <p>1110 Brickell Ave. Suite 515 Miami, FL 33131 T. 1(786)691-1671 M.1(787)579-0101</p>	 <p>Av. Amazonas N35-17 Y Juan Pablo Sanz, Edf. Xerox P.1 <b>Teléfono:</b> (2) 2449693</p>
 <p>Carrera 7 No. 71-52 Piso 10 Torre B, Edificio BBVA Tel: +57 1 326 6200 www.chubb.com.co Bogotá – Colombia</p>	 <p>The Baltic Exchange, 38 St Mary Axe, London EC3A 8BH T: + 44 (0)20 7398 9000 (Ext: 159) F: +44 (0)20 7398 9001 www.hwint.com</p>
 <p>Insurgentes Sur No. 1605 17th Floor, Modulo III Col. San José Insurgentes México, 03900 <b>Tel:</b> (52) 55-5662-8660 <b>Fax:</b> (52) 55-5562-6661 www.odysseyre.com/global-directory-mexico-city.htm</p>	 <p>Calle Amador Merino Reyna 295, of. 702 - San Isidro Tel (511) 200-8100 - Fax (511) 210-8101 www.istmore.com</p>

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

### **Connotación Gerencial**

Los servicios que proporciona la empresa los realiza gracias a la aportación de de sus proveedores. Ellos proveen todo lo necesario para que puedan ofrecer lo mejor a sus clientes con un precio inferior al de otras empresas del sector. **OPORTUNIDAD.**

Generalmente el poder de la decisión o negociación la posee el proveedor.

**AMENAZA.**

#### **2.2.2. Clientes**

Los clientes son aquellos que adquieren los servicios de la empresa y pueden clasificarse en dos grupos principales: internos y externos.



Figura 2.16. Clientes

DIRECTORIO TELEFONICO DE COMPAÑIAS DE SEGUROS						
EMPRESA	CONTACTO	PAIS	TELEFONO	FAX	DIRECCION	MAIL
	<b>Marilena Rodríguez Forero</b> Energy Underwriter Mananger	Colombia Bogota	571-319 0400 571-319 0300 ext 2071	571-319 0408	Calle72 N° 10-51 Piso 7	<a href="mailto:marilena.rodriguez@ace-ina.com">marilena.rodriguez@ace-ina.com</a>
	<b>Alexis Mendez</b> Gerente General	Ecuador Quito	593-2 398 2000	593-2 333 2778	Av 6 de Diciembre N33-42 e Ignacio Bossano, Torre Constitucion Piso 11	<a href="mailto:almendez@segurosconstitucion.com.ec">almendez@segurosconstitucion.com.ec</a>
	<b>Jaqueline Rodríguez U.</b> Vicepresidente Ejecutivo	Venezuela Caracas	0212 957 9821 0212 957 9841	0212 953 8776	Av. Venezuela, entre Av. Lazo Marti y Calle Mohedano, Torre Constitucion, Nivel Terraza	<a href="mailto:jarodriguez@segurosconstitucion.com">jarodriguez@segurosconstitucion.com</a>
	<b>Santiago Pavon</b> Jefe de Reaseguros	Ecuador Quito	593-2 398 2000 ext 2567/092765598	593-2 333 2778	Av 6 de Diciembre N3660 e Ignacio Bossano, Torre Constitucion Piso 11	<a href="mailto:spavon@segurosconstitucion.com">spavon@segurosconstitucion.com</a>
	<b>Jorge Carvajal</b> Jefe Nacional de Finanzas	Ecuador Quito	593-2 398 2076	593-2 333 2778	Av 6 de Diciembre N3660 e Ignacio Bossano, Torre Constitucion Piso 11	<a href="mailto:jcarvajal@segurosconstitucion.com">jcarvajal@segurosconstitucion.com</a>
	<b>Javier Augusto Duque</b> Gerente Institucionales Financieras	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6211	571-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:jduque@chubb.com">jduque@chubb.com</a>
	<b>Daniilo Hernandez Azula</b> Gerente de Negocios Comerciales e Industriales	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6204	517-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:dhernandezazula@chubb.com">dhernandezazula@chubb.com</a>
	<b>Miguel Angel Velasquez</b> Subgerente de Suscripcion Transportes, Equipo y Maquinaria	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6200	517-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:mvelasquez@chubb.com">mvelasquez@chubb.com</a>
	<b>Javier Mauricio Gomez</b> Subgerente de Suscripcion Institucionales Financieras	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6237	517-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:jmgomez@chubb.com">jmgomez@chubb.com</a>
	<b>Rodrigo Alfonso C.</b> Suscriptor Responsabilidad Civil y Telecomunicaciones	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6235	517-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:ralfonso@chubb.com">ralfonso@chubb.com</a>
	<b>Monica Ponce Castillo</b> Vicepresidente Tecnico Operativo	Ecuador Quito	593-2 2228 608	593-2 2227 715	Av. Patria E4-41 entre Amazonas y 9 de Octubre , Ed. Patria Piso 1	<a href="mailto:pncecm@seguroscervantes.com">pncecm@seguroscervantes.com</a>
	<b>Giovanni Calderon</b> Gerente de Reaseguros	Ecuador Quito	593-2 2228 608 ext 107	593-2 2227 715	Av. Patria E4-41 entre Amazonas y 9 de Octubre , Ed. Patria Piso 1	<a href="mailto:gcalderon@seguroscervantes.com">gcalderon@seguroscervantes.com</a>
	<b>Ing. Luis Alvarez Alejandro</b> Jefe de Reaseguros	Ecuador Guayaquil	593-4 2565888	593-4 256 5041	Av. Francisco de P. Ycaza 302, Ed. Seguros Condor Piso 5 y 6	<a href="mailto:lalvarez@segurosccondor.com">lalvarez@segurosccondor.com</a>
	<b>Eco. Oton Chavez Torres</b> Gerente General E	Ecuador Guayaquil	593-4 2565888 ext 121	593-4 256 0144	Av. Francisco de P. Ycaza 302, Ed. Seguros Condor Piso 6	<a href="mailto:ochavez@segurosccondor.com">ochavez@segurosccondor.com</a>
	<b>Ing. Tannya Gonzalez</b> Jefe de Reaseguros	Ecuador Guayaquil/ Quito	gye: 593-4 245 2444 uio: 593-2 227 1293	gye: 593-4 245 2971/3229 uio: 593-2 227 3855/3684	gye: Av. 9 de Octubre 2101 y Tulcan uio: Av. Shyrís N° 37-27 y Naciones Unidas Piso 8	<a href="mailto:tannya.gonzalez@ecuasuiza.com">tannya.gonzalez@ecuasuiza.com</a>
	<b>Ing. Ligia Morales</b> Ejecutiva de Negocios Corporativos	Ecuador Guayaquil/ Quito	gye: 593-4 245 2444 uio: 593-2 227 1293	gye: 593-4 245 2971/3229 uio: 593-2 227 3855/3684	gye: Av. 9 de Octubre 2101 y Tulcan uio: Av. Shyrís N° 37-27 y Naciones Unidas Piso 8	<a href="mailto:lidia.morales@ecuasuiza.com">lidia.morales@ecuasuiza.com</a>
	<b>Patricia Díaz Q.</b> Jefe de Reaseguros	Ecuador Quito	593-2 244 7574	593-2 244 2060	Av Eloy Alfaro N33-400 Y Ayarza	<a href="mailto:pdiaz@segurosequinoccial.com">pdiaz@segurosequinoccial.com</a>
	<b>Ing. Carlos Rabascall Salazar</b> Gerente Nacional	Ecuador Guayaquil/ Quito	gye: 04-680950 uio: 022447574	593-2 244 2060	gye: Kennedy Norte. Av. Miguel H. Alcivar y calle Publica Mz 407 Ed. Arquetipo III uio: Av Eloy Alfaro N33-400 Y Ayarza	<a href="mailto:crabascall@futuro.com.ec">crabascall@futuro.com.ec</a>
	<b>Eco. Francisco Caiche Mora</b> Gerente Tecnico Nacional	Ecuador Guayaquil	593-4 288 0200 ext 194	593-4 288 0200 ext 183	Circunvalacion Sur N° 309 y Todos los Santos	<a href="mailto:francisco.caiche@latinaseguros.com.ec">francisco.caiche@latinaseguros.com.ec</a>
	<b>Ing. Sandra Apolinario de Mora</b> Jefe de Reaseguros	Ecuador Guayaquil	593-4 288 0200 ext 173	593-4 288 0200 ext 183	Circunvalacion Sur N° 309 y Todos los Santos	<a href="mailto:sandra.apolinario@latinaseguros.com.ec">sandra.apolinario@latinaseguros.com.ec</a>

**Figura 2.16. Clientes (Cont.)**

	<b>Wilma Biedermann de Ludrex</b> Gerente de Reaseguros	Ecuador Quito	593-2 2446 059 2 2468 840	593- 2 2468 840	593-2 2469 650	Av. Portugal E 12-72 y Eloy Alfaro	<a href="mailto:panameri@wio.satnet.net">panameri@wio.satnet.net</a>
	<b>Edgar Enderica Ortega</b> Gerente de Ventas	Ecuador Quito	593-2 2446 059 2 2468 840	593- 2 2468 840	593-2 2469 650	Av. Portugal E 12-72 y Eloy Alfaro	<a href="mailto:panameri@wio.satnet.net">panameri@wio.satnet.net</a>
	<b>Paolo D'Aniello</b> Gerente Tecnico	Ecuador Quito	099 704 323		593-2 2469 650	Av. Portugal E 12-72 y Eloy Alfaro	<a href="mailto:panameri@wio.satnet.net">panameri@wio.satnet.net</a>
	<b>Katalina Rodas</b> Directora de Reaseguros	Ecuador Quito	02 246 8840 ext 1261/ 098330772		02 2469650	Ed. Panamericana, Portugal E 12-72 y Eloy Alfaro	<a href="mailto:krondas@panamericana.com.ec">krondas@panamericana.com.ec</a>
	<b>Morayma Izquierdo</b> Analista de Reaseguros	Ecuador Quito	02 246 8840 ext 1262		02 2469650	Ed. Panamericana, Portugal E 12-72 y Eloy Alfaro	<a href="mailto:mizquierdo@panamericana.com.ec">mizquierdo@panamericana.com.ec</a>
	<b>Susy Ycaza</b> Supervisora Comercial de Seguros de Vida	Ecuador Guayaquil/ Quito	<b>gye:</b> 593-4 256 0505		<b>gye:</b> 593-4 256 0525		<a href="mailto:sycaza@grupozunino.com">sycaza@grupozunino.com</a>
	<b>Econ. Lupe Velasco Wiesner</b> Gerente General Ramos Comerciales	Ecuador Guayaquil/ Quito	<b>gye:</b> 593-4 256 0505		<b>gye:</b> 593-4 256 0525 <b>uio:</b> 593-2 254 1291 ext 105	<b>gye:</b> Ed. Banco Territorial P. Icaza Nº 115 entre Pichincha y Malecon Piso 14 <b>uio:</b> Av. 12 de Octubre 14593 y Fco. Salazar, Ed. Expoenturi 2000 Piso 1	<a href="mailto:lvelasco@grupozunino.com">lvelasco@grupozunino.com</a>
	<b>Mauro Torres Alava</b> Jefe de Produccion de Banca de Seguros	Ecuador Guayaquil/ Quito	<b>gye:</b> 593-4 256 0505		<b>gye:</b> 593-4 256 0525 <b>uio:</b> 593-2 244 0686	<b>gye:</b> Ed. Banco Territorial P. Icaza Nº 115 entre Pichincha y Malecon Piso 14 <b>uio:</b> Av. Republica del Salvador Nº 309 Suiza, Ed. DYGÖIL, of. 502	<a href="mailto:mtorres@segurosporvenir.com.ec">mtorres@segurosporvenir.com.ec</a>
	<b>Eco. Jose Cucalon de Ycaza</b> Presidente Ejecutivo	Ecuador Guayaquil/ Quito	<b>gye:</b> 593-4 256 0505		<b>gye:</b> 593-4 256 0525 <b>uio:</b> 593-2 244 0686	<b>gye:</b> Ed. Banco Territorial P. Icaza Nº 115 entre Pichincha y Malecon Piso 14 <b>uio:</b> Av. Republica del Salvador Nº 309 Suiza, Ed. DYGÖIL, of. 502	<a href="mailto:jcucalon@segurosporvenir.com.ec">jcucalon@segurosporvenir.com.ec</a>
	<b>Eco. Margarita Burgos Garcia</b> Asistente de Gerencia - Reaseguros	Ecuador Guayaquil	593-4 256 3399 440	ext 440	593-4 256 3399 ext 441	P. Carbo 422 y Av. 9 de Octubre, Ed. San Francisco 300, Piso 6	<a href="mailto:mburgos@segrossucres.fin.ec">mburgos@segrossucres.fin.ec</a>
	<b>Ivan Quirola Beltran</b> Gerente Tecnico	Ecuador Quito	593-2 226 3435/ 752 300	088	593-2 246 3441	Av. Naciones Unidas E7-95 y Shyris, Ed. Bco del Pacifico, 2do Piso	<a href="mailto:iquirola@segrossucres.fin.ec">iquirola@segrossucres.fin.ec</a>
	<b>Ing. Gisella Samaniego de Romleroux</b> Jefe del Dpto de Produccion	Ecuador Guayaquil	593-4 256 3399 206	ext 206	593-4 256 3399 ext 207	P. Carbo 422 y Av. 9 de Octubre, Ed. San Francisco 300, Piso 6	<a href="mailto:lsamanie@segrossucres.fin.ec">lsamanie@segrossucres.fin.ec</a>
	<b>Ing. Vladimir Aguirre Vega</b> Subgerente	Ecuador Quito	593-2 226 3435 ext 121		593-2 246 3441	Av. Naciones Unidas E7-95 y Shyris, Ed. Bco del Pacifico, 2do Piso	<a href="mailto:vaguirre@segrossucres.fin.ec">vaguirre@segrossucres.fin.ec</a>
	<b>Maria Burgos Arreaga</b> Gerente de Seguros Personales	Ecuador Guayaquil	593-4 256 3399 258 / 097 713 683	ext 683		P. Carbo 422 y Av. 9 de Octubre, Ed. San Francisco 300, Piso 6	<a href="mailto:mburgos@segrossucres.fin.ec">mburgos@segrossucres.fin.ec</a>
	<b>Narcisca Cueva</b> Jefe de Reclamaciones	Ecuador Quito	593-2 226 3435/ 085452841		593-2 246 3441	Av. Naciones Unidas E7-95 y Shyris, Ed. Bco del Pacifico, 2do Piso	<a href="mailto:ncueva@segrossucres.fin.ec">ncueva@segrossucres.fin.ec</a>
	<b>Leonardo Suarez Q.</b> Jefe de Reaseguros	Ecuador Guayaquil	593-4 2326125 ext 338/094662818		593-4 232 9353	Pedro Carbo 505 y 9 de Octubre Piso 15	<a href="mailto:lsuarez@rocafuerte.com">lsuarez@rocafuerte.com</a>
	<b>Ramon Velasquez</b> Ejecutivo de Reaseguros	Ecuador Guayaquil	593-4 2326125 ext 373		593-4 232 9353	Pedro Carbo 505 y 9 de Octubre Piso 15	<a href="mailto:velasquez@rocafuerte.com">velasquez@rocafuerte.com</a>

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

### Connotación Gerencial

La Empresa realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos, lo cual ha llevado a que no se disponga de la suficiente información sobre la empresa, sus productos y características en el medio; y un desconocimiento y poco posicionamiento de su marca. **AMENAZA**

Al haber suficiente competencia en el mercado, los clientes tienen la potestad de elegir entre cuál de todos sus proveedores. **AMENAZA**

COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., deberá esforzarse por demostrar que es lo suficientemente bueno y que tiene la combinación óptima de los factores necesarios para cumplir con los requisitos de sus clientes. **OPORTUNIDAD**

### **2.2.3. Competencia**

La competencia son personas naturales o jurídicas que prestan los mismos tipos de servicios o muy similares, variando en aspectos claves que permiten la fácil elección del más conveniente.

En la actualidad la competencia que se dedican a la misma actividad que COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., es muy intensa. El motivo de esto es la siempre innovación de los servicios que se ofrecen con respecto a nuevas alternativas.

A continuación se especifica algunos de los principales competidores de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.:

**Tabla 2.1.** Principales competencias de COMBINED

INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS (NACIONALES)						
RAZÓN SOCIAL NOMBRE	MATRIZ	CREDENCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	TEL.FAX	CORREO ELECTRÓNICO
ANDINSA, INTERMEDIARIA DE REASEGUROS ANDINA S.A.	QUITO	00013	MARIANO AGUILERA E7-291 Y DIEGO DE ALMAGRO	(02)2508-516 / (02)2508-516 / (02)2508-517	(02)2509-511	andinsa@porta.net
COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.	QUITO	00038	AV. GASPAR DE VILLAROEL E10-121 Y AV. 6 DICIEMBRE EDIF."PLAZA 6", OF 101, P10	(02)3360-251 / (02)3361-082 / 095616-385	.	dario.lopez@godelarin.com
COMPAÑIA INTERMEDIARIA DE REASEGUROS ROYALTY RE S.A..	QUITO	00033	PORTUGAL 757 Y LUXEMBURGO EDIF. "BRAGANZA", PISO 3, OF. 8	(02)3331-028 / (02)3331-383 / (02)3331-029	(02)3331-028 / (02)3331-383	habib_benlezhrah@yahoo.com
CONFIDENTIAL REINSURANCE CONFIRANCE S.A. INTERMEDIARIA DE	QUITO	00022	AV. NACIONES UNIDAS #1084 Y AV. AMAZONAS, EDF. PREVISORA, T B, OF. 809	2256-022 / 2462-107	2567-769	confidentialre@core.com.ec
CONTACTO INTERMEDIARIO DE REASEGUROS C.A.	QUITO	00025	AV. GRANDA CENTENO OE5-252 Y MARIANO EGAS	(02)2467-192 / (02)2467-213	(02)2467-238	ghidalgo@reinnoation.com.ec
COOPER GAY ECUADOR C.A.INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	QUITO	00029	FRANCISCO SALAZAR E10-61 Y CAMILO DESTRUGE (ESQ.) EDIF. IN-LUXOR, P. 3 OF. 302	(02)2553-487 (02)2552-584 / (02)2901-268	2903-242	coopergay@coopergayecuador.com
CORRAMER S.A.	GUAYAQUIL	00015	KENNEDY NORTE MZ. 110 SOLAR 01 EDIF.TORRES ATLAS PISO 5 OF.2	2396618 - 2396551- 2397936- 239*7614	280-507	.
CORRESWISS S. A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	QUITO	00039	AV. 6 DE DICIEMBRE N26-169 Y LA NIÑA "MULTICENTRO", PISO 10, OF. 1007	(02)2235-546 / 099000-004	.	amaldonado@swisscorre.com
EURO AMERICAN RE ECUADOR C.A. INTERMEDIARIO DE RESGUOS	QUITO	00032	JUAN RAMÍREZ #211 Y GERMAN ALEMAN	098131-064 / 2447-240 / 2264-695	2264-873	lferro@euroamericanre.com / euroamericanre.com

INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS (NACIONALES)						
RAZÓN SOCIAL NOMBRE	MATRIZ	CREDENCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	TEL.FAX	CORREO ELECTRÓNICO
<b>GAIN RE S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS</b>	GUAYAQUIL	10002	AV. TANCA MARENGO CENTRO COMERCIAL DICENTRO OF.30 PRIMER PISO	2640165	2640706	gilda.,menendez@hotmail.com
<b>HOLDING-RE CÍA. LTDA.</b>	QUITO	00036	PASAJE EL JARDIN 168 Y AV. 6 DE DICIEMBRE EDIF. "CENTURY PLAZA", OF. 7	(02)3333-529 / (02)2810-332 / (02)2406-714 /	(02)2244-240	gabriel.aulestia@holding-re.com
<b>INTERE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS</b>	QUITO	00026	CHECOSLOVAQUIA E10-195 Y AV. ELOY ALFARO EDIF. "CUARZO", PISO 6, OF. 2	(02)3324-241 / (02)3324-258 / (02)2226-452	(02)2227-943	sbuitron@inter-re.com
<b>IRIS DEL ECUADOR S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS</b>	GUAYAQUIL	10001	CENTRO EMPRESARIAL COLON AV.RODRIGO CHAVEZ Y JUAN TANCA MARENGO	2136055 - 2136102 – 091653203	.	carloscely@irisre.biz - web: www.irisre.biz
<b>OLSARE ECUADOR S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS</b>	GUAYAQUIL	00010	KENNEDY NORTE MZ.103 VILLA 13 PISO 2	2397750 – 2396701	.	jefefinanciero@jalilseguros.com
<b>PACIFIC-RE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS</b>	QUITO	00031	AV. REPÚBLICA EL SALVADOR 525 E IRLANDA EDIF. "ROSANIA"MEZANIME, OF. 2	(02)2246-621 / (02)2257-692	.	.
<b>RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.</b>	QUITO	00034	AV. GRANDA CENTENO OE5-252 Y MARIANO EGAS	(02)2467-218 / (02)2467-213 / 099234-547	(02)2467-238	ghigalgo@reinnovation.com.ec
<b>REASEORES INTERMEDIARIA DE REASEGUROS S.A.</b>	QUITO	00014	AV.6 DE DICIEMBRE 2816 Y PAUL RIVET, EDIF. JOSUETH GONZALEZ, PISO 3, OF.303	(02)3966-599 / (02)2549-391	(02)2504-650	reasesores@reasesores.com.ec
<b>RIOS, SALGADO, TARRE INTERMEDIARIA DE REASEGUROS S.A.</b>	QUITO	00040	JOSE BORJA S/N Y TRANSVERSAL 24 DE MAYO (PUEMBO)	(02)2391-609 / 093168-972	.	cabalgado@hotmail.com
<b>SECURITY-RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.</b>	QUITO	00030	CALLE BERMEJO Y DE LOS MOTILONES (ESQ.) EDIF. "LEBOIS", PISO 5	(02)2252-265 / (02)2459-460 / (02) 6009-500 / (02)6009-497	(02)2459-460	dmatheus@security-re.com
<b>SOLUTIONS RE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS</b>	QUITO	00006	AV.AMAZONAS N35-17 Y J. PABLO SANZ, EDIFICIO XEROX, PISO 6	2457-921 / 2457-928 / 2272-687	2443-194	air@solutionsecuador.com
<b>TECH REINSURANCE</b>	GUAYAQUIL	10004	LOS CEDROS 127 ENTRE DIAGONAL Y	6034425 -	.	cesantoss@yahoo.com

INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS (NACIONALES)						
RAZÓN SOCIAL NOMBRE	MATRIZ	CREDECIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	TEL.FAX	CORREO ELECTRÓNICO
<b>BROKERS ECUADOR S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS</b>			TODOS LOS SANTOS, DETRAS IGLESIA URDESA	084410836 - 5111167 – 092601477		
<b>TERRANOVARE S.A INTERMEDIARIO DE REASEGUROS</b>	QUITO	00035	CALLE CARLOS TOBAR E6-124 Y AV. ELOY ALFARO, ED. "TORRE BLANCA" OF. 3	2460-537 / 2460-538	.	www.terranoa-re.com

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS)

### Connotación Gerencial

La tarea principal de COMBINED Intermediario de Reaseguos S.A., es el de contrarrestar a sus competidores ofreciendo otro tipo de ventajas competitivas, algún plus que los diferencie y los poseione mejor en el mercado. **OPORTUNIDAD**

La competencia puede generar nuevas alternativas de productos o servicios enfocándose en implementar nuevas estrategias para ganar mercado. **AMENAZA**

Para COMBINED Intermediario de Reaseguos S.A., es difícil competir en un mercado donde los competidores están muy bien posicionados y donde constantemente está enfrentada a guerra de precios. **AMENAZA**

### 2.2.4. Productos Sustitutos

Un mercado no es atractivo para la empresa cuando existen varios productos o servicios sustitos ya sean reales o potenciales. Se complica más la situación si estos productos sustitutos cuentan con mejores condiciones en relación a precios o tecnológicamente son mejores.

### Connotación Gerencial

Los bajos precios en los servicios sustitutos representan una debilidad para la empresa. **AMENAZA**

### 2.3. Análisis Interno

El Análisis Interno consiste en la evaluación de la situación presente de la empresa, determinada por el desempeño de la empresa en comparación con la competencia.

Figura 2.17. Análisis Interno COMBINED



Elaborado por: El Autor

### **2.3.1. Capacidad Administrativa**

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que esta posee por lo cual se investigara la planeación, organización, dirección y control.

La empresa no cuenta con una planificación estratégica y no hay cultura bien definida de planificación, la empresa se maneja de manera tradicional y todo es en base a la decisión de la Gerencia.

#### **Connotación Gerencial**

COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., al momento cuenta con personal que conocen muy bien su posición, actividades y funciones. **FORTALEZA**

La falta de una Planificación Estratégica, pone en desventaja la capacidad administrativa de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., ya que no le permitirá alcanzar los objetivos a través de estrategias claras y fundamentadas. **DEBILIDAD**

No existe un buen sistema de gestión y control, lo que podría debilitar considerablemente las actividades diarias de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., conjuntamente con una poca capacidad de adaptación al cambio. **DEBILIDAD**

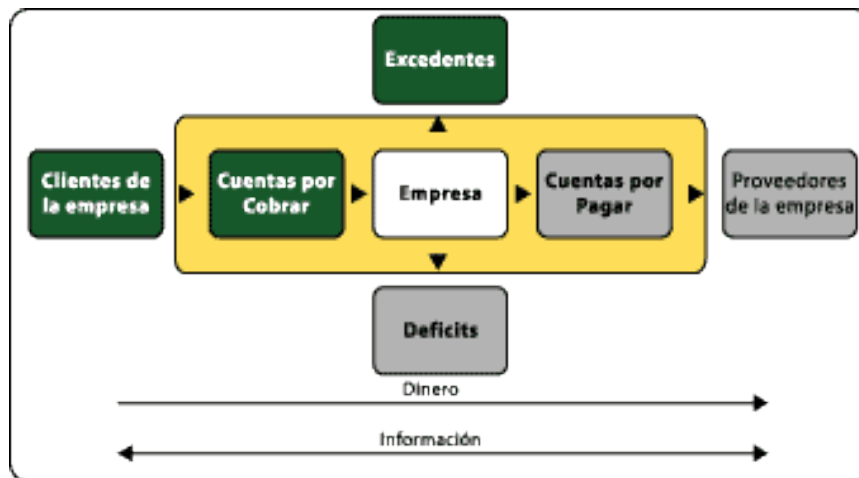
### **2.3.2. Capacidad Financiera**

La parte financiera se encuentra a cargo de la Contador General quien maneja el flujo de dinero, que actualmente está respaldado por el Sistema Cash Management.

Es un proceso que abarca la administración y óptimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de la empresa, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de todos los procesos dentro de la cadena de valor de la empresa.



**Figura 2.18.** Cash Management



**Elaborado por:** El Autor

La empresa contrata los servicios de contabilidad y tributación lo que le ha permitido mantenerse actualizado con los requerimientos de los organismos de control.

**FORTALEZA**

Al no tomar las decisiones correspondientes para el mantenimiento de una liquidez adecuada para pagar las deudas u otros compromisos aumentaría el riesgo de los propietarios y disminuiría la vida de la empresa. **DEBILIDAD**

**2.3.3. Capacidad de Servicios**

Es de vital y suma importancia ofrecer un servicio personalizado y eficiente que garantice la fidelidad de los clientes para que regresen, además la empresa tiene que gestionar un asesor capacitado en las diferentes áreas en la que se puede ofertar los productos o servicios y sobre todo que oriente a los futuros clientes proyectándose a cubrir todas las necesidades que ellos necesitan.

**Connotación Gerencial**

Cuenta con un portafolio de productos y servicios muy amplios los cuales se adaptan los requerimientos de los clientes. **FORTALEZA**

La falta de un sistema que evalúe la satisfacción del cliente, y una asesoría personalizada antes durante y después de la promoción de los servicios. **DEBILIDAD**

#### **2.3.4. Capacidad Tecnológica**

La Empresa dentro de la tecnología con la que cuenta es:

##### **SOFTWARE Y HARDWARE**

Las computadoras tienen alrededor de 2 años de existencia y se encuentran actualizadas con el paquete informático de Microsoft.

##### **INTERNET**

Cuenta con Internet Banda Ancha que es provista por NETLIFE.

##### **CABLEADO ESTRUCTURAL**

La Empresa cuenta con un cableado interno que lleva todos los datos al sistema central que se encuentra en la matriz, esta ayuda a tener la información actualizada al instante.

Se debe implantar un software que permita procesar la información comercial, administrativa, de recursos humanos, de ventas a nivel nacional e internacional cuando estas se produzcan; permitiendo manejar las gestiones de una manera óptima, ahorrando recursos humanos, económicos y de tiempo.

Justamente con ese propósito es necesario analizar la viabilidad de un proyecto en procura de mejorar la arquitectura tecnológica del COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., para ello debe existir un compromiso total y participativo de la alta gerencia con el fin de apoyar la renovación de la infraestructura tecnológica actual.

### **Connotación Gerencial**

Se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos en el mercado nacional e internacional, por lo que si no se toma una medida preventiva no se brindará un servicio eficaz y eficiente.

### **DEBILIDAD**

La empresa no cuenta con un sistema de software que permita mantener un perfil de cliente, cuentas, estadísticas entre otros módulos. **DEBILIDAD**

#### **2.3.5. Capacidad de Recursos Humanos**

El recurso humano es y debe ser la carta de presentación de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., ante los clientes, ya que es primordial impulsar el surgimiento y desarrollo de las potencialidades individuales de sus colaboradores mejorando el rendimiento de la organización en términos de eficiencia y eficacia.

Los directivos de la empresa deben implementar una cultura de actualización permanente en sus empleados, debido a que su trabajo así lo exige, por tanto, se debe influir en el personal a seguir cursos de especialización, asistir a seminarios y conferencias, lo que COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., como ente organizador y comercializador de dichos productos y servicios los puede impartir sin ningún problema a sus clientes internos.

También es necesario indicar que la empresa no cuenta con un departamento de Talento Humano por ende no existe un sistema de reclutamiento y selección del personal adecuado, es decir los puestos de trabajo que se encuentran vacantes son copados por amistades o allegados.

La comunicación entre el jefe y sus subalternos debe ser muy afectiva lo que generará un trabajo más eficiente y en equipo obteniendo como resultado un enfoque de resolver problemas de manera más rápida, efectiva y atenderlos de la mejor manera.

Los trabajadores de la empresa son muy responsables en el desenvolvimiento de sus labores es por eso que se podría decir que parte de los trabajadores tienen una gran motivación, en cuanto está relacionada a los incentivos y/o comisiones ya que a mayor productividad mayor será la comisión.

### **Connotación Gerencial**

La empresa cuenta con el personal apropiado para realizar sus actividades en su área encomendada, fijando un compromiso de que las empresas requieren que su personal esté capacitado en metodologías modernas, que les permitan ser más competitivos en el mercado. **FORTALEZA**

La fuerza laboral, se halla en su mayoría conforme con su remuneración.

### **FORTALEZA**

Parte de los empleados se encuentran motivados por los incentivos y/o comisiones, por lo que apuestan a generar más a las ventas. **FORTALEZA**

Compromiso del equipo de trabajo. **FORTALEZA**

El personal debe estar constantemente capacitado y especializado para los diferentes cambios que ocurren en el entorno y la mejora del desenvolvimiento de sus actividades cotidianas con experiencia y dinámicos. **DEBILIDAD**

No existe un sistema de reclutamiento y selección de personal adecuado por la carencia de un departamento de Talento Humano por lo que los puestos vacantes de trabajo son copados por amistades o allegados. **DEBILIDAD**

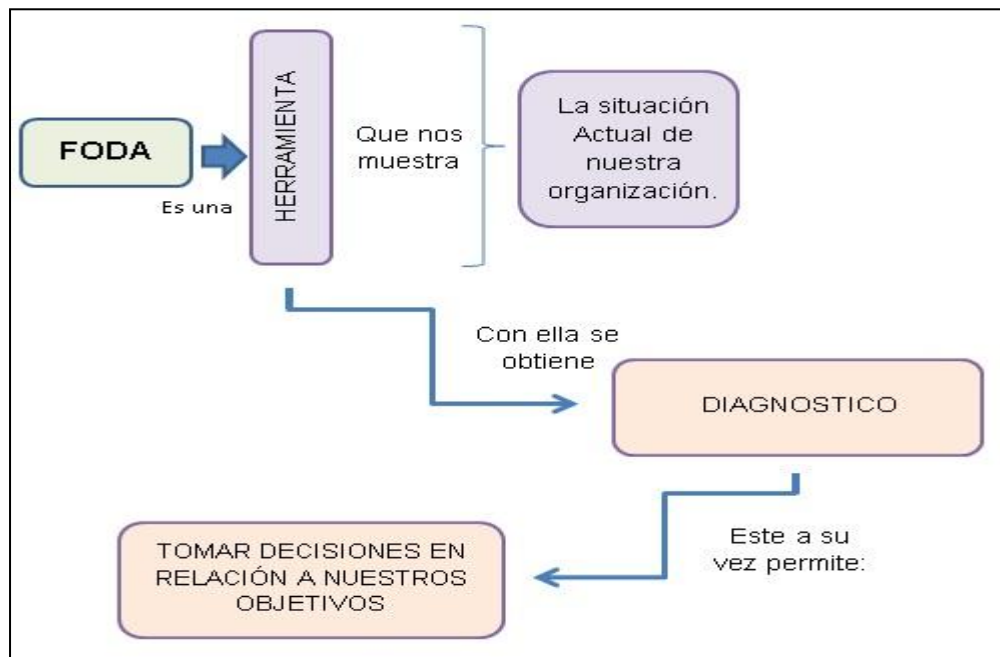
## 2.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas más importantes que brinda insumos esenciales al proceso de PLANEACIÓN Estratégica, proporcionando información necesaria y útil para la implantación de acciones y medidas correctivas, de igual modo es generadora de nuevos proyectos de mejora para nuestra organización.

El termino FODA (en inglés SWOT), es usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

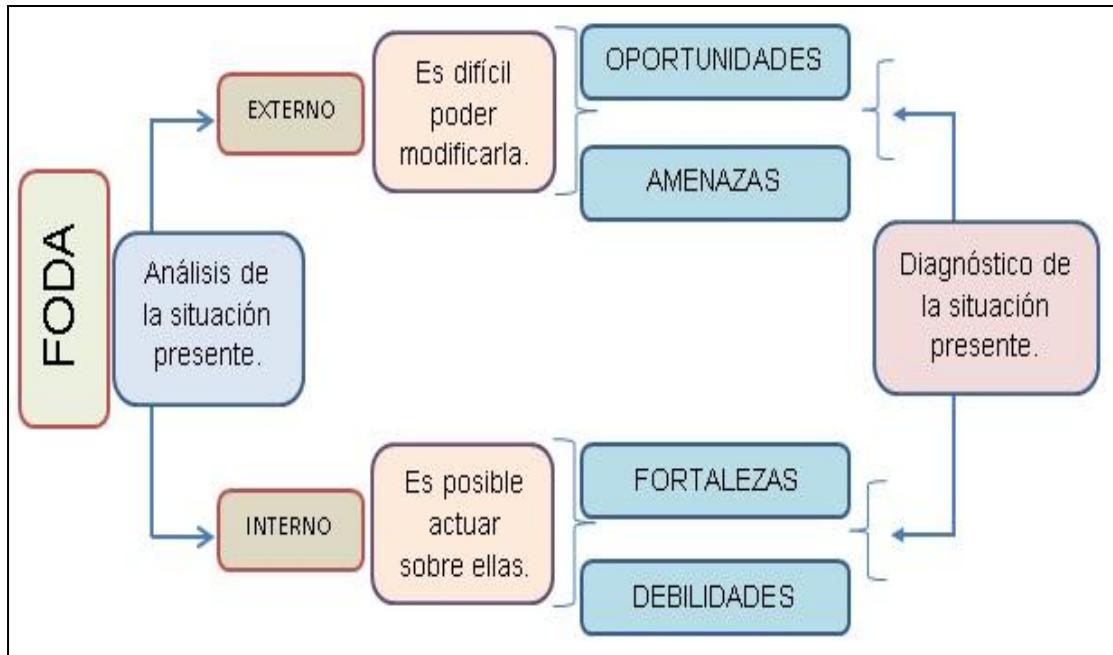
En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que indiquen sobre su quehacer interno

**Figura 2.19. FODA**



**Elaborado por:** El Autor

**Figura 2.19. FODA (Cont.)**







**Elaborado por:** El Autor

## 2.4.1. Matrices

### 2.4.1.1. Matriz de Resumen

**Tabla 2.2. Matriz Resumen**

N°		FORTALEZAS
F1		Cuenta con personal que conocen muy bien su posición, actividades y funciones
F2		La empresa contrata los servicios de contabilidad y tributación
F3		Cuenta con un portafolio de productos y servicios muy amplio adaptándose a los requerimientos de los clientes
F4		La empresa cuenta con el personal apropiado para realizar sus actividades en su área encomendada
F5		La fuerza laboral, se halla en su mayoría conforme con su remuneración
F6		Parte de los empleados se encuentran motivados por los incentivos y/o comisiones, por lo que apuestan a generar más a las ventas
F7		Compromiso del equipo de trabajo
N°		OPORTUNIDADES
O1		El país continúa con su fuerte tendencia de crecimiento de la inversión, de la producción interna
O2		El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose
O3		El año estará dominado por la campaña para las elecciones generales que se realizarán en enero de 2013 lo cual se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la empresa
O4		Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal
O5		El trabajo es reconocido por organismos de control, lo que garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan los exigidos
O6		COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., está situada estratégicamente en uno de los sectores corporativos más importante de la ciudad de Quito
O7		la Empresa desde hace unos meses se ha tomado conciencia en el tema ambiental
O8		Los servicios que proporciona la empresa los realiza gracias a la aportación de productos o servicios de sus proveedores
O9		La Empresa debe ofrecer otro tipo de ventajas competitivas, algún plus que los diferencie y los posea mejor en el mercado



N°	 <b>DEBILIDADES</b>
D1	La falta de una Planificación Estratégica
D2	No existe un buen sistema de gestión y control
D3	No tomar las decisiones correspondientes para el mantenimiento de una liquidez adecuada
D4	La falta de un sistema que evalúe la satisfacción del cliente, y una asesoría personalizada antes durante y después de la promoción de los servicios
D5	Se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos
D6	La empresa no cuenta con un sistema de software
D7	El personal debe estar constantemente capacitado y especializado
D8	No existe un sistema de reclutamiento y selección de personal adecuado
N°	 <b>AMENAZAS</b>
A1	Tras el aumento sostenido y generalizado de precios, se origina una barrera
A2	Desconfianza de empresas extranjeras, consideran al País como no apto para invertir
A3	La creación de leyes puede afectar el normal desarrollo de la empresa
A4	Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones
A5	Generalmente el poder de la decisión o negociación la posee el proveedor
A6	La Empresa realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos
A7	La competencia puede generar nuevas alternativas de productos o servicios enfocándose en implementar nuevas estrategias para ganar mercado
A8	Los competidores están muy bien posicionados y donde constantemente está enfrentada a guerra de precios
A9	Los bajos precios en los servicios sustitutos representan una debilidad para la empresa

**Elaborado por:** El Autor





**2.4.1.2. Matices de Impacto**

**Tabla 2.3. Matriz de Impacto**

N°	 <b>FORTALEZAS</b>	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
F1	Cuenta con personal que conocen muy bien su posición, actividades y funciones		x	
F2	La empresa contrata los servicios de contabilidad y tributación	x		
F3	Cuenta con un portafolio de productos y servicios muy amplio adaptándose a los requerimientos de los clientes		x	
F4	La empresa cuenta con el personal apropiado para realizar sus actividades en su área encomendada		x	
F5	La fuerza laboral, se halla en su mayoría conforme con su remuneración			x
F6	Parte de los empleados se encuentran motivados por los incentivos y/o comisiones, por lo que apuestan a generar más ventas		x	
F7	Compromiso del equipo de trabajo		x	
N°	 <b>DEBILIDADES</b>	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
D1	La falta de una Planificación Estratégica	x		
D2	No existe un buen sistema de gestión y control	x		
D3	No tomar las decisiones correspondientes para el mantenimiento de una liquidez adecuada		x	
D4	La falta de un sistema que evalúe la satisfacción del cliente, y una asesoría personalizada antes durante y después de la promoción de los servicios	x		
D5	Se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos	x		
D6	La empresa no cuenta con un sistema de software	x		
D7	El personal debe estar constantemente capacitado y especializado	x		
D8	No existe un sistema de reclutamiento y selección de personal adecuado	x		



**Elaborado por:** El Autor

N°	 <b>OPORTUNIDADES</b>	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
O1	El país continúa con su fuerte tendencia de crecimiento de la inversión, de la producción interna	x		
O2	El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose		x	
O3	El año estará dominado por la campaña para las elecciones generales que se realizarán en enero de 2013 lo cual se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la empresa	x		
O4	Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal	x		
O5	El trabajo es reconocido por organismos de control, lo que garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan los exigidos		x	
O6	Está situada estratégicamente en uno de los sectores corporativos más importante de la ciudad de Quito	x		
O7	la Empresa desde hace unos meses se ha tomado conciencia en el tema ambiental		x	
O8	Los servicios que proporciona la empresa los realiza gracias a la aportación de productos o servicios de sus proveedores	x		
O9	La Empresa debe ofrecer otro tipo de ventajas competitivas, algún plus que los diferencie y los posea mejor en el mercado			x
N°	 <b>AMENAZAS</b>	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
A1	Tras el aumento sostenido y generalizado de precios, se origina una barrera		x	
A2	Desconfianza de empresas extranjeras, consideran al País como no apto para invertir			x
A3	La creación de leyes puede afectar el normal desarrollo de la empresa	x		
A4	Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones		x	
A5	Generalmente el poder de la decisión o negociación la posee el proveedor	x		
A6	La Empresa realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos			x
A7	La competencia puede generar nuevas alternativas de productos o servicios enfocándose en implementar nuevas estrategias para ganar mercado	x		
A8	Los competidores están muy bien posicionados y donde constantemente está enfrentada a guerra de precios	x		
A9	Los bajos precios en los servicios sustitutos representan una debilidad para la empresa	x		

Elaborado por: El Autor

**2.4.1.3. Matriz de Evaluación Interna**

**Tabla 2.4.** Matriz de Evaluación Interna


N°	 <b>FORTALEZAS</b>	IMPACTO			POND.	IMPACTO			POND.
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
F1	Cuenta con personal que conocen muy bien su posición, actividades y funciones		x		0,03		3		0,09
F2	La empresa contrata los servicios de contabilidad y tributación	x			0,05	5			0,25
F3	Cuenta con un portafolio de productos y servicios muy amplio adaptándose a los requerimientos de los clientes		x		0,03		3		0,09
F4	La empresa cuenta con el personal apropiado para realizar sus actividades en su área encomendada		x		0,03		3		0,09
F5	La fuerza laboral, se halla en su mayoría conforme con su remuneración			x	0,01			1	0,01
F6	Parte de los empleados se encuentran motivados por los incentivos y/o comisiones, por lo que apuestan a generar más ventas		x		0,03		3		0,09
F7	Compromiso del equipo de trabajo		x		0,03		3		0,09
N°	 <b>DEBILIDADES</b>	IMPACTO			POND.	IMPACTO			POND.
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
D1	La falta de una Planificación Estratégica	x			0,05	5			0,25
D2	No existe un buen sistema de gestión y control	x			0,05	5			0,25
D3	no tomar las decisiones correspondientes para el mantenimiento de una liquidez adecuada		x		0,03		3		0,09
D4	La falta de un sistema que evalúe la satisfacción del cliente, y una asesoría personalizada antes durante y después de la promoción de los servicios	x			0,05	5			0,25
D5	Se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos	x			0,05	5			0,25
D6	La empresa no cuenta con un sistema de software	x			0,05	5			0,25
D7	El personal debe estar constantemente capacitado y especializado	x			0,05	5			0,25
D8	No existe un sistema de reclutamiento y selección de personal adecuado	x			0,05	5			0,25


Elaborado por: El Autor

2,55

**2.4.1.4. Matriz de Evaluación Interna**

**Tabla 2.5. Matriz de Evaluación Interna**

N°	 <b>OPORTUNIDADES</b>	IMPACTO			POND.	IMPACTO			POND.
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
O1	El país continúa con su fuerte tendencia de crecimiento de la inversión, de la producción interna	x			0,05	5			0,25
O2	El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose		x		0,03		3		0,09
O3	El año estará dominado por la campaña para las elecciones generales que se realizarán en enero de 2013 lo cual se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la empresa	x			0,05	5			0,25
O4	Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal	x			0,05	5			0,25
O5	El trabajo es reconocido por organismos de control, lo que garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan los exigidos		x		0,03		3		0,09
O6	Está situada estratégicamente en uno de los sectores corporativos más importante de la ciudad de Quito	x			0,05	5			0,25
O7	la Empresa desde hace unos meses se ha tomado conciencia en el tema ambiental		x		0,03		3		0,09
O8	Los servicios que proporciona la empresa los realiza gracias a la aportación de productos o servicios de sus proveedores	x			0,05	5			0,25
O9	La Empresa debe ofrecer otro tipo de ventajas competitivas, algún plus que los diferencie y los posea mejor en el mercado			x	0,01			1	0,01

N°	 <b>AMENAZAS</b>	IMPACTO			POND.	IMPACTO			POND.
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
A1	Tras el aumento sostenido y generalizado de precios, se origina una barrera		x		0,03		3		0,09
A2	Desconfianza de empresas extranjeras, consideran al País como no apto para invertir			x	0,01			1	0,01
A3	La creación de leyes puede afectar el normal desarrollo de la empresa	x			0,05	5			0,25
A4	Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones		x		0,03		3		0,09
A5	Generalmente el poder de la decisión o negociación la posee el proveedor	x			0,05	5			0,25
A6	La Empresa realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos			x	0,01			1	0,01
A7	La competencia puede generar nuevas alternativas de productos o servicios enfocándose en implementar nuevas estrategias para ganar mercado	x			0,05	5			0,25
A8	Los competidores están muy bien posicionados y donde constantemente está enfrentada a guerra de precios	x			0,05	5			0,25
A9	Los bajos precios en los servicios sustitutos representan una debilidad para la empresa		x		0,03		3		0,09

Elaborado por: El Autor

2,83

2.4.1.5. Matriz de Acción Cruce: Da, Fa, Do, Fo

Tabla 2.6. Matriz de Acción “FO”

OPORTUNIDADES		El país continúa con su fuerte tendencia de crecimiento de la inversión, de la producción interna El decrecimiento de la tasa activa en los últimos per generales que se realizaron en enero de 2015 lo cual se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan Está situada estratégicamente en uno de los sectores corporativos más importante de la ciudad de Quito La Empresa desde hace unos meses se ha tomado conciencia en el tema ambiental Los servicios que proporciona la empresa los realiza gracias a la aportación de productos o servicios de sus proveedores La Empresa debe ofrecer otro tipo de ventajas competitivas, algún plus que los diferencie y los posea mejor en el mercado									TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
F1	Cuenta con personal que conocen muy bien su posición, actividades y funciones	3	1	1	5	3	1	3	3	3	23	3
F2	La empresa contrata los servicios de contabilidad y tributación	5	1	1	3	1	3	1	1	3	19	6
F3	Cuenta con un portafolio de productos y servicios muy amplio adaptándose a los requerimientos de los clientes	3	3	5	1	3	1	1	3	1	21	5
F4	La empresa cuenta con el personal apropiado para realizar sus actividades en su área encomendada	5	1	3	5	3	3	1	3	1	25	1
F5	La fuerza laboral, se halla en su mayoría conforme con su remuneración	3	3	3	1	5	3	3	1	3	25	2
F6	Parte de los empleados se encuentran motivados por los incentivos y/o comisiones, por lo que apuestan a generar más ventas	1	3	3	5	1	3	1	3	3	23	4
F7	Compromiso del equipo de trabajo	3	1	1	3	1	3	3	1	1	17	7
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>306</b>	
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		

=

$$\text{Promedio de la Matriz Columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nc}$$

$$\frac{306}{10} = \mathbf{30.60}$$

$$\text{Promedio de la Matriz Filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} =$$

$$\frac{306}{7} = \mathbf{43.71}$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} =$$

$$\frac{306}{5 \times 7 \times 10} = \mathbf{0.87}$$

**Ratio Balance Fuerza (RBF) = 87 %** para la matriz FO, indica que existe una probabilidad alta de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

2.4.1.6. Matriz de Acción “DA”

Tabla 2.7. Matriz de Acción “DA”

AMENAZAS		DEBILIDADES									TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
D1	La falta de una Planificación Estratégica	5	3	5	3	3	3	1	1	3	27	1
D2	No existe un buen sistema de gestión y control	1	1	3	1	3	1	3	3	1	17	7
D3	No tomar las decisiones correspondientes para el mantenimiento de una liquidez adecuada	3	1	3	1	1	3	3	1	3	19	4
D4	La falta de un sistema que evalúe la satisfacción del cliente, y una asesoría personalizada antes durante y después de la promoción de los servicios	1	3	1	3	1	3	1	1	1	15	8
D5	Se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos	3	3	1	3	1	3	1	1	3	19	3
D6	La empresa no cuenta con un sistema de software	1	1	1	1	3	1	3	5	1	17	6
D7	El personal debe estar constantemente capacitado y especializado	1	1	3	5	1	3	3	1	3	21	2
D8	No existe un sistema de reclutamiento y selección de personal adecuado	3	1	3	1	3	1	5	1	1	19	5
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>308</b>	
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>												

Elaborado por: El Autor



$$\text{Promedio de la Matriz Columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nc}$$

$$\frac{308}{10} = 30.80$$

$$\text{Promedio de la Matriz Filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf}$$

$$\frac{308}{7} = 44.00$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc}$$

$$\frac{308}{5 \times 7 \times 10} = 0.88$$

**Ratio Balance Fuerza (RBF) = 88 %** para la matriz DA, indica que existe una probabilidad alta de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

2.4.1.7. Matriz de Acción “FA”

Tabla 2.8. Matriz de Acción “FA”

AMENAZAS		Tras el aumento sostenido y generalizado de precios, se origina una barrera	Desconfianza de empresas extranjeras, consideran al País como no apto para invertir	La creación de leyes puede afectar el normal desarrollo de la empresa	Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones	Generalmente el poder de la decisión o negociación la posee el proveedor	La Empresa realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos	La competencia puede generar nuevas alternativas de productos o servicios enfocándose en implementar nuevas estrategias	Los competidores están muy bien posicionados y donde constantemente está enfrentada a guerra de precios	Los bajos precios en los servicios sustitutos representan una debilidad para la empresa	TOTAL		ORDEN DE PRIORIDAD
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9			
<b>F1</b>	Cuenta con personal que conocen muy bien su posición, actividades y funciones	3	1	1	3	1	3	5	1	1	19	3	
<b>F2</b>	La empresa contrata los servicios de contabilidad y tributación	1	1	3	3	1	3	1	1	1	15	7	
<b>F3</b>	Cuenta con un portafolio de productos y servicios muy amplio adaptándose a los requerimientos de los clientes	3	3	3	1	3	1	1	1	3	17	5	
<b>F4</b>	La empresa cuenta con el personal apropiado para realizar sus actividades en su área encomendada	3	1	1	1	3	3	5	3	1	21	2	
<b>F5</b>	La fuerza laboral, se halla en su mayoría conforme con su remuneración	1	1	3	3	1	3	1	3	3	19	4	
<b>F6</b>	Parte de los empleados se encuentran motivados por los incentivos y/o comisiones, por lo que apuestan a generar más ventas	1	3	1	1	1	5	3	1	1	16	6	
<b>F7</b>	Compromiso del equipo de trabajo	3	5	1	3	5	1	1	1	1	27	1	
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>270</b>		
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8</b>			

Elaborado por: El Autor

$$\text{Promedio de la Matriz Columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nc} = \frac{270}{10} = 27.00$$

$$\text{Promedio de la Matriz Filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} = \frac{270}{7} = 38.57$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} = \frac{270}{5 \times 7 \times 10} = 0.77$$

**Ratio Balance Fuerza (RBF) = 77 %** para la matriz FA, las fortalezas encontradas en el análisis aportarán a la minimización del efecto de las amenazas.

2.4.1.8. Matriz de Acción “DO”

Tabla 2.9. Matriz de Acción “DO”

OPORTUNIDADES		El país continúa con su fuerte tendencia de crecimiento de la inversión, de la producción interna El decrecimiento de la tasa activa en los últimos per generales que se realizaron en enero de 2015 lo cual se puede avizorar reactivación de la economía, en los distintos sectores y esto es la base para el giro del negocio de la Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan Está situada estratégicamente en uno de los sectores corporativos más importante de la ciudad de Quito La Empresa desde hace unos meses se ha tomado conciencia en el tema ambiental Los servicios que proporciona la empresa los realiza gracias a la aportación de productos o servicios de sus proveedores La Empresa debe ofrecer otro tipo de ventajas competitivas, algún plus que los diferencie y los posea mejor en el mercado									TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		
DEBILIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
D1	La falta de una Planificación Estratégica	3	3	1	3	5	3	1	3	3	25	1
D2	No existe un buen sistema de gestión y control	1	3	5	1	1	1	3	5	3	23	2
D3	no tomar las decisiones correspondientes para el mantenimiento de una liquidez adecuada	1	1	3	5	1	3	1	1	3	19	6
D4	La falta de un sistema que evalúe la satisfacción del cliente, y una asesoría personalizada antes durante y después de la promoción de los servicios	3	3	1	3	1	3	3	3	1	21	3
D5	Se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos	1	1	3	1	3	5	3	1	3	21	4
D6	La empresa no cuenta con un sistema de software	1	3	1	1	1	1	1	3	1	13	8
D7	El personal debe estar constantemente capacitado y especializado	3	1	3	1	1	1	3	3	3	19	5
D8	No existe un sistema de reclutamiento y selección de personal adecuado	1	3	1	3	1	3	1	3	1	17	7
<b>TOTAL</b>		<b>13</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>282</b>	
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>		<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		

Elaborado por: El Autor

$$\text{Promedio de la Matriz Columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nc} =$$

$$\frac{282}{10} = \mathbf{28.20}$$

$$\text{Promedio de la Matriz Filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} =$$

$$\frac{282}{7} = \mathbf{40.28}$$

$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} =$$

$$\frac{282}{5 \times 7 \times 10} = \mathbf{0.80}$$

**Ratio Balance Fuerza (RBF) = 80 %** para la matriz DO, indica que las debilidades limitarán el acceso a las oportunidades.

2.4.1.9. Matriz Síntesis Estratégica

Tabla 2.10. Matriz Síntesis Estratégica

MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<b>O1</b> Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal	<b>A1</b> Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones
	<b>O2</b> La Empresa debe ofrecer otro tipo de ventajas competitivas, algún plus que los diferencia y los posicione mejor en el mercado	<b>A2</b> Generalmente el poder de la decisión o negociación la posee el proveedor
	<b>O3</b> El trabajo es reconocido por organismos de control, lo que garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan los exigidos	<b>A3</b> La competencia puede generar nuevas alternativas de productos o servicios enfocándose en implementar nuevas estrategias para ganar mercado
	<b>O4</b> Los servicios que proporciona la empresa los realiza gracias a la aportación de productos o servicios de sus proveedores	<b>A4</b> La Empresa realiza pocas actividades de publicidad y promoción de sus productos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	
<b>F1</b> Cuenta con personal que conocen muy bien su posición, actividades y funciones	<b>F1-O2-O4</b> Ofrecer productos y servicios mejorados y adaptables a las necesidades de las cedentes (clientes).  <b>F1-O1</b> Promover al talento humano capacitado y con alta experiencia.	<b>F1-A1</b> Capacitar constantemente al personal para que cumplan con sus funciones de mejor manera
<b>F2</b> La empresa contrata los servicios de contabilidad y tributación	<b>F2-O3</b> La regulación de los entes de control permite a la empresa tener un control correcto	<b>F2-A1</b> El mantener un apoyo externo permite a la empresa disminuir su carga administrativa
<b>F3</b> Cuenta con un portafolio de productos y servicios muy amplio adaptándose a los requerimientos de los clientes	<b>F3-O4</b> Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento productivo de la empresa con nuestros proveedores	<b>F3-A2-A3-A4</b> Incursionar con mayor fuerza en un nuevo Target de Mercado como son las entidades públicas y privadas.
<b>F4</b> Compromiso del equipo de trabajo	<b>F4-O1-O2-O3-O4</b> Apuntalar al desarrollo de la empresa a través de nuevas herramientas de gestión	<b>F4-A3-A4</b> Incrementar y fortalecer los productos y servicios a través de un nuevo portafolio que permita mayor competitividad y neutralizar al máximo la escalada de la competencia.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	
<b>D1</b> La falta de una Planificación Estratégica	<b>D1-O1-O2-O3-O4</b> La empresa al no contar con una planificación estratégica no le permitirá tener un enfoque claro de su misión y visión	<b>D1-A1-A2-A3-A4</b> Instituir alianzas estratégicas con clientes que puedan afectar las actividades de la empresa.
<b>D2</b> No existe un buen sistema de gestión y control	<b>D2-O1</b> La empresa carece de un sistema que le permita tener mejor control y manejo de cuentas y base de datos	<b>D2-A4</b> Hacer del CRM una verdadera herramienta para captar nuevos y potenciales clientes
<b>D3</b> La falta de un sistema que evalúe la satisfacción del cliente, y una asesoría personalizada antes durante y después de la promoción de los servicios	<b>D3-O1-O2</b> Fortalecer a COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., con la implementación de un CRM en pro de fidelizar clientes y mercado.	<b>D3-A2-A3-A4</b> Realizar un análisis más profundo de los competidores e implementación del software del CRM
<b>D4</b> Se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos	<b>D4-O2-O4</b> Incentivar al mercado actual al uso de los diferentes productos y servicios y crear una relación empresa-cedentes (clientes) más sólida.	<b>D4-A1</b> Implementar un sistema de CRM para el mejor desarrollo de la empresa

**2.4.1.10. Matriz Síntesis Valorizada**

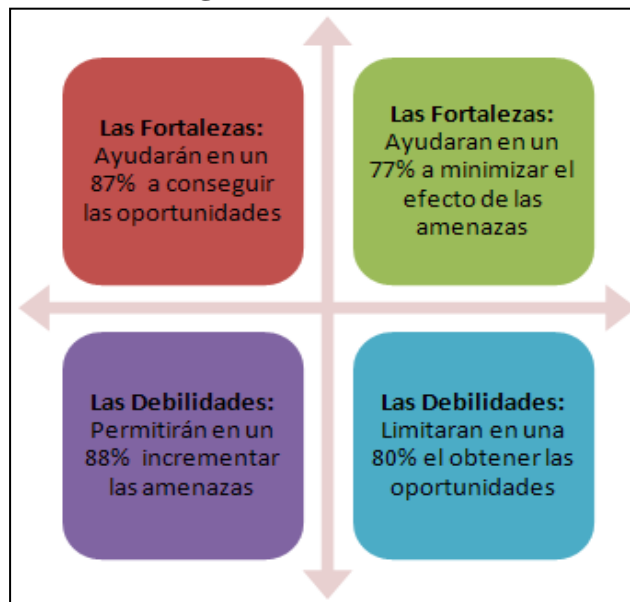
En conclusión se puede definir lo siguiente para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Tabla 2.11.** Matriz Síntesis Valorada.

<b>Matriz de Síntesis Estratégica</b>		
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p><b>FO</b></p> <p>87%</p>	<p><b>FA</b></p> <p>77%</p>
<b>Debilidades</b>	<p><b>DO</b></p> <p>80%</p>	<p><b>DA</b></p> <p>88%</p>

**Elaborado por:** El Autor

**Figura 2.20.** Síntesis



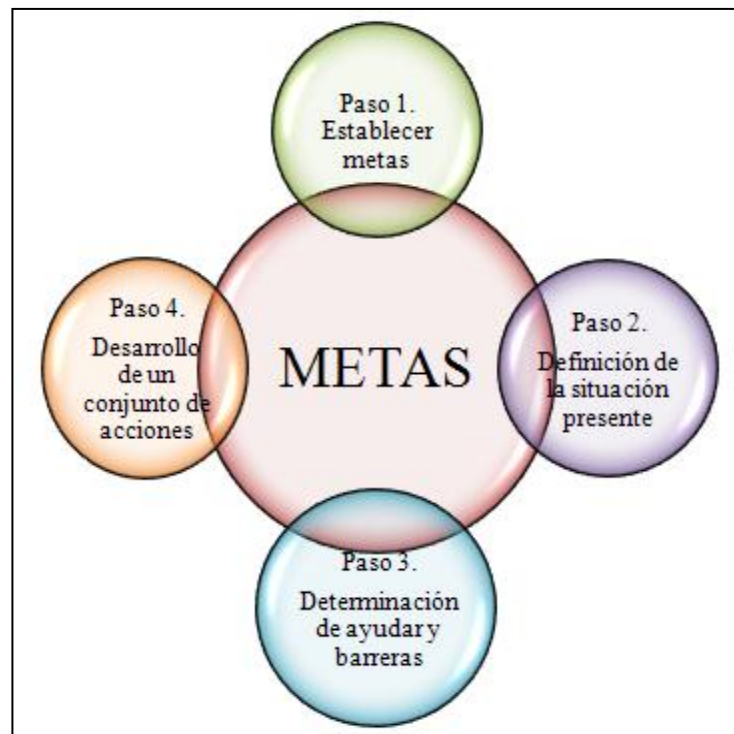
**Elaborado por:** El Autor

## CAPÍTULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.”(Salazar Francis, 2008).

**Figura 3.1.** Componentes del direccionamiento estratégico



**Elaborado por:** El Autor

El direccionamiento estratégico de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., definirá la ruta organizacional que deberá seguir para la consecución de sus objetivos; realizando una revisión periódica para ajustarla acorde a los cambios del entorno; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés.



### 3.1. Filosofía Corporativa

El primer paso es el de desarrollar la capacidad de ejecución de la estrategia como una competencia permanente y duradera en la Empresa **COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**, La tarea más importante se transforma en la difusión de estos aspectos al resto de la Organización haciendo un ciclo de aprendizaje, a su vez que permita a la empresa poder vivir una verdadera cultura estratégica basada en resultados.

**Figura 3.2. FECS**



**Elaborado por:** El Autor

#### 3.1.1. Principios

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Los principios son conceptos fundamentales que apoyan al desarrollo de la administración. Las actividades a desarrollarse en **COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**, se basarán en valores morales que forman parte de la empresa y de las personas que laboran dentro de ella ya que es muy importante contar con un Recurso Humano comprometido.

**Tabla 3.1.** Principios de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

Lealtad	Solidaridad
Respeto	Honradez
Responsabilidad	Sobriedad
Trabajar, Crear y Donar	

**Elaborado por:** El Autor

**Eficiencia y agilidad:** Consiste en la optimización de los recursos y procesos utilizados para el cumplimiento de las metas, objetivos propuestos y en los procesos productivos que realiza dentro de la empresa.

**Eficacia:** Consiste en la capacidad que tiene la empresa de lograr el efecto que se desea o se espera en todos los procesos productivos procurando salvaguardar los intereses de la organización.

**Compromiso:** A que el producto llegue a su destino sin ningún inconveniente y que la instalación sea exitosa con todas las especificaciones que los clientes exigen en cada uno de los pedidos que realiza, con justicia, equidad y compasión en las relaciones humanas.

**Confianza:** Entre los miembros de la empresa como con los clientes y proveedores.

**Transparencia:** Mantener la ética en cada una de nuestras actividades y procesos trabajando con transparencia y profesionalismo en cada área de trabajo.

**Satisfacción al cliente:** Con actitud de compromiso, responsabilidad y preocupación ante sus requerimientos.

**Innovación y creatividad:** Consiste en la introducción de nuevas ideas, productos y su rápida reposición con el fin de enfrentar la competencia, contratar personal altamente

calificado, creativo, innovador, autosuficiente, que este comprometido con la misión y visión de la empresa.

**Trabajo en equipo:** Que tanto los empleados que laboran en el proceso productivo, como los empleados administrativos se comprometan al mejoramiento de la empresa trabajando juntos por una causa mutua.

**Democracia:** Participación de todo el personal de la empresa en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.

### 3.1.2. Matriz Axiológica

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, que integran la empresa.

Una vez determinados los principios que regirán a la organización se procedió a realizar esta matriz.

**Tabla 3.2.** Matriz Axiológica de Principios

PRINCIPIOS	ACCIONISTAS	PROVEEDORES	CLIENTES	EMPLEADOS	PROMEDIO
Lealtad	X	X	-	X	3
Respeto	X	X	X	X	4
Responsabilidad	X	X	X	X	4
Solidaridad	X	X	-	X	3
Honradez	X	X	X	X	4
Trabajar, crear	X	X	X	X	4
Sobriedad	X	X	X	X	4
Eficiencia y agilidad	X	X	X	X	4
Eficacia	X	X	-	X	3
Compromiso	X	X	X	X	4
Confianza	X	X	X	X	4
Transparencia	X	X	X	X	4
Satisfacción al cliente	X	X	X	X	4
Innovación y creatividad	X	X	X	X	4
Trabajo en equipo	X	X	X	X	4
Democracia	X	X	-	X	3

Elaborado por: El Autor

### 3.1.3. Valores

Son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

Los valores se pueden definir como una creencia de lo que es apropiado y lo que no lo es, guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la empresa.

**Tabla 3.3.** Valores de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

VALORES	ACCIONISTAS	PROVEEDORES	CLIENTES	EMPLEADOS	PROMEDIO
Orientación al cliente	X	X	X	-	3
Integridad	X	X	X	X	4
Interés por las personas	X	X	X	X	4
Compromiso con los resultados	X	X	X	X	4
Sostenibilidad	X	X	X	X	4
Honestidad	X	X	X	X	4
Cordialidad	X	X	X	X	4
Puntualidad	X	-	-	X	2

**Elaborado por:** El Autor

**Honestidad:** Es decir ser íntegros, tanto intelectual, como moral; decir lo que sabemos que es así y hacer lo que sabemos que es correcto.

**Cordialidad:** Que permita reflejar a los clientes franqueza, sinceridad y simpatía generando lealtad en ellos.

**Puntualidad:** En cumplir con los tiempos establecidos con nuestros clientes.

### 3.2. Estrategia de Fortalecimiento

Se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la empresa tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Para este propósito se integra una estrategia la cual contempla la aplicación de Customer Relationship Management – CRM para el mejoramiento de servicios en el sector de Reaseguros para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

Asimismo se contempla un proceso de transferencia de instrumentos y conocimientos, a fin de dotar a la empresa de una capacidad de autosuficiencia para conducir su proceso de desarrollo estratégico.

#### 3.2.1. Construcción de la Estrategia de Fortalecimiento

En definitiva la estrategia corporativa se segmenta en tres perspectivas que se identifican en la siguiente figura, misma que a su vez permite evidenciar hacia donde se dirige COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Figura 3.3.** Construcción de la Estrategia de Fortalecimiento



**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.2. Componentes del Perfil Estratégico

Es aquel que permite identificar los factores relevantes necesarios para determinar la Estrategia Organizacional.

A continuación se presentan los componentes analizados para la construcción del Perfil Estratégico de la empresa:

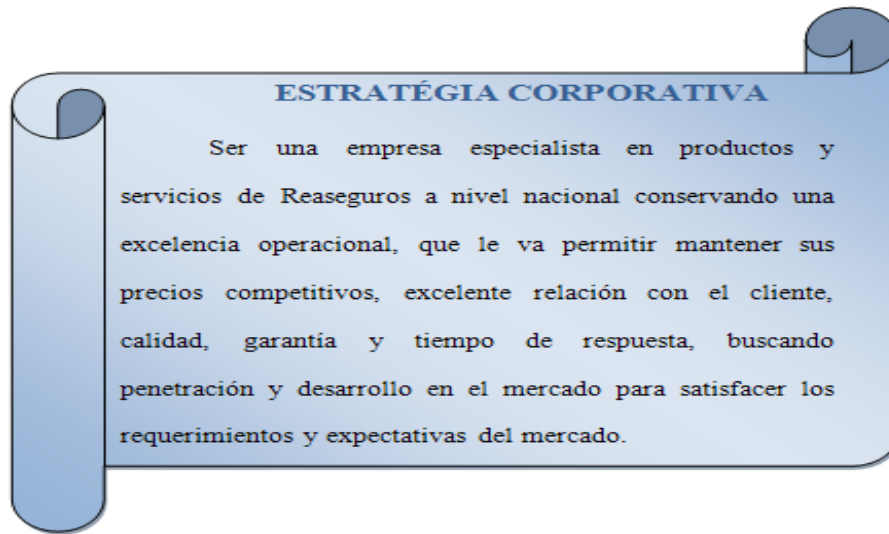
**Tabla 3.4.** Eje Estratégico

<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p> 	<p><b>Especialista</b></p>	<p>Posicionar los productos y servicios, dirigidos tanto al sector estatal como privado</p>
<p><b>CRECIMIENTO</b></p> 	<p><b>Intensivo</b></p>	<p>Fortalecer los servicios de Reaseguros, por medio de la innovación de los servicios y la apertura de nuevos mercados manteniendo la experiencia y el posicionamiento alcanzado a nivel nacional.</p>
<p><b>VENTAJA COMPETITIVA</b></p> 	<p><b>Diferenciación</b></p>	<p>Por las prestaciones y los valores agregados de los productos y servicios distintivos en comparación con otros de la competencia.</p>

**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.3. Estrategia Corporativa

**Figura 3.4.** Estrategia Corporativa



**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.4. Paradigmas

“Los paradigmas son un conjunto de conocimientos y creencias, es decir el resultado de los usos, y costumbres, ya que ninguno puede considerarse mejor o peor que el otro” (La ciencia y el imaginario social, "Esther Díaz". La nueva producción del conocimiento).

**Los paradigmas que mantiene la empresa son:**

**Tabla 3.5.** Paradigmas

ACTUAL	PROPUESTA
Ofrecer productos y servicios de Reasegueros acorde a las necesidades del cliente.	Impartir un servicio que superen las expectativas de los clientes.
Gestión Estratégica	Implementación de CRM, para medir la relación con nuestros clientes potenciales en el sector de Reasegueros
Canales de comunicación	Mantener canales de comunicación eficaces.

**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.5. Mapa Estratégico Corporativo

**ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Ser una empresa especialista en productos y servicios de Reaseguros a nivel nacional conservando una excelencia operacional, que le va permitir mantener sus precios competitivos, excelente relación con el cliente, calidad, garantía y tiempo de respuesta, buscando penetración y desarrollo en el mercado para satisfacer los requerimientos y expectativas del mercado.



## VISIÓN

Consolidarse como intermediario de reaseguros regional en Sudamérica, brindando la seguridad y confianza con altos estándares de calidad requerida por nuestras compañías cedentes, y destacando nuestra labor por la oportunidad de los resultados, teniendo como meta al 2015 el 5% sobre la cuota del mercado

## Misión

Ofrecer seguridad y confianza a las cedentes, otorgando servicios de calidad a través del conocimiento regional de los mercados y una aproximación multi-línea; todo esto apoyado en las facilidades otorgadas por reaseguradores de primera línea, y las ventajas competitivas del expertise de nuestros funcionarios en el desarrollo y/o potenciación de productos





### **3.3. CRM - Estrategia empresarial para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes, sino como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una empresa. Pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (marketing relacional).

**El marketing transaccional**, entendido como el que se limita a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos, está siendo progresivamente abandonado por un gran porcentaje de empresas. La razón es que este planteamiento transaccional se ha mostrado insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con unos mercados saturados de oferta. Captar nuevos clientes es cada vez más difícil, pero mantener la relación con los actuales y fidelizarlos es cada vez más fácil gracias a las tecnologías aparecidas en los últimos años y al desarrollo paralelo de políticas de calidad y mejora de procesos.

**El marketing relacional**, defiende la creación, una vez cerrada la primera venta, de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la empresa, desarrollando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. El enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente

dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas.

- El enfoque relacional suele constituir una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia.
- El transaccional, en cambio, está sujeto a la capacidad de la empresa de tener los mejores precios del mercado, lo que siempre resulta complicado y altamente costoso.

El CRM (*Customer Relationship Management*) hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación.

Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional, e incluso hablar de CRM para referirse a la estrategia de marketing de una empresa claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes.

El concepto CRM, supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito, como veremos, no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se supone.

Para COMBINED Intermediario de reaseguros S.A., La estrategia de CRM debe estar alineada con la misión de la empresa y el propósito con el fin de aprovechar el poder del software CRM y lograr un rendimiento sostenido de los objetivos de negocio y las relaciones rentables con los clientes.

- ❖ Alineación clara entre el propósito de la empresa y la estrategia de CRM, una estrategia sólida es un reflejo directo del objeto de la sociedad y apoya la visión de la empresa en términos directos y fáciles de entender.
- ❖ Estrategias de CRM debe estar centrada en el cliente, sino que debe articular el posicionamiento, evolución y objetivos de la relación con el cliente.
- ❖ Estrategias de CRM, al igual que otras estrategias de negocio, son procesos renovados, a medida que avanza la empresa por lo que será la estrategia de CRM.
- ❖ El análisis y de la explotación de la información, se determina el futuro comportamiento del cliente y se pueden crear anticipadamente productos y servicios acorde con sus necesidades, que nos permitirán obtener una ventaja competitiva e incrementar su satisfacción, al mismo tiempo que incrementamos nuestra productividad.
- ❖ La disponibilidad de información fiable facilita la toma de decisiones.
- ❖ Por otro lado, permitirá segmentar la cartera de clientes, diferenciando los clientes rentables de los que no lo son, estableciendo para cada uno planes de negocio adecuados.

Las estrategias de CRM se han dado cuenta de la consecución de los objetivos del CRM.

Para tener éxito, es imprescindible que los objetivos sean exhaustivos, medibles y atribuidos directamente a apoyar la estrategia global.

**Figura 3.5.** Industria, Estrategias y Software



**Elaborado por:** El Autor

### 3.3.1. Desarrollo e Implementación de una estrategia de CRM

Para el desarrollo e implementación de un proyecto basado en el amplio concepto de CRM, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de la situación actual y por ende definir el alcance del proyecto, teniendo como base primordial los conceptos basados en los capítulos anteriores y dichas sugerencias para la implementación del sistema del CRM.

En lineamientos generales, establecer un modelo para una implementación de CRM no difiere en demasía de otro tipo de estrategias para implementar cualquier solución de negocio que involucre una solución informática.

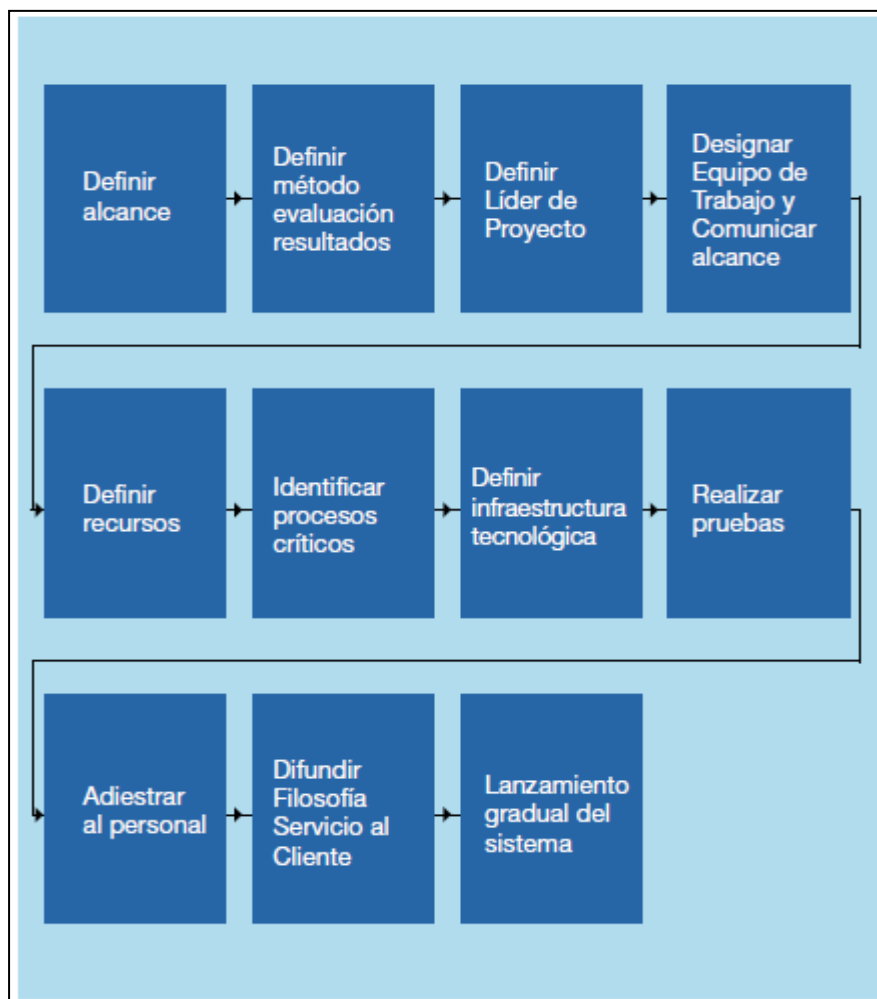
Es decir los aspectos básicos se basan en determinar el funcionamiento actual del proceso del negocio, en establecer el equipo adecuado de trabajo y en asignar los recursos necesarios para el proyecto, para, en función de los mismos poder seleccionar la solución más adecuada para la empresa.

También es importante comprobar el verdadero apoyo y compromiso de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., para poder tener el respaldo necesario a la hora de interactuar con todas las áreas de la empresa, así como también para realizar todas

las inversiones o gastos que el proyecto requiera de manera de no sufrir demoras que atenten contra las expectativas o entusiasmo puesto en el proyecto.

Con el apoyo de la empresa, y alineado con las estrategias tecnológicas, se alcanzan las condiciones para comenzar a planear el proyecto, a través del establecimiento de una serie de etapas que permiten la implementación de la estrategia CRM, las cuales se observan en la siguiente figura:

**Figura 3.6.** Implementación de una estrategia CRM



**Elaborado por:** El Autor

La implementación de una estrategia CRM, para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., es posible a través de una herramienta de software que pueda proveer la

información necesaria y almacenamiento de datos lo cual permitirá tener un perfil de cada uno de sus clientes.

A continuación se muestran aspectos muy importantes a considerar para una implementación exitosa:

### **3.3.2. Redefinición de los procesos y cambios en las estrategias para aumentar los ingresos y la productividad:**

Para la gran mayoría de las empresa es una realidad que un paquete de software no es lo único que se necesita para transformar el negocio. La transformación en las empresas involucra algo más que aplicaciones de software, implica cambios en las estrategias, en los procesos claves del negocio, y sobre todo en las personas.

Con relación a la transformación de los procesos se debe partir de la integración con el entorno:

**Figura 3.7.** Procesos y cambios en las estrategias



**Elaborado por:** El Autor

Ya que esto permite tener una implementación rápida y económica de nuevos estilos de gestión operativa y estratégica, con una técnica muy importante para el desarrollo y crecimiento, debido a los avances tecnológicos las empresas se están dando cuenta de la importancia de mejorar el servicio, la calidad y la eficiencia, en la relación con

sus clientes potenciales a través de la estandarización de mejores prácticas, de forma apropiada para reforzar los lazos entre los mismos.

### **3.3.3. Definición inadecuada de los métodos críticos de la empresa**

Es importante la definición y establecimiento de los métodos críticos de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., los cuales deben estar alineados con la estrategia basada en CRM a utilizar. Una definición inadecuada de los procesos se puede traducir en obstáculos constantes e ineficacia de la estrategia CRM, con lo cual se afecta directamente la productividad del negocio.

### **3.3.4. Análisis inadecuado de los datos, interfaces, bases de datos y de la conversión de datos**

Los datos son el activo más importante de la empresa para el conocimiento del cliente y para la realización de una estrategia CRM efectiva. Un análisis de los datos deficiente puede traer como consecuencia el enfoque a estrategias que no se alineen con las necesidades reales del consumidor final. Asimismo, la inadecuada definición de las Bases de Datos puede traer como consecuencia consultas con información inconsistente de los clientes, así como también disminución del tiempo de respuesta y de la productividad.

El riesgo podría afectar significativamente el desarrollo de las interfaces, así como la conversión y transferencia de los datos existentes. Si los datos convertidos presentan inconsistencias y las interfaces necesarias no están desarrolladas adecuadamente, el sistema no cumplirá con los objetivos planteados. La calidad de la conversión de datos, las pruebas de rendimiento y las interfaces son parte fundamental del proyecto de implementación.

El rendimiento general del sistema, incluyendo las pruebas de sistema, son otro factor crítico que requiere del conocimiento de personal experto.

### **3.3.5. Fuga de información de las empresas a las cuales se pretende captar como clientes.**

El resguardo de la información de los potenciales clientes, es fundamental puesto que ofrece una ventaja competitiva muy alta. Cabe recalcar que es importante poseer mecanismos de seguridad de los activos de información con el fin de tener resguardada la información que será fundamental para la ejecución y puesta en marcha de la estrategia CRM, incluyendo la información que esté impresa o incluso que se pueda almacenar en dispositivos de memoria extraíbles.

### **3.3.6. Ataques a los servidores de la empresa a través de Internet.**

En el siglo de la información y las Tecnologías de la Información, poseer muros de fuego y la seguridad en cuanto a las conexiones a Internet, ofrece como gran ventaja la reducción de la entrada a los servidores de cada una de las empresas por medio de Internet.

### **3.3.7. Resistencia al Cambio**

La aplicación de una estrategia CRM presenta resistencia al cambio, por parte del personal que labora en la empresa. Por ende, es necesario que en el proyecto de implementación estén involucrados todos los niveles de la organización para que se alcancen las metas establecidas.

**En conclusión la estrategia basada en la tecnología CRM, tal como hemos observado puede traer grandes beneficios en función del conocimiento de los clientes, así como la captación de nuevas oportunidades a través de investigación de las necesidades del mercado.**



Asimismo, esto apunta al mejoramiento del servicio que se presta y la reducción de los costos a través del diseño de estrategias, procedimientos y redefinición de procesos por parte de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., con el fin de satisfacer las necesidades del cliente de manera rápida y oportuna.

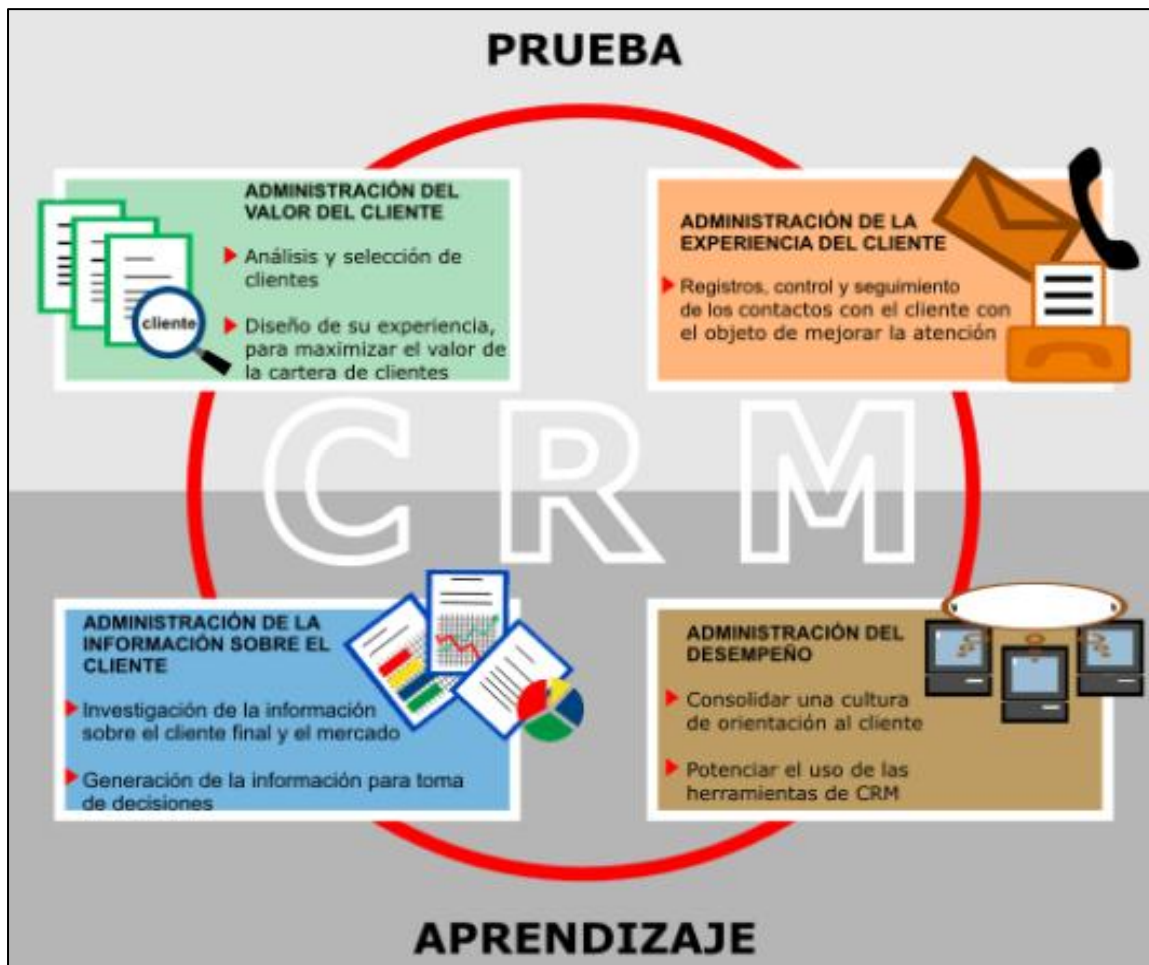
El éxito de estas estrategias se obtiene a través de la identificación de posibles riesgos los cuales son mitigados con la correcta implementación del proyecto considerando el establecimiento de controles asociados al procesamiento de información y a la adecuada selección del software que se adapte a las necesidades, las estrategias y los procesos críticos de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., Así como también a la gestión adecuada a la resistencia al cambio que ocasiona este tipo de herramienta.

Los riesgos de los CRM, se pueden ver disminuidos dependiendo de la robustez de la infraestructura de sistemas la cual es fundamental para el desarrollo de la estrategia CRM, así como también para el manejo de los datos y de la información dentro de las empresas.

Es importante, que la infraestructura pueda resguardar la información que concentran las empresas, puesto que un ataque por un ente externo podría traer consecuencias graves llegando a la pérdida de información sensible.

Por otra parte, el manejo de la información dentro de la empresa, debe resguardarse de manera confidencial entre las personas que forman parte de la estrategia, puesto que la fuga de información podría traducirse en la reducción de las ventajas competitivas.

**Figura 3.8.** Prueba y Aprendizaje



Fuente: <http://www.ocitel.net/>

### 3.4. Qué valor aporta el CRM para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

En la última década, el progreso tecnológico ha ayudado a las empresas a convertirse en entidades con modernas infraestructuras y optimizados procesos y costes, induciendo con ello una elevada eficiencia operacional. Esto ha permitido aumentar sus cuotas de mercado, aunque a costa de un alejamiento en las relaciones con sus clientes.

La competencia no permite que se descuide al cliente. Como es bien sabido, el coste de la generación de una nueva cuenta puede llegar a ser bastante superior al de la fidelización de otra ya existente. La utilización efectiva de CRM permite mejorar las

relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de los nuevos objetivos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad. Por ello, resulta fundamental para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., adoptar estrategias centradas en conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, manteniendo además su eficiencia operacional dentro del territorio Ecuatoriano o fuera de él.

Un aspecto clave consiste en involucrar a todos los empleados que puedan tener algún tipo de relación con el cliente: desde la persona que atiende el teléfono hasta los administrativos, técnicos, comerciales.

Con toda la información que se genera, una vez organizada, la empresa será capaz de ofrecer mayor valor al cliente, personalizando la atención y mejorando nuestros productos o servicios para mayor satisfacción y fidelización del mismo.

**Figura 3.9.** Importancia del CRM para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.



Elaborado por: El Autor

Principalmente se debe tomarse como un punto de partida para pensar y profundizar más en el sistema CRM ya que proporciona no sólo su tecnología, sino su filosofía y su forma de cambiar los procesos internos de la empresa para construir relaciones con los clientes.

A continuación se detallan los beneficios del valor que aportan a la empresa:

#### **3.4.1. Beneficios en marketing**

- Desarrolla reglas de comportamiento de los clientes, que mejoran el servicio que se les ofrece.
- Ayuda a la personalización.
- Reduce los costes de marketing, al poder desarrollar campañas efectivas dirigidas a una audiencia conocida.

#### **3.4.2. Beneficios en ventas**

- Aumenta los ingresos con información de ventas y Clientes en tiempo real.
- Mejora la eficacia de las ventas e incrementa las ventas (cross-sell y up-sell).
- Aumenta la potencia comercial mediante la integración de múltiples canales de venta.

#### **3.4.3. Beneficios en servicios al cliente**

- Aumenta la satisfacción del Cliente.
- Aumenta la eficacia de la prestación del servicio al cliente, al contar con una información completa y homogénea y una interacción multicanal.
- Maximiza los márgenes mediante un empleo eficaz de los recursos disponibles.

#### **3.4.4. Coherencia e Integración**

Con ser importantes los beneficios enumerados hasta ahora, las principales ventajas que, desde nuestro punto de vista, se obtendrá con el uso adecuado de una estrategia CRM, son la coherencia empresarial y la integración de los canales de interacción con el cliente.

La coherencia que proporciona el poner al cliente como norte permanente de las actuaciones facilita, entre otras, las siguientes cuestiones:

- La flexibilidad organizativa.
- La toma de decisiones.
- La creación de equipo.
- La definición de objetivos corporativos vinculados a la satisfacción del cliente.
- El alineamiento del equipo directivo.

Por otra parte, CRM permite ver como un todo algo que, hasta ahora, se contemplaba de forma fragmentada: los cuatro canales fundamentales de interacción que tenemos con el cliente:

- La fuerza de ventas.
- El canal de distribución.
- Internet.
- El Customer Contact Center.

#### **3.5. Qué valor aporta el cliente a COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**

Directamente al análisis y la explotación de la información que se tiene de los clientes, ya que permitirá gestionar un proceso de creación de valor para ellos.

El diseño de actuaciones específicas para un segmento de clientes, o para un cliente en particular, viene soportado por el análisis de la información y del conocimiento de los mismos.


Conocer las necesidades, requerimientos y sus expectativas permitirá diseñar un modelo de relación y prestación de servicios que aporte valor a los clientes de la manera más efectiva.

Definir el recorrido que se espera con el cliente y establecer medidas de rendimiento, es clave para la gestión de la relación.

La integración de los sistemas, los procesos, y la prestación del servicio, deben proporcionar la suficiente información de rendimiento y satisfacción para permitir realizar un seguimiento de los objetivos y retroalimentar el proceso de manera continua.

La aportación de la empresa, para el cliente permitirá implementar una estrategia de CRM que dicho cliente perciba:

**Tabla 3.6.** La aportación de la empresa, para el cliente

	
Anticipación a sus necesidades	Garantía y seguridad en la prestación
Innovación en el servicio	Conocimiento de sus expectativas y de su negocio
Trato personalizado	En definitiva, la empresa es su partner

**Elaborado por:** El Autor

### 3.6. Factores claves en la Implementación del CRM

**El factor humano:** Es uno de los más importantes y, al mismo tiempo, el más frecuentemente descuidado. Una parte importante del éxito de un proyecto de CRM se puede atribuir a los procesos, la empresa interna y la cultura de las personas involucradas en su implantación, aunque esto debe siempre ir apoyado por una elección acertada del software integrado.

La empresa debe planificar cuidadosamente los cambios organizativos que va a realizar, y asegurarse de que todos los recursos están suficientemente preparados para la activación del nuevo software.

**El factor analítico:** Principalmente se refiere al análisis en tiempo real de los factores cualitativos y cuantitativos de la información que se tiene sobre el cliente. A mayor disponibilidad de información analizada sobre el cliente, sus gustos, costumbres, etc. mayores las posibilidades de establecer una relación personalizada y rentable con ese Cliente. Es conveniente compartir la información analítica con todos aquellos departamentos o personas a quienes les sea ventajosa, para mejor provecho del análisis realizado. Para ello, se debe recopilar previamente y durante la integración del sistema de CRM, toda la información que existe en la empresa sobre los Clientes, creando así una base de datos más completa y útil que puede ser consultada por diferentes departamentos.

**El factor tecnológico:** Para poner en marcha un sistema CRM es imprescindible soportarlo en la tecnología adecuada, y convertir a ésta en una herramienta de trabajo. La arquitectura de un sistema CRM requiere que los sistemas de back-office y front-office estén perfectamente integrados, por lo que es necesaria la asistencia de profesionales especializados. La información sobre un Cliente, sobre las normativas internas, sobre la compañía o sus productos debe ser consistente, estar al día y ser fácilmente localizable.

Asimismo, es muy importante que el sistema sea fácil de mantener y actualizar con la mínima dependencia externa.

### **3.6.1. Etapas en la Implementación del sistema CRM**

La implementación de un CRM en la empresa COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., permitirá resolver todos aquellos procesos negativos que se presentan en

la actualidad, tanto en la relación, como en la comunicación entre los clientes y proveedores del servicio.

Para esto se llevara a cabo las siguientes etapas en el desarrollo de la implementación:

### **“Etapa 1 - Recopilación de información**

La prioridad debe ser para capturar la información necesaria e identificar a sus clientes y categorizar su comportamiento. En este tipo de negocio que está conformado por el campo asegurador ecuatoriano, un sitio web y servicio al cliente en línea tienen una gran ventaja ya que los clientes pueden entrar y mantenerse informados principalmente de la credibilidad de la empresa y a su vez registrar sus propios datos cuando compran de los servicios que ofrecemos.

### **Etapa 2 - El almacenamiento de información**

La manera más eficaz para almacenar y administrar la información del cliente se encuentra en una base de datos relacional - una base de datos centralizada del cliente que le permitirá ejecutar todos los sistemas de la misma fuente.

### **Etapa 3 - Acceso a la información**

Con la información recolectada y almacenada centralmente en los servidores de la empresa, el siguiente paso es hacer que esta información disponible para el personal en el formato más útil.

### **Etapa 4 - Analizar el comportamiento del cliente**

El uso de herramientas de datos en los programas de hojas de cálculo, permitirán analizar e identificar patrones o relaciones, esto accederá a comenzar con los clientes potenciales a crear su perfil y desarrollar estrategias que satisfagan sus necesidades.



### **Etapa 5 - Marketing con más eficacia**

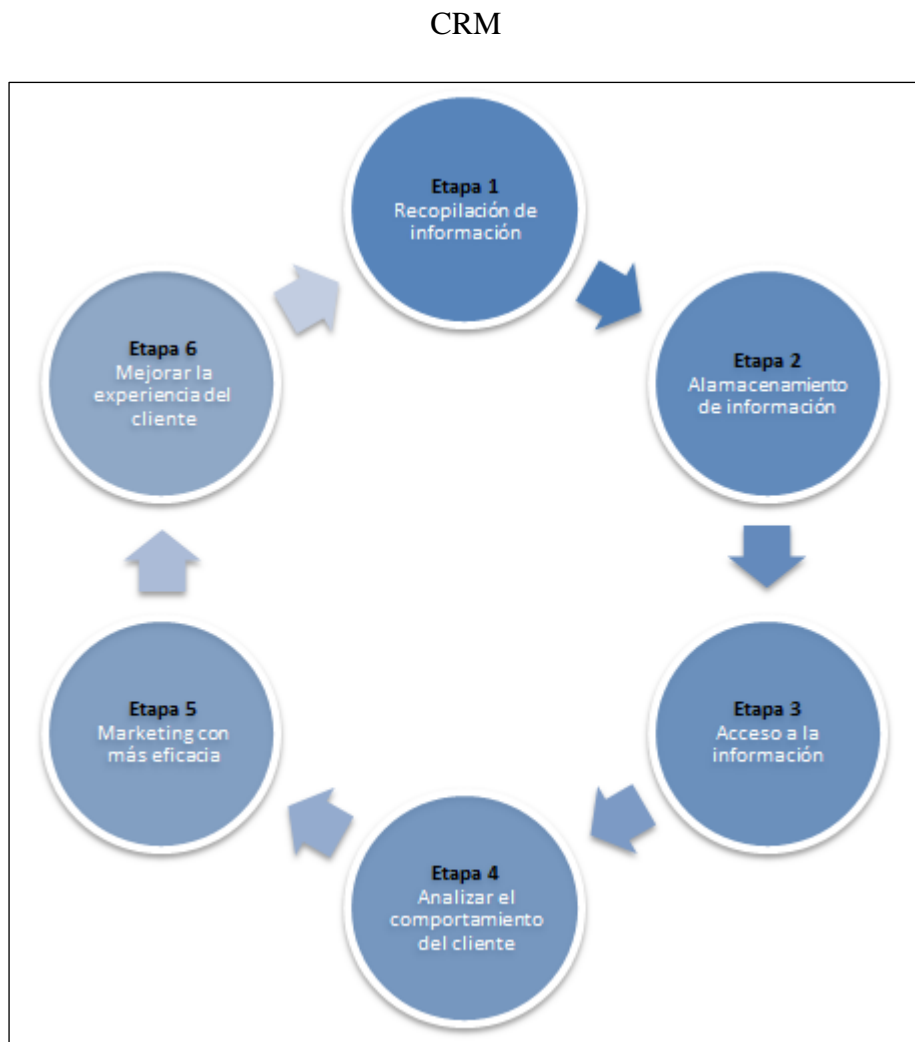
Las empresas utilizan el Marketing por su efectividad y por la rapidez de puesta en marcha de las acciones. A esto habría que añadir la posibilidad de personalizar los envíos y de lograr interactuar con el receptor.

Uso de CRM puede lograr una mejor comprensión de las necesidades de sus clientes, los deseos y la auto percepción, puede recompensar y dirigirse a sus clientes más valiosos.

### **Etapa 6 - Mejorar la experiencia del cliente**

Al igual que un pequeño grupo de clientes son los más rentables, un pequeño número de clientes que se quejan a menudo toman una cantidad desproporcionada de tiempo del personal. Si sus problemas se pueden identificar y resolver rápidamente, su personal tendrá más tiempo para otros clientes” (Croteau y Li, 2003).

**Figura 3.10.** Etapas para la Implementación del sistema





**Elaborado por:** El Autor

En conclusión para identificar cada una de las etapas, son necesarios los datos para la conformación de la base de datos del CRM, los cuales se toman en cuenta aspectos, que para los clientes son de suma importancia durante la prestación del servicio de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., hacia ellos.

Las ventajas y beneficios que se obtendrán a partir del uso de un CRM que contribuirá a disminuir los problemas actuales, descritos con anterioridad, además de desarrollarse un método que los apoye a retener a los clientes, situación que hoy en día es fundamental para la supervivencia de la empresa.

**3.6.2. Aspectos primordiales al tener en cuenta en la implantación de un CRM para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., detallados a continuación:**

**Tabla 3.7.** Aspectos Primordiales

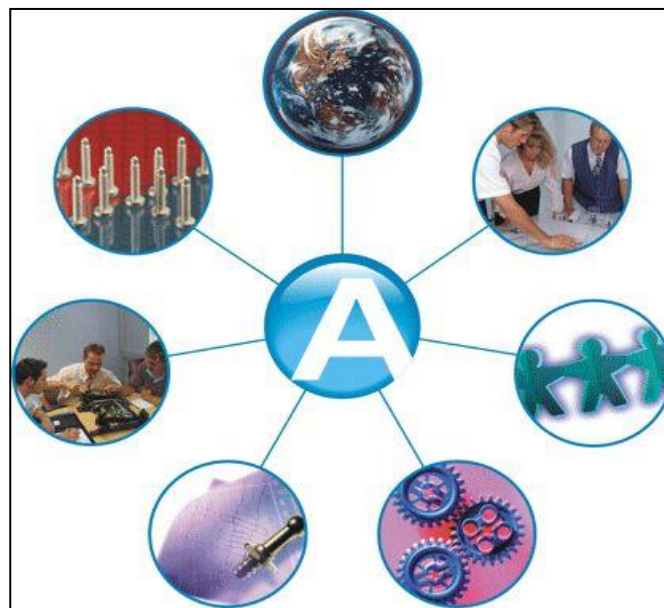
<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> 	Captar nuevos clientes
	Fidelizar a los clientes
	Mejorar la imagen corporativa
	Optimizar costes
<p><b>CLAVES</b></p>  <p>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</p>	Cambio de cultura empresarial (ya no vendo, sino que satisfago las necesidades del cliente)
	Formación e involucración de todo el personal
	KNOW-HOW y Tecnología

**Elaborado por:** El Autor

“El término know how proviene del inglés (saber cómo o saber hacer) y tiene directa relación con la tecnología ya que supone la idea de poseer las habilidades técnicas necesarias que son requeridas en diferentes áreas, por ejemplo la informática, la ingeniería, etc. También se aplica normalmente en empresas en las que es necesario poseer determinados saberes y capacidades para algunos puestos más específicos, por ejemplo, el diseño de proyectos, la selección de personal, el trabajo con grupos, el desarrollo de


planes, en el campo asegurador etc. Muchas veces, este saber cómo manejarse en el mundo empresarial o en el ámbito de la tecnología está vinculado con saberes o conocimientos no adquiridos académicamente sino a través de la práctica y el perfeccionamiento diarios. En este sentido, el término know how da por sentado cierto nivel de talento y capacidad personal”.

**Figura 3.11.** Know How



**Elaborado por:** El Autor

**Tabla 3.7.** Aspectos Primordiales (Cont.)

<p><b>VENTAJAS</b></p> <p><b>Y</b></p> <p><b>BENEFICIOS</b></p> 	Mejora del servicio y de la imagen, que lleva a fidelizar al cliente
	Generación de nuevas oportunidades de negocio
	Se industrializa el conocimiento, el cliente pasa a ser de la Empresa y no del comercial
	Seguimiento de todo el ciclo de vida del cliente, con un incremento de la eficiencia de los procesos y, por tanto, mejora de la productividad

**Elaborado por:** El Autor

### 3.7. Componentes en la implementación del CRM

Figura 3.12. Componentes de un CRM



Elaborado por: El Autor

Figura 3.12. Componentes de un CRM (Cont.)

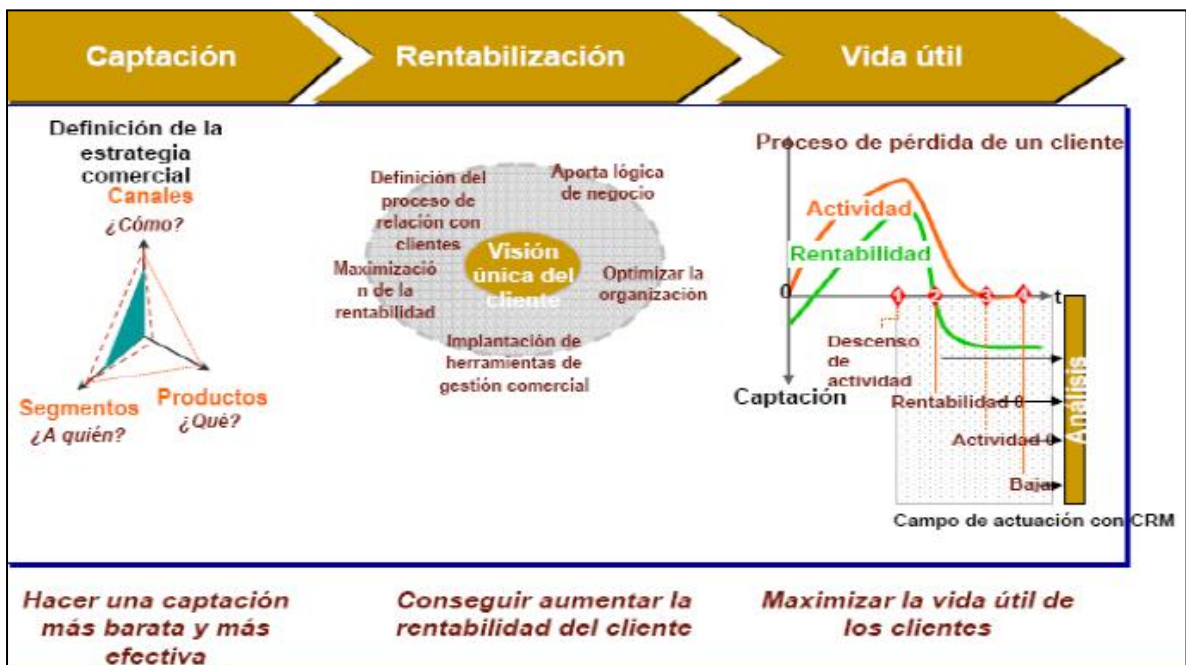


Elaborado por: El Autor

### CRM Analítico

- Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente.
- Business Intelligence:
- DataWarehouse (almacén central de los datos de la empresa) y
- DataMining (analiza información para descubrir tendencias, escenarios, etc.)
- Detección de patrones de comportamiento
- Permite diseñar acciones comerciales diferenciadas

**Figura 3.13. CRM Analítico**



**Elaborado por:** El Autor



### CRM Operacional

- Responsable de la gestión de las diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente y de su integración con sistemas existentes.

**Figura 3.14.** CRM Operacional



**Elaborado por:** El Autor

### CRM Colaborativo

Se gestionan los diferentes canales de relación con los clientes:

**Tabla 3.8.** CRM Colaborativo

FRONT OFFICE	
	Web
	E-mail
	Fax
	Teléfono
	Interacción directa

**Elaborado por:** El Autor

### **3.8. Las bases de datos en el CRM**

Una base de datos CRM es un programa de información almacenada que es relevante y útil para el éxito de su negocio. Programas de base de datos CRM puede ser utilizado como software independiente, incorporado con bases de datos existentes, tales como Outlook o Excel, o una combinación de los dos.

Lo que una base de datos CRM puede variar enormemente debido al tipo de negocio, el enfoque de marketing, y la dirección en que va el negocio. Una base de datos CRM se puede utilizar para la información del cliente, las tareas de los empleados, y una variedad de otras funciones diarias del negocio.

#### **3.8.1. Base de datos CRM: Información al cliente.**

La información que se utiliza con mayor frecuencia en una base de datos CRM es la información del cliente. Esto puede incluir información personal, como direcciones de contacto y números de teléfono, la ubicación y otra información demográfica.

#### **3.8.2. Base de datos CRM: Información del empleado.**

La base de datos CRM también puede ser un centro para la gestión de los empleados. Información vital se pueden almacenar en la base de datos CRM, tales como archivos de identificación de empleados e información adicional que la empresa la requiera.

#### **3.8.3. Base de datos CRM: Otros usos.**

Otro uso popular de una base de datos CRM es dentro del plan de marketing de una empresa. Debido a los registros pormenorizados sobre los clientes y sus hábitos de compra, muchas empresas encuentran su base de datos CRM para ser su mejor herramienta de marketing. Es fácil crear informes sobre las tendencias de compra y hábitos y enfocar las estrategias de marketing para adaptarse mejor a estas necesidades utilizando la información

de la base de datos CRM. Dicha utilización de la información de la base de datos de CRM ayuda para el seguimiento de las ventas y crear metas para su equipo de ventas. En función de las necesidades específicas de la empresa, hay un montón de usos diferentes para la base de datos CRM para descubrir o diseñar.

#### **3.8.4. Personalizar la base de datos CRM.**

Una de las cosas más útiles que concierne a una base de datos CRM es la posibilidad de adaptarlo a las necesidades específicas de la empresa. Añadir y eliminar campos de datos para registrar la información sobre su empresa y clientes que usted quiere es una gran característica de una base de datos CRM.

Uno de los puntos primordiales como propietario de un negocio para decidir qué tipos de información son los más adecuados para el crecimiento y la rentabilidad de su negocio. También la creación de informes específicos sobre los elementos y la información que se necesita es fácil con una base de datos CRM. Analizar el negocio nunca ha sido más eficiente.

#### **3.8.5. Ventajas de la base de datos CRM.**

La base de datos CRM permite realizar todas las tareas necesarias del negocio, al tiempo que agiliza estos proyectos en un programa simple. La información puede ser importada desde Outlook y Excel para hacer pasar a la nueva base de datos CRM rápido y fácil. Se puede personalizar la base de datos CRM para adaptarse a sus necesidades y crear los archivos de los clientes perfectos e informes para mantenerse a la vanguardia de las tendencias y necesidades de sus consumidores.

A continuación se detalla de manera básica la base de datos con la que cuenta la empresa tanto contactos a nivel regional como internacional.

**Figura 3.15.** Base de datos de COMBINED Intermediario de Reasegueros S.A.

<b>DIRECTORIO TELEFONICO DE SEGUROS &amp; REASEGUROS</b>						
<b>EMPRESA</b>	<b>CONTACTO</b>	<b>PAIS</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>FAX</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>MAIL</b>
 <b>ace seguros</b>	<b>Marilena Rodriguez Forero</b> Energy Underwriter Manager	Colombia Bogota	571-319 0400 571-319 0300 ext 2071	571-319 0408	Calle72 N° 10-51 Piso 7	<a href="mailto:marilena.rodriguez@ace-ina.com">marilena.rodriguez@ace-ina.com</a>
 <b>Seguros Constitución</b> Innovamos para Servir	<b>Alexis Mendez</b> Gerente General	Ecuador Quito	593-2 398 2000	593-2 333 2778	Av 6 de Diciembre N33-42 e Ignacio Bossano, Torre Constitucion Piso 11	<a href="mailto:almendez@segurosconstitucion.com">almendez@segurosconstitucion.com</a>
	<b>Jaqueline Rodriguez U.</b> Vicepresidente Ejecutivo	Venezuela Caracas	0212 957 9821 0212 957 9841	0212 953 8776	Av. Venezuela, entre Av. Lazo Marti y Calle Mohedano, Torre Constitucion, Nivel Terraza	<a href="mailto:jarodriguez@segurosconstitucion.com">jarodriguez@segurosconstitucion.com</a>
	<b>Santiago Pavon</b> Jefe de Reasegueros	Ecuador Quito	593-2 398 2000 ext 2567/092765598	593-2 333 2778	Av 6 de Diciembre N3660 e Ignacio Bossano, Torre Constitucion Piso 11	<a href="mailto:spavon@segurosconstitucion.com">spavon@segurosconstitucion.com</a>
	<b>Jorge Carvajal</b> Jefe Nacional de Finanzas	Ecuador Quito	593-2 398 2076	593-2 333 2778	Av 6 de Diciembre N3660 e Ignacio Bossano, Torre Constitucion Piso 11	<a href="mailto:jcarvajal@segurosconstitucion.com">jcarvajal@segurosconstitucion.com</a>
 <b>CHUBB</b>	<b>Javier Augusto Duque</b> Gerente Institucionales Financieras	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6211	571-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:jduque@chubb.com">jduque@chubb.com</a>
	<b>Danilo Hernandez Azula</b> Gerente de Negocios Comerciales e Industriales	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6204	517-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:dhernandezazula@chubb.com">dhernandezazula@chubb.com</a>
	<b>Miguel Angel Velasquez</b> Subgerente de Suscripcion Transportes, Equipo y	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6200	517-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:mvelasquez@chubb.com">mvelasquez@chubb.com</a>
	<b>Javier Mauricio Gomez</b> Subgerente de Suscripcion Institucionales Financieras	Colombia Bogota	571-326 6200 ext 6237	517-326 6210	Carrera 7a. N° 71-52 Piso 10 Torre B	<a href="mailto:jmgomez@chubb.com">jmgomez@chubb.com</a>

**Fuente:** COMBINED Intermediario de Reasegueros S.A.

Además como se observa es una base de datos muy simple para lo cual en los capítulos posteriores se hará la implementación del sistema de **vtiger** el cual permitirá tener un control más eficiente y adecuado de cada y uno de los clientes de la empresa.

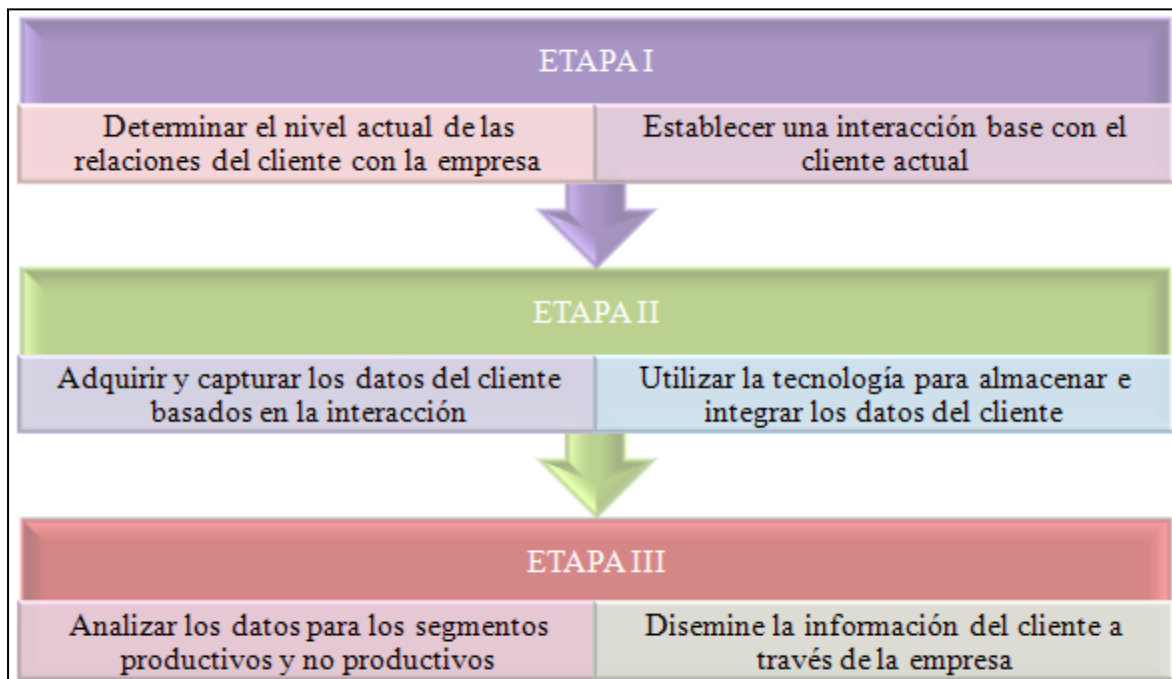
## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM - VTIGER

La propuesta para el desarrollo de un sistema de CRM para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., permitirá identificar el nivel de relación que mantiene con cada y uno de los clientes y retroalimentación de la base de datos interna, basándose en 3 etapas que a continuación se mencionan.

Para la elaboración del mismo, y como premisa de partida, se tendrá en cuenta qué requerimientos de negocio tiene cubiertos el cliente, ya sea total o parcialmente, y de esta manera, identificar los riesgos y mejoras más relevantes a abordar para cubrir el modelo global de CRM.

**Figura 4.1.** Etapas para el desarrollo de la propuesta



**Elaborado por:** El Autor

## **4.1. Objetivos y Alcance Del Plan**

Es claro que hay una falta de comunicación eficiente, por tanto el implementar una estrategia tecnológica puede resultar beneficioso, y por otra parte se propone que la empresa desarrolle un CRM para que la interacción con el cliente sea más efectiva y su retroalimentación en su base de datos interna sea más segura.

### **4.1.1. Objetivos del Plan**

- ❖ Esta interacción es basada en la información adquirida de lo que realmente quiere el cliente, y se establecerá patrones del comportamiento de cada uno de los clientes, y por tanto la empresa se adecuará a los mismos, para buscar la total satisfacción de sus clientes.
- ❖ Desarrollar un perfil cada cliente que será útil para poder desarrollar un programa de retención real, la tecnología y herramientas de este ramo, que se utilizarán para almacenar e integrar los datos del cliente.
- ❖ Una vez almacenados los datos que se consideraron relevantes y que permitirán mejorar los procesos, la empresa será capaz distinguir a los clientes y sus necesidades.
- ❖ Y por último la información almacenada debe canalizarse a todos los departamentos, donde se actualizara la información existente o complementarla.

### **4.1.2. Alcance del Plan**

El presente proyecto debe comprender a todas las áreas que forman parte de la empresa y sobre todo a los departamentos comerciales que tiene contacto directo con los clientes, la cual permitirá tener una mejora notable de la empresa, de igual forma se espera que el sistema de CRM sea la tecnología acorde a las necesidades de la empresa.

## **4.2. Identificación y segmentación de mercado y clientes**

### **4.2.1 Segmento de Mercado**

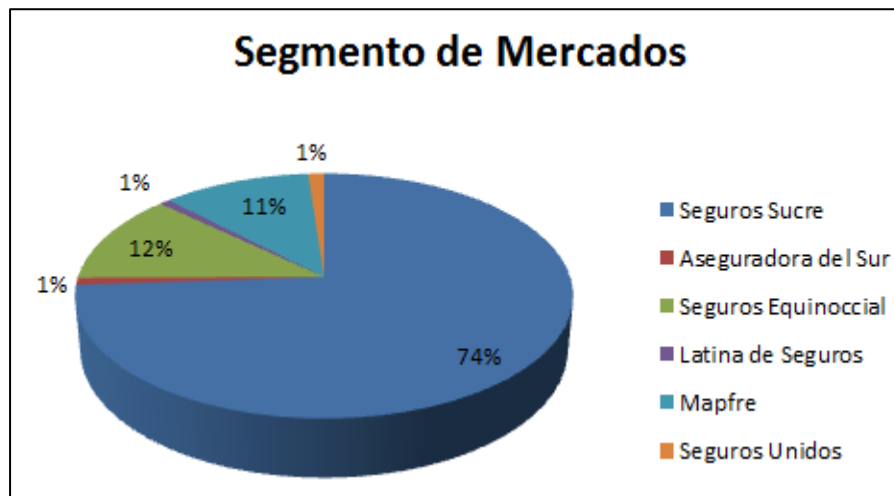
“Se define la **segmentación del mercado** como la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" Charles W. L. Hill y Gareth Jones.

No cabe duda, de que la segmentación del mercado es una de las principales herramientas estratégicas de la mercadotecnia, cuyo objetivo consiste en identificar y determinar aquellos grupos con ciertas características homogéneas (segmentos) hacia los cuales la empresa pueda dirigir sus esfuerzos y recursos (de mercadotecnia) para obtener resultados rentables.

Para ello, es de vital importancia que la empresa realice una buena segmentación de mercado, eligiendo aquellos segmentos que cumplan los requisitos básicos (ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales).

De esta manera, la empresa gozará de los beneficios de una buena segmentación del mercado que van desde mejorar su imagen al mostrar congruencia con el concepto de mercadotecnia hasta ser más competitivos en el mercado meta.

**Figura 4.2.** Segmento de Mercados



**Elaborado por:** El Autor

#### 4.2.2 Perfil de los Clientes

Se enfoca principalmente aquellos clientes que toman la decisión en favor de los productos y servicios que la empresa COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., es especialista en el campo de Reaseguros a nivel regional lo cual se convierte en una empresa fuerte y altamente competitiva.

##### 4.2.2.1. Análisis de la cartera actual de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

Actualmente la empresa cuenta con una amplia variedad de negocios en diferentes tipos de ramos a lo que se refiere, cabe recalcar que su nicho de mercado está enfocado principalmente al sector público con un porcentaje mayoritario en lo que se refiere al corretaje anual, que el sector privado

#### I) Segmentación de la cartera

Como mencionado anteriormente la empresa cuenta con negocios estatales como privados

Los aspectos más significativos por los que se puede estudiar la cartera son:



- Rentabilidad
- Tipo de cliente
- Satisfacción
- Potencialidad
- Canal de comunicación
- Respuesta a las comunicaciones
- Etc...

## **II) Determinación de nichos objetivo**

Se fijará cuál de todos es el cliente objetivo y cuáles son los nichos a los que se debe incentivar con acciones.

## **III) Acciones a realizar con cada uno de los segmentos**

Definición de las acciones tanto comerciales como de marketing necesarias para cada segmento de cartera.

En este apartado entrarán las posibles estrategias de nuevos productos para cada tipo de cliente y sus acciones a realizar irán encaminadas a los siguientes objetivos:

- ❖ Aumentar la rentabilidad de los clientes.
- ❖ Aumentar la satisfacción de los clientes.
- ❖ Aumentar el potencial de los clientes.
- ❖ Desarrollar las ventas cruzadas.
- ❖ Posicionar el máximo número de clientes en los nichos objetivo.

## **IV) Mejoras en los procesos**

Se definirán los cambios necesarios en los procesos de producción y siniestros para la homogeneización del servicio así como los cambios necesarios para la captura de los datos necesarios para el CRM

**V) Determinación de las variables de estudio así como extraer los datos del sistema**

Se definirán cuáles son las variables e indicadores más significativos para la cartera de clientes actual teniendo en cuenta el tipo de negocio.

**4.2.2.2. Por tipo de cliente**

A continuación se detalla los negocios actuales que mantiene la empresa en el sector público y privado, con sus respectivos slips de cotización:

**Figura 4.3.** Logotipo Seguros Sucre / Sector Público



**Fuente:** Seguros Sucre

**Figura 4.4.** Relación de negocios con Seguros Sucre

TRIMESTRE	COVER NOTE	ANEXO	CEDENTE	RAMO	ASEGURADO	DESDE	HASTA	REASEGURADOR
IT	01-12		SUCRE	TRANSPORTES	HOSPITALES MOVILES	14/12/2011	14/12/2012	LLOYD'S
IT	02-12		SUCRE	TRDM	HOSPITALES MOVILES	14/12/2011	14/12/2012	ECUARE
IT	02-12		SUCRE	TRDM	HOSPITALES MOVILES	14/12/2011	14/12/2012	REASEG. DELTA
IT	02-12		SUCRE	TRDM	HOSPITALES MOVILES	14/12/2011	14/12/2012	QBE DEL ISTMO
IT	8-12		SUCRE	RC D&O	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	20/01/2012	20/01/2013	CHUBB DE COLOMBIA
II T	02-12		SUCRE	TRDM	HOSPITALES MOVILES	14/12/2011	14/12/2012	QBE DEL ISTMO
II T	18-12		SUCRE	RC D&O	ROYALTE RE	01/03/2012	01/03/2012	QBE DEL ISTMO
II T	19-12		SUCRE	TR HOTELERO	PROMODANN CIA. LTDA. HOTEL DANN	29/05/2012	29/05/2013	ODYSSEY

**Elaborado por:** COMBINED Intermediario de Reasegueros S.A.

En base a los manuales que dispone empresa, los clientes deben cumplir con ciertos requisitos mínimos de información para la cotización

## **Requerimientos de Información mínima para obtención de respaldo de reaseguro**

### **facultativo**

#### **Condiciones Sine Qua Non para todo negocio:**

- ❖ Siniestralidad Incurrida (entendiendo como tal los siniestros pagados + la reserva de siniestros Pendientes) de los últimos tres (3) años – Preferiblemente de los últimos cinco (5) –
- ❖ Desde el primer dólar, es decir sin descontar deducibles.
- ❖ Especificando las circunstancias de los siniestros detallados.
- ❖ Tasas o Precios Target que permitan acceder al negocio, siempre teniendo en cuenta que sean precios acordes al mercado y que proporcionen la suficiencia para el corretaje de reaseguro.

#### **Seguros Administrativos**

- ❖ Garantías de Cumplimiento
- ❖ Estados Financieros
- ❖ Certificado de Cámara y Comercio
- ❖ Estimado de Volúmenes de contratación con el fin de determinar la necesidad de capacidad de Afianzamiento
- ❖ Estimado de Volúmenes de Importación temporal con el fin de determinar la necesidad de capacidad de Afianzamiento en este ítem específico.

#### **Directores & Administradores**

- ❖ Estados Financieros
- ❖ Certificado de Cámara y Comercio
- ❖ Diligenciamiento del Formulario de Solicitud

### **Infidelidad y Riesgos Financieros**

- ❖ Estados Financieros
- ❖ Certificado de Cámara y Comercio
- ❖ Diligenciamiento del Formulario de Solicitud

### **Seguros Operacionales**

#### **Todo Riesgo Daño Material:**

- ❖ Relación valorizada de Activos
- ❖ Detalles de Medidas de Seguridad contra incendio
- ❖ Informe de Inspección reciente (Este será realizado por PRINSE sin costo alguno)
- ❖ Determinar cuáles son los bienes que se encuentran por Leasing con el fin de verificar a nombre de quien deben hacerse los endosos correspondientes

#### **Equipo y Maquinaria:**

- ❖ Relación valorizada de Equipos (Valores de reposición a nuevo)
- ❖ Detalles de equipo maquinaria con edad del mismo.

#### **Todo Riesgo Construcción:**

- ❖ Ubicación de la obra
- ❖ Descripción de la obra.
- ❖ Vigencia de la construcción (tiempo estimado)
- ❖ Suma Asegurada
- ❖ Cronograma de avance de la obra
- ❖ Estudio de suelos (sobre todo cuando existen más de un sótano o trabajos que demanden excavaciones profundas)

### **Sabotaje & Terrorismo:**

- ❖ Relación valorizada de Activos
- ❖ Detalle de apoyo a comunidades en la zona de influencia
- ❖ Diligenciamiento del Formulario de Solicitud Adjunto

### **Responsabilidad Civil:**

- ❖ Descripción de la Actividad Asegurada
- ❖ Nómina de trabajadores (expresada en número de empleados y cifras anuales del gasto de pagos en rol)
- ❖ Diligenciamiento del Formulario (cando sea del caso)

### **Transporte de Mercancías:**

- ❖ Detalle de las mercancías a ser transportadas
- ❖ Principales trayectos asegurados tanto para importaciones como para movilizaciones nacionales
- ❖ Confirmar la base de valoración de las mercancías
- ❖ Presupuesto de movilizaciones anuales

### **Control de Pozos:**

- ❖ Diligenciamiento del Formulario de Solicitud

### **Equipo y Maquinaria:**

- ❖ Relación valorizada de Equipos (Valores de reposición a nuevo)
- ❖ Detalles de equipo maquinaria con edad del mismo.

**Aviación:**

- ❖ Nombre y dirección del asegurado
- ❖ Actividad
- ❖ Descripción de la aeronave/helicóptero, detallando marca, modelo, serie, año y lugar de fabricación, cantidad y potencia de los motores.
- ❖ Ubicación del riesgo (Área de operaciones).
- ❖ Aeródromo donde se guarda la aeronave/helicóptero
- ❖ Número de pilotos, tripulantes y pasajeros
- ❖ Nombres de pilotos, horas de vuelo en general y en el tipo de aeronave/helicóptero a asegurar
- ❖ Experiencia siniestral en los últimos cinco años
- ❖ Frecuencia con que se efectúa el mantenimiento normal y fecha de la última revisión general (over haul)
- ❖ Peso máximo de despegue

**Navegación:**

- ❖ Nombre y dirección del asegurado
- ❖ Actividad
- ❖ Clase de embarcación.
- ❖ Casco Año de construcción (vela, motor, neumática, moto), marca, modelo, Material de construcción, Eslora (m), Manga (m)
- ❖ Motorización Marca, Modelo, No. De Motores, Potencia de cada uno de ellos
- ❖ Despacho Nombre de la embarcación, Puerto base, Zona de navegación habitual, No. De ocupantes, bandera
- ❖ Suma Asegurada

- ❖ Para barco nuevo es valor a nuevo, o sea el valor asegurado a declarar será el valor de compra en estado de nuevo.
- ❖ Para Barco Usado el valor asegurado a declarar será la cantidad que se pagaría en el mercado de segunda mano por ella en las condiciones de uso y desgaste en que se encuentre

## **Seguros Personales**

### **Vida Grupo**

- ❖ Identificación del Grupo Asegurable
- ❖ Actividad
- ❖ Coberturas
- ❖ Requisitos de Asegurabilidad
- ❖ Sumas Aseguradas determinando si se trata de:
  - Suma Fija
  - Con base en meses de sueldo
  - Por categorías
  - Con base en la antigüedad
  - Combinación de las anteriores
  - Suma Asegurada máxima individual
  - Edades de Ingreso y permanencia en la póliza

A continuación se detalla de una manera más clara el proceso de cotización de términos y condiciones para la compañía de seguros en el sector público:

### SLIPS DE COTIZACIÓN

<b>TIPO:</b>	Facultativo
<b>MODALIDAD:</b>	Proporcional
<b>RAMO:</b>	TRANSPORTES (transporte interno)
<b>FORMA:</b>	Como la póliza original
<b>LEGISLACIÓN Y JURISDICCIÓN:</b>	DEL SEGURO: ECUATORIANA DEL REASEGURO: ECUATORIANA
<b>REASEGURADO:</b>	SEGUROS SUCRE S.A.
<b>UBICACIÓN:</b>	ECUADOR
<b>ASEGURADO:</b>	MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE ECUADOR
<b>UBICACIÓN:</b>	República del Ecuador
<b>ACTIVIDAD:</b>	Atender las ramas de sanidad, asistencia social y demás que se relacionan con la salud en general.
<b>INTERÉS:</b>	Cubrir las movilizaciones internas de dos (2) Hospitales Móviles para Emergencia y Accesorios pertenecientes al Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Como se describe en imágenes adjuntas.
<b>VIGENCIA:</b>	<b>Desde:</b> Noviembre 24 de 2011 <b>Hasta:</b> Noviembre 24 de 2012 Ambos días incluidos hora local donde se produzca el siniestro



**COBERTURA:** Todo Riesgo de Transporte, pero no más amplia que la cláusula A (CL 252) del Instituto y Cláusula de Huelga del Instituto (carga) (CL 256).

**TRANSPORTE:** Buque y/o buques y/o medios de transporte por mar y/o riel o carretera y/o río y/o como original.

**ESTIMADO ANUAL DE MOVILIZACIONES:** US\$300.000.000

**LÍMITE DE PÉRDIDA:** US\$17.560.311 por embarque

**SUBLÍMITES ADICIONALES:** Ninguno

**DEDUCIBLES:** US\$10.000 toda y cada pérdida

**LÍMITE TERRITORIAL:** En el territorio de la República del Ecuador

**SEGURIDADES:** Sistema de comunicación satelital

**CLÁUSULAS ADICIONALES:** Como la Póliza Original

**CONDICIONES DEL REASEGURO:**

- Excluyendo trastorno Eléctrico, Electrónico y Mecánico
- Excluyendo la Oxidación y la Decoloración de los Elementos no Protegidos
- Cláusula de Exclusión de Radioactividad y Contaminación del Instituto

- Cláusula de Exclusión del Instituto de Energía Cibernética
- Cláusula de Sanciones
- Cláusula de Control y Cooperación de Reclamos
- Terminación de Tránsito (terrorismo)

**CONDICIONES DEL SEGURO:**

Sujeto a todos los términos, cláusulas y condiciones de la póliza original, y/o seguir los acuerdos de SUCRE, liquidaciones y extensiones en todo caso, comienzo y finalización de los riesgos exactamente como la póliza original. Excluyendo pagos comerciales.

**SUBJETIVIDADES:**

- Suministrar copia de la póliza en un período no mayor a cuarenta y cinco (45) días después del inicio de vigencia.
- Cesiones de Reaseguro máximo treinta (30) días.

**GARANTÍA EXPRESA:**

- No se renuncia a subrogación dada en contra de transportadores

**TASA NETA DE REASEGURO:**

Por favor ver archivo de Excel adjunto la cedente debe incrementar en sus gastos y utilidad esperada

**COMISIÓN CEDENTE: IMPUESTOS:**

Ninguna por tratarse de tasa neta de reaseguro  
Ninguno por tratarse de Tasa Neta de Reaseguro Todo Costo

**RETENCIÓN CEDENTE:**

1%

**RESPALDO:** 99%

**SEGURIDAD:** Lloyd's (sindicato CCL 3010)

**GARANTÍA DE PAGO (PPW):** 60 días

**INFORMACIÓN: Siniestralidad:** Cero es una cuenta nueva además de ser una póliza cobertura esporádica.

**INTERMEDIARIO:**

Combined Intermediario de Reaseguros S.A., a quien el reasegurador autoriza en forma expresa a expedir la nota de cobertura y por intermedio del cual se efectuarán los pagos de primas y siniestros.

**Figura 4.5.** Logotipos Institucionales / Sector Privado



**Fuentes:** Panamericana de Seguros, Seguros Cervantes, Aseguradora del Sur, Seguros Equinoccial, Seguros Unidos

**Figura 4.6. Relación de negocios con el Sector Privado**

TRIMESTRE	COVER NOTE	ANEXO	CEDENTE	RAMO	ASEGURADO	DESDE	HASTA	REASEGURADOR
IT	03-12		MAPFRE ATLAS	BBB	SEPRONAC	01/02/2012	01/02/2013	CHUBB DE COLOMBIA
IT	04-12		CERVANTES	RESP. CIVIL	FARMEX S.A. Y/O COMO SUS INTERESES APAREZCAN	24/02/2012	31/12/2012	ECUARE
IT	05-12		CERVANTES	RESP. CIVIL	GRUPO INDUSTRIAL FIERRO	31/01/2012	31/12/2012	ECUARE
IT	06-12		CERVANTES	RESP. CIVIL	INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA S.A. ILSA	31/01/2012	31/12/2012	ECUARE
IT	07-12		PANAMERICAN	TRANSPORTES	CHUANQING DRILLING ENGINEERING COMPANY LIMITED	09/02/2012	08/02/2013	AXA CORPORATE SOLUTIONS RE
IT	07-12		PANAMERICAN	TRANSPORTES	CHUANQING DRILLING ENGINEERING COMPANY LIMITED	09/02/2012	08/02/2013	LLOYD'S
IT	09-12		ASEG. DEL SUR	TR MONTAJE	EXTRAJOYA CIA. LTDA.	13/03/2012	13/11/2012	ECUARE
IT	10-12		PANAMERICAN	TRANSPORTES	DESCA	28/02/2011	28/02/2012	ECUARE
IT	11-12		ASEG. DEL SUR	TRANSPORTES	COOP. DE LA POLICIA NAL.	14/12/2011	14/12/2012	ECUARE
IT	12-12		CERVANTES	TR MONTAJE	AGIP	02/03/2012	05/03/2012	ECUARE
IT	13-12		EQUINOCCIAL	TRANSPORTES	DELCORP	07/03/2012	07/03/2014	AXA CORPORATE SOLUTIONS RE

Elaborado por: COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

**Figura 4.6. Relación de negocios con el Sector Privado (Cont.)**

II T	15-12		PANAMERICAN	TRANSPORTES	PROADSER	18/02/2012		AXA CORPORATE SOLUTIONS RE
II T	16-12		PANAMERICAN	TRANSPORTES	PROADSER	28/02/2012		AXA CORPORATE SOLUTIONS RE
II T	17-12		ASEG. DEL SUR	TODO RIESGO MONTAJE	CONSORCIO HISPANO ECUATORIANO	01/09/2011	01/09/2012	UNIVERSAL DE REASEGUROS
II T	20-12		PANAMERICAN	TRANSPORTES	AMAKAYA	04/04/2012	04/04/2013	H W WOOD
II T	03-12	01	MAPFRE ATLAS	RESP. CIVIL	SEPRONAC	01/02/2012	01/02/2013	CHUBB DE COLOMBIA
II T	14-12	01	UNIDOS	TRANSPORTES	AYMESA			AXA CORPORATE SOLUTIONS RE
II T	04-12	01	CERVANTES	RESP. CIVIL	FARMEX S.A. Y/O COMO SUS INTERESES APAREZCAN	24/02/2012	06/06/2012	ECUARE
II T	21-12		LATINA	VIDA GRUPO DEUDORE	COOP. A y C. EL SAGRARIO	01/07/2012	01/07/2013	ECUARE
II T	21-12		LATINA	VIDA GRUPO DEUDORE	COOP. A y C. EL SAGRARIO	01/07/2012	01/07/2013	BARENTS
II T	21-12		LATINA	VIDA GRUPO DEUDORE	COOP. A y C. EL SAGRARIO	01/07/2012	01/07/2013	QBE DEL ISTMO
II T	21-12		LATINA	VIDA GRUPO DEUDORE	COOP. A y C. EL SAGRARIO	01/07/2012	01/07/2013	UNIVERSAL DE REASEGUROS
II-T	22-12		EQUINOCCIAL	GLOBAL BANCARIA	COOP. A y C. 23 DE JULIO	21/07/2012	21/07/2013	CHUBB DE COLOMBIA
II-T	23-12		EQUINOCCIAL	GLOBAL BANCARIA	UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA	29/06/2012	29/06/2013	CHUBB DE COLOMBIA
II-T	05-12	01	CERVANTES	RESP. CIVIL	GRUPO INDUSTRIAL FIERRO	31/01/2012	30/06/2012	ECUARE
II T	06-12	01	CERVANTES	RESP. CIVIL	INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA S.A. ILSA	31/01/2012	30/06/2012	ECUARE
III T	24-12		CONSTITUCION	GARANTIA ADUANERA	PDVESA ECUADOR S.A.	05/07/2012	27/07/2012	LLOYD'S
III T	25-12		CONSTITUCION	GARANTIA ADUANERA	PDVESA ECUADOR S.A.	05/07/2012	25/07/2012	LLOYD'S
III T	17-12	01	ASEG. DEL SUR	TODO RIESGO MONTAJE	CONSORCIO HISPANO ECUATORIANO	01/09/2011	01/09/2012	UNIVERSAL DE REASEGUROS
III T	26-12		LATINA	BBB CRIME POR COMPUTA	COOP. A Y C ONCE DE JUNIO	30/06/2012	30/06/2013	CHUBB DE COLOMBIA
III T	27-12		CONSTITUCION	TRANSPORTES	CHINA PETROLEUM TECHNOLOGY Y/O PDVSA ECUADOR.	12/07/2012		Chanel Syndicate
III T	28-12		EQUINOCCIAL	FIDELIDAD BANCARIA	COOPERATIVA SAN FRANCISCO DE ASÍS LIMITADA	15/06/2012	15/06/2013	CHUBB DE COLOMBIA
III T	29-12		LATINA	TRANSPORTES	GABARRA ORCA	06/07/2012	06/07/2013	ECUARE
III T	29-12		LATINA	TRANSPORTES	GABARRA ORCA	06/07/2012	06/07/2013	REASEG. DELTA
III T	29-12		LATINA	TRANSPORTES	GABARRA ORCA	06/07/2012	06/07/2013	UNIVERSAL DE REASEGUROS
III T	30-12		LATINA	BBB	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ROSA LTDA	29/06/2012	29/06/2013	CHUBB DE COLOMBIA
III T	31-12		ASEG. DEL SUR	RESP. CIVIL	ENERGY GAS S.A	14/08/2012	14/08/2013	BARENTS
III T	32-12		CONSTITUCION	TRANSPORTES	SUNSETRADING IMPORTACIONES S.A	09/08/2012		LLOYD'S
III T	33-12		EQUINOCCIAL	TRANSPORTES	CORTYVIS	09/07/2012		LLOYD'S
III T	34-12		PANAMERICAN	TRANSPORTES	CHINA CAMC ENGINEERING y/o STAFFSCIGE CIA. LTDA	19/07/2012		ECUARE
III T	35-12		EQUINOCCIAL	IRF	ASOCIACIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO CAMARA DE COMERC	15/08/2012	15/08/2013	CHUBB DE COLOMBIA
III T	36-12		LATINA	TRANSPORTES	STAFFSCIGE CIA. LTDA	14/08/2012		LLOYD'S

Elaborado por: COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.

A continuación se detalla de una manera más clara el proceso de cotización de términos y condiciones para la compañía de seguros en el sector privado:

**SLIP DE COTIZACIÓN**

**TYPE // TIPO:** GENERAL LIABILITY // RESPONSABILIDAD CIVIL GENERAL

EXCESS OF LOSS REINSURANCE // REASEGURO EN EXCESO DE PERDIDA.

**INSURED// ASEGURADO:** ENERGY GAS S.A

**BENEFICIARY// BENEFICIARIO:** THIRD PARTY AFFECTED // TERCEROS AFECTADOS

**INSURED ADDRESS // DIRECCIONES ASEGURADAS:**

AV. Granados No 40- 21 y Paris, Quito, Pichincha Ecuador and all sites where the insured provide services including the addresses of service stations related below. // AV. Granados No 40-21 y Paris, Quito, Pichincha Ecuador y todos los predios donde el asegurado preste los servicios incluyendo las direcciones de las estaciones de servicio relacionadas a continuación

<b>ESTACÓN DE SERVICIO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
La Floresta	Madrid E14-E28 Y Lugo- Quito
Pinos 4- Yaruqui	Vía Interoceánica Km 32 Barrio La Joya vía a Pifo - Yaruqui frente a la Clínica de Especialidades Monterrey – Parroquia la Unión Recinto Monterrey
Los Pinos 2	Diego de Vásquez de Cepeda No. 1316 y Bellavista – Quito

Americana	Panamericana Norte y Av. Salinas Antonio Ante Imbabura
Transmetro	Bypass 5to. Domingo- Chone- Quinde- Barrio Montesinos- Calle de los Colonos
Autoservicio Pomasqui	Autopista Manuel Córdova Galarza 8 ½. - Pomasqui
Su Gasolinera Lubriauto	Av. Mariscal Sucre 7673 y Tais
La Sorpresa	Km. 7 Vía a Sangolqui - Pifo
Esna 1	Panamericana Sur Km. 30
Monterrey	Av. Alfredo Pérez –Parroquia la Union –Recinto Monterrey
Echeandia	Parroquia Echeandia –Cantón Echeandia Provincia de Bolívar
América	Km. 1 Vía Quindé Recinto Buenos Aires –Cantón Puerto Quito –Prov. Pichincha
San Pedro	Panamericana Norte km. 35 -Huaca
Bonanza	Av. Celso A. Rodríguez y av. Circunvalación
San Jose	Recinto Guineo, parroquia El Zapotal –cantón Ventanas – Los Ríos
Moraspungo	Moraspungo Pangua –Cotopaxi
Los Colorados 1	Vía a Quevedo km. 1 -Frente al Hotel Aquarium –Sto. Domingo de los Tsachilas
Los Bancos	Av. 17 de Julio Parroquia y Cantón San Miguel de los Bancos
Soluciones Integradas	Vía Ventanas –Echeandia a 100 mts. De la Piladora – Ventanas –Los Ríos
Sindicato de Choferes profs	Calle Vía la Naves –Parroquia San Luis de Pambil - Cantón Guaranda
Rinogas	Bypass –Quevedo av. Del Cooperativismo -Santo Domingo
El Vergel	Parroquia El Vergel –Cantón Valencia –Provincia de Los Ríos

**CEDENT // CEDENTE:** ASEGURADORA DEL SUR.

**PERIOD// VIGENCIA:** 14-08-2012 al 14-08-2013.

**CLASS OF BUSINESS  
CLASE DE NEGOCIO:** General Liability (Occurrence Basis) //  
Responsabilidad Civil General en Base a Ocurrencia

**INTEREST//  
INTERES:**

Cover the tort liability it may incur by reason of bodily injury and / or write materiaies caused to third parties for which the insured proves legally liable, occurring as a result of the operation of their activities // Cubrir la responsabilidad civil extracontractual en que pueda incurrir por razones de accidentes corporales y/o danos materiales, causados a terceros, de los que resultare legalmente responsable el asegurado, ocurridos como consecuencia de la operación de sus actividades.

Annual Income // Ingresos Anuales: USD  
27.840.000

Number of employees // Número de empleados: 198

**CLAIM HISTORY//  
SINIESTRALIDAD:** Nil in the last 5 years. // Ninguno los últimos 5 años

**LOCATION//  
TERRITORIO:** Ecuador.

**LIMIT OF LIABILITY //  
LIMITE DE  
RESPONSABILIDAD:** USD 3,000,000 per occurrence and USD 7,600,000 in the policy aggregate – Defense within the limit // USD 3.000.000 por evento y USD 7.600.000 en el agregado anual de la póliza- Gastos de defensa incluidos en el límite agregado.

**DEDUCTIBLES  
DEDUCIBLE:** 10% of the loss with minimum of USD 2,500 e/e occurrence. // 10% del valor de la perdida con un mínimo de US \$ 2.500 todo y cada evento.

**REINSURED  
RETENTION  
RETENCION DEL  
REASEGURADO:**

USD 1.000,000 e/e occurrence. // USD 1.000.000  
toda y cada perdida

**REINSURANCE  
ORDER // ORDEN DE  
REASEGURO:**

USD 2,000,000 per occurrence and USD 4,600,000  
in the policy aggregate in excess of USD 1,000,000  
e/e occurrence // USD 2.000.000 por evento y USD  
4.600.000 en el agregado anual de la póliza en exceso  
de USD 1,000.000 todo y cada evento (aplicable en  
exceso del deducible)

**SECURITY //  
SEGURIDAD:**

BARENTS RE REINSUARANCE COMPANY

**NET AMOUNT DUE  
PRIMA NETA:**

US \$ 7.000 (By the 100% layer in excess //Por el  
100% de la capa en exceso).

**REINSURANCE  
CONDITIONS //:**

LSW 1001 – Several Liability Clause // Clausula de  
responsabilidades Solidaria.

**CONDICIONES DE  
REASEGURO:**

Claims Cooperation Clause // Clausula de  
Cooperación de reclamos.

Payment Warranty – 45 Days // Garantía de Pago 45  
días.

NB – Failure to pay premium within the terms of the  
PPW will void all coverage under this agreement ab  
initio // La falta de pago la prima dentro de los  
términos de la PPW anularán la cobertura en virtud  
de este acuerdo desde ab initio



**ORIGINAL TERMS  
& CONDITIONS //  
TERMINOS Y  
CONDICIONES  
ORIGINALES:**

As per original policy unless specifically excluded below. // De acuerdo con la póliza original a menos que específicamente se excluya a continuación.

**EXCLUSIONS  
EXCLUSIONES:**

- ❖ Gradual Pollution // Polución Gradual
- ❖ Product Guarantee / Product Efficacy // Products Recall //Garantía de Productos / Eficacia de Productos / Retiro de Producto.
- ❖ Professional Liability – Design Error // RC profesional – errores de Diseño.
- ❖ Acts of God, Force Majeure // Actos Dios, Fuerza Mayor
- ❖ Pure Financial Loss not arising from covered BI/PD // perdida financiera Pura derivada de BI/PD
- ❖ Aviation Liability // RC aviación
- ❖ Marine Liability // RC Maritima
- ❖ Directors and Officers Liability // D&O
- ❖ NBC (Nuclear, Biological and Chemical) Nuclear Biologica y Quimica
- ❖ War & Civil War Exclusion (NMA 464) Exclusión de Guerra Civil
- ❖ Nuclear Energy Exclusion (NMA 1975) Exclusion de Energía Nuclear.
- ❖ Terrorism Exclusion (NMA2952) – Exclusión de Terrorismo
- ❖ Silica - Silice
- ❖ Electromagnetic Fields (EMF) – Campos Electromagneticos
- ❖ Advertising Injury // Daños por publicidad (injuria –calumnia)
- ❖ Property Damage to the Insured, Contractors and Sub-Contractors // daños a la propiedad de los contratistas asegurados, y Subcontratistas
- ❖ Medical Malpractice // mala práctica medica
- ❖ Asbestos
- ❖ Punitive Damages/Fines/Penalties // daños punitivos
- ❖ Mental Anguish in absence of Bodily injury or Property Damage covered by this policy // angustia mental en ausencia de lesiones

corporales o daños materiales cubiertos por esta póliza

- ❖ Absolute Mould, Fungus, Mildew and Spore Exclusion // exclusión de Hongos; moho y esporas.
- ❖ Abuse and Molestation // Violaciones y abusos
- ❖ Loss of Data // pérdida de datos-informacion.
- ❖ Any loss arising out of a computer virus // pérdidas derivadas de virus de computadora
- ❖ Copyright Infringement // violacion a derechos de autor- patentes y marcas registradas.

**ADDITIONAL  
EXCLUSIONS  
EXCLUSIONES  
ADICIONALES:**

Sabotage // sabotaje

**EXTENSIONS  
EXTENCIONES:**

Properties, tasks and operations liability which expressly includes the fire and explosion, legal liability of the insured as a result damage or damage to third parties caused by surveillance and guards, staff — including the use of firearms — but only while they are acting on behalf of the insured person and within the premises of the insured, notice and fences, transport operations of upload and download use of cranes, hoists, lifts and similar equipment, // PLO (PREDIOS, LABORES Y OPERACIONES) que expresamente incluye el incendio y explosión, responsabilidad legal del asegurado a consecuencia daños o perjuicios a terceros causados por personal de vigilancia y celadores, -incluyendo el uso de armas de fuego- pero únicamente mientras están actuando en nombre del asegurado y dentro de los predios del asegurado, aviso y vallas, transporte operaciones de cargue y descargue, uso de grúas, montacargas, elevadores y equipos similares,

Motor Liability – in excess of the greater of local policies or USD 50,000 and sublimited to USD 500,000 per event // RC automotores en exceso de sus propias pólizas o US\$ 50.000 dolares sublimitado a US\$ 500.000 toda y cada ocurrencia.

Employer Liability to the limits of the policy, in excess of the social benefits of law // RC patronal hasta el límite de la póliza en excesos de las prestaciones de ley.

Sudden and accidental pollution and contamination /Polución y contaminación. súbita y accidental

Contractual Liability // Contractual (Contrato a ser presentado y aprobado por los reaseguradores)

Loading and unloading // Carga y descarga

Billboards and signs // Avisos y letreros

**LAW & JURISDICTION  
// LEY Y JURISDICCION:**

This Reinsurance shall be subject to Ecuador Law. All disputes to be resolved by Arbitration.

Seat of Arbitration shall be Quito, Ecuador // Este reaseguro estará supeditado a la Ley de Ecuador. Todas las disputas deben resolverse mediante arbitraje.

Sede del arbitraje será Quito, Ecuador

**INFORMATION //  
INFORMACION:**

As provided to underwriters // Como suministrada a suscriptores.

**REINSURANCE  
BROKER // BROKER  
DE REASEGURO:**

COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A whom the reinsurer authorized to collect the premiums and who claims to be dealt. //

COMBINED INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A a quien el reasegurador autoriza a recaudar las primas y por quien se tramitarán los reclamos.

### 4.3. Propuesta de valor enfocado al servicio

Es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a los clientes sean del sector público como privado y por ende determinan el éxito de la empresa.

**Tabla 4.1.** Propuesta de Valor

<b>REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES - SERVICIOS</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
<b>SERVICIO DE COTIZACIONES</b>	Brindar un servicio de cotizaciones y/o colocaciones de Reaseguro de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible.
<b>GARANTÍA DE REASEGURO</b>	Comprendiendo que el reaseguro es uno de los factores que más contribuye al equilibrio y/o estabilización de los resultados financieros de una empresa aseguradora
<b>EXCELENTES RELACIONES COMERCIALES</b>	Establecer una comunicación abierta y honesta con los clientes de COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., para fortalecer las relaciones y poder mantener negociaciones a largo plazo.
<b>GARANTÍAS DEL BROKER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad de Security.</li> <li>✓ Voluntad de Cooperación.</li> <li>✓ Asesoramiento.</li> <li>✓ Ofrecimiento de soluciones oportunas</li> <li>✓ Atención y pago oportuno de los siniestros.</li> <li>✓ Asesoramiento de programas de reaseguros para las cedentes.</li> <li>✓ Relacionamos comercialmente a las cedentes con reaseguradores.</li> <li>✓ Conexiones y exploración de los diferentes mercados del reaseguro mundial.</li> <li>✓ Manejo puntual de las primas con los reaseguradores.</li> <li>✓ Responsabilidad de diseñar nuevos y novedosos esquemas de seguros, respondiendo a las necesidades y cambios económicos del país y de nuestros clientes específicos.</li> </ul>

**Elaborado por:** El Autor

#### 4.4. Propuesta de valor enfocado al mercado - cliente

Está enfocada en materializar la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen.

La empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes target.

**Tabla 4.2.** Propuesta de Valor enfocado al mercado - cliente

<b>REQUERIMIENTOS DEL MERCADO - CLIENTES</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>
<b>CALIDAD</b>	Orientado a entregar un nivel de calidad superior a los competidores, por los recursos o materiales utilizados en la producción del producto o entrega de servicio.
<b>PRECIO</b>	Implementar un sistema de costos que contribuya a ofertar precios competitivos.
<b>EXPERIENCIA</b>	Por parte de su equipo de profesionales quienes poseen un adecuado conocimiento de mercados nacionales como de seguros y reaseguros
<b>TECNOLOGIA</b>	Implementar y estar a la vanguardia de un sistema de CRM – para el mejoramiento de servicios
<b>MARCA</b>	Fortalecer la marca organizacional y crear identidad de productos y servicios asociados a la pertenencia del campo asegurador y reasegurador





**Elaborado por:** El Autor

#### 4.5. Mezcla de Marketing

“Se define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto". (Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong)

#### 4.5.1. Las 4P Del Marketing

**Tabla 4.3.** Descripción de las 4P's

	<p>La empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor.</p> <p>Se debe definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido.</p>
	<p>Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.</p>
	<p>Para que el producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre.</p>
	<p>Es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos</p>

**Elaborado por:** El Autor

#### 4.6. Bases para la implementación del sistema CRM - VTIGER en la empresa COMBINED Intermediario de Reasegueros S.A.

Una de las principales soluciones avanzadas de CRM en nuestro país han sido hasta ahora implantadas en las grandes corporaciones de sectores como telecomunicaciones, finanzas, seguros entre otras, adoptando las Pymes soluciones de CRM parciales como

puedan ser el desarrollo de aplicaciones que den cabida a la red de ventas de la empresa, sin llegar en la mayoría de los casos mucho más allá.

En un mercado cada vez más competitivo, de fidelizar y mejorar el servicio prestado a clientes, abre el camino a la adopción de soluciones CRM en la Pequeña y Mediana empresa, pero la gestión de relaciones con clientes, realizada a través de herramientas informáticas, requiere una sólida base informática capaz de dar cabida a los nuevos requerimientos de información y datos que una plataforma CRM necesita para resultar exitosa.

Para ello COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., se encuentra en este punto ante la pregunta de qué sistemas de recogida y fuentes de información dispone la empresa para dar respuesta a sus clientes, o cómo integrar las fuentes de información con que cuenta nuestra empresa (software).

El éxito en la implantación de la estrategia de CRM dependerá en gran medida de la calidad de estas fuentes, del nivel de actualización de las mismas y de la capacidad que tengan dichos sistemas informáticos de integrar esa información para poder construir un CRM inteligente.

La implantación de CRM en COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A., consistirá en el análisis de esas fuentes de información, la implementación de sistemas de recogida de información donde estos no existan y sean necesarios, la adaptación en el formato de datos de forma que estos puedan integrarse y relacionarse, y la salvaguarda de estos datos en un repositorio o Datawarehouse (Almacén de Datos) sobre el cual implementaremos técnicas inteligentes de Datamining o minería de datos con objeto de extraer la información relevante para dar respuesta a nuestros clientes y a los distintos departamentos de la empresa.

La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: redes sociales, fax, email, fuerza de ventas, Internet, teléfono..., y analizarla para, así, conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aunque son varias las herramientas tecnológicas que forman parte de la solución tecnológica de CRM, dos son las que adquieren vital importancia:

**Data Warehouse:** Software para la administración de la relación con los clientes.

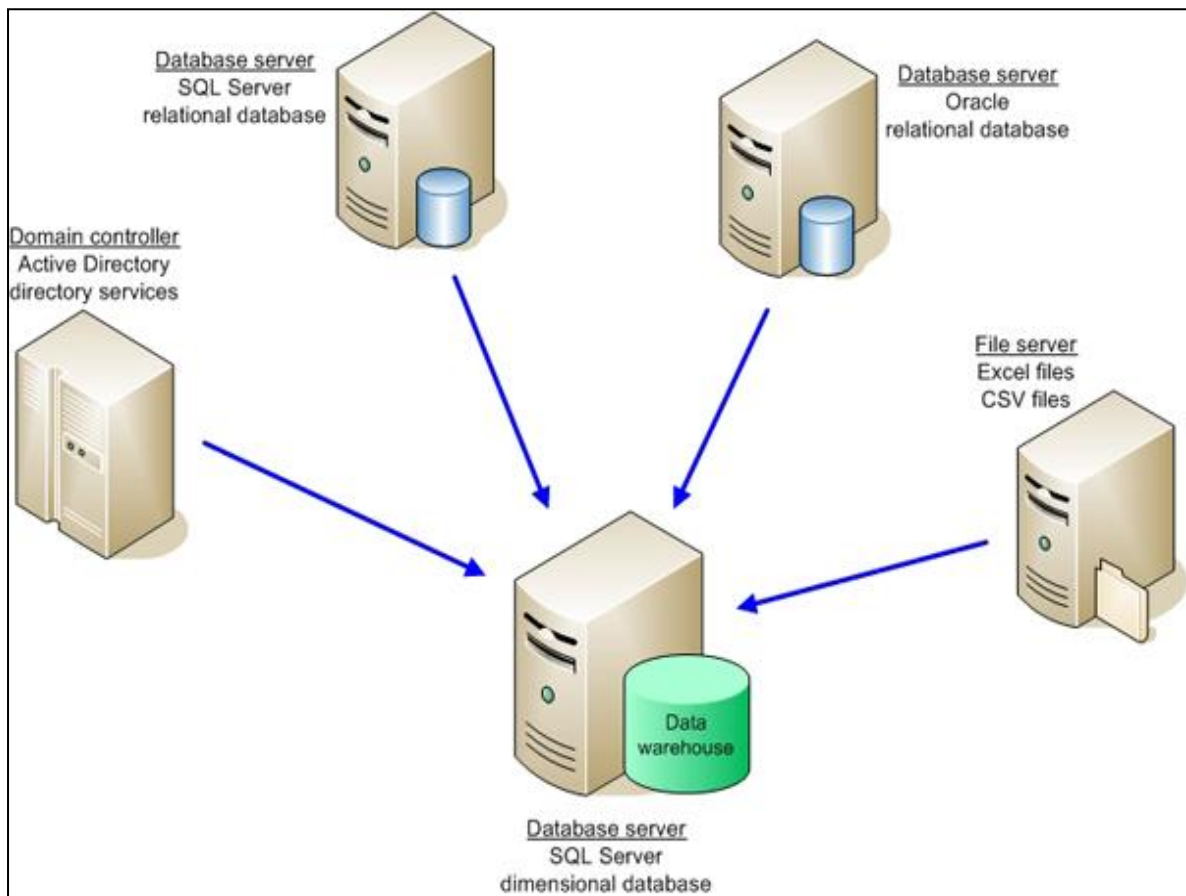
Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, ventas y al marketing. Con este significado CRM se refiere al Data Warehouse con la información de la gestión de ventas, y de los clientes de la empresa.

Es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente, es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing.

La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio.



**Figura 4.7.** Data Warehouse



**Fuente:** google/imágenes

Hay que tener en cuenta que el Data Warehouse necesita para una óptima explotación de los procesos la modelización de la información. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. Una de las herramientas tecnológicas más eficaces y que aportan un gran valor añadido a esta explotación de información es el Data Mining.

Esta tecnología está basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el Data Warehouse.

En el contexto de la informática, un almacén de datos es una colección de datos orientadas a un dominio, integrado, no volátil y variable en el tiempo que ayuda a la toma de decisiones de la empresa. Se trata, sobre todo, de un expediente de una empresa más

allá de la información transaccional y operacional, almacenada en una base de datos diseñada para favorecer análisis y la divulgación eficientes de datos.

Generalmente, dos ideas básicas dirigen la creación de un almacén de los datos:

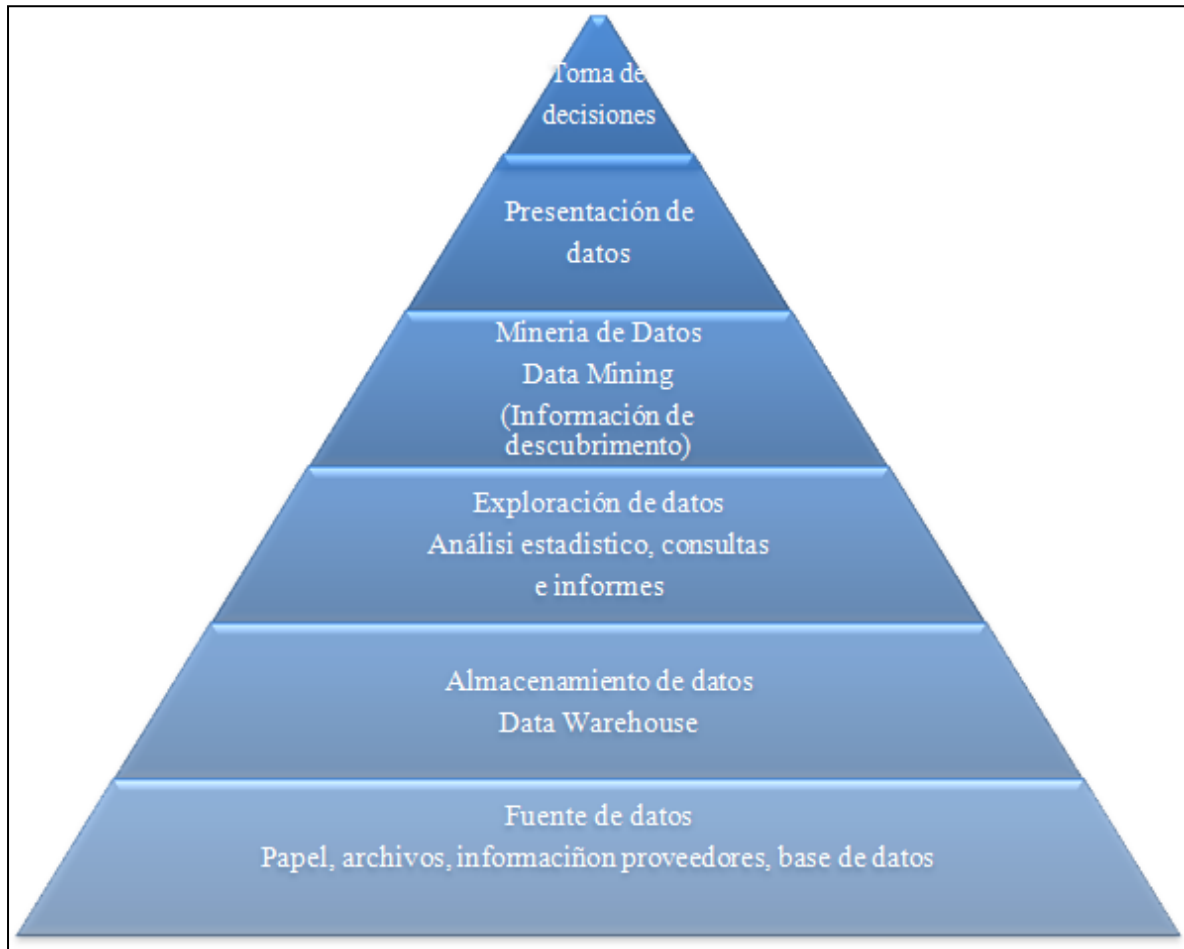
- ❖ Integración de los datos de bases de datos distribuidas y diferentemente estructuradas, que facilita una descripción global y un análisis comprensivo en el almacén de los datos.
- ❖ Separación de los datos usados en operaciones diarias de los datos usados en el almacén de los datos para los propósitos de la divulgación, de la ayuda en la toma de decisiones, para el análisis y para controlar.

Periódicamente, se importan los datos de sistemas del planeamiento del recurso de la empresa (ERP) y de otros sistemas de software relacionados al negocio en el almacén de los datos para la transformación posterior.

**Data Mining:** Es una herramienta tecnológica eficaz basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el Data Warehouse.

Es decir, permite la modelización de la información recogida en el Data Warehouse, de esta forma, se establecerán relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. En sentido figurado es la mina donde quedan ubicados todos los datos de los clientes.

**Figura 4.8.** Data Mining



**Elaborado por:** El Autor

La finalidad del Data Mining es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Entre otros podremos prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una simulación de precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

#### **4.7. Alcance básico para la implementación de la herramienta de CRM para la empresa COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**

- ❖ Administración de contactos.
- ❖ Administración de prospectos.
- ❖ Registro de actividades (reuniones, llamadas, emails, notas).
- ❖ Gestión de oportunidades comerciales.
- ❖ Gestión de incidentes.
- ❖ Campañas de email marketing.
- ❖ Información ejecutiva.
- ❖ Acceso a través de un navegador.
- ❖ Multi-idioma.
- ❖ Multimoneda.
- ❖ Roles y restricciones de acceso.

#### **4.8. Motivos para la falla de la herramienta en la empresa COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**

- ❖ Pensar que la tecnología es la solución, la tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definido los objetivos del negocio.
- ❖ Falta de apoyo por parte de la dirección, debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.
- ❖ No existe pasión por el cliente en la cultura de la organización.
- ❖ Falta de visión y estrategia.
- ❖ No redefinir los procesos, es necesario redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la empresa para conseguir resultados.

- ❖ Mala calidad de los datos e información, la calidad de los datos es información básica ya que a partir de ellos se extraen conclusiones.
- ❖ Problemas con la integración, las organizaciones no integran el CRM con sus ERP o Data Warehouse.
- ❖ No gestionar correctamente el cambio, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
- ❖ Poca implantación de CRM.

#### **4.9. Herramientas para la integración de CRM y soluciones para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**

Un aspecto influyente en el futuro de la empresa es la capacidad de mejora continua, mediante una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades para mejorar el desempeño de sus procesos, actividades, productos y servicios.

Al involucrar al personal requiere dotar a éste de autoridad y responsabilidad para identificar oportunidades en las que la empresa pueda mejorar su desempeño.

En base a las múltiples necesidades que la empresa tiene actualmente, es necesario y viable, hacer uso de la siguiente herramienta que permitirá dar solución a las falencias que se mantiene con nuestros clientes e internamente, la cual a continuación detallara:

**Figura 4.9.** Logo Vtiger



**Fuente:** Vtiger

#### **4.9.1. Define la nueva era del CRM**

**Vtiger CRM:** Es una aplicación web para la administración de relaciones con clientes (CRM - Customer Relationship Management) 100% software libre, la cual gestiona la relación con los clientes o futuros clientes, permitiendo conocer sus necesidades y comportamiento, con la finalidad de estrechar la relación con éstos y, gracias a ello, poder anticipar mejores estrategias de mercado.

#### **4.9.2. Principales características de vtiger CRM**

- ❖ Gestión integral de la relación con clientes.
- ❖ Gestión de campañas de marketing.
- ❖ Gestión de precontratos.
- ❖ Seguimiento de oportunidades.
- ❖ Seguimiento de clientes.
- ❖ Análisis y reportes comerciales.
- ❖ Gestión de productos e inventario.
- ❖ Libro de precios.
- ❖ Proveedores.

#### **4.9.3. Ventajas de vtiger CRM**

- ❖ Alta disponibilidad, al estar la aplicación funcionando de manera continuada las 24 horas del día en Internet.
- ❖ Aplicaciones en entorno web. Solo es necesario el uso de un navegador de Internet para acceder al vtiger CRM.
- ❖ Facilidad de mejora y modificación, gracias a la gran calidad de módulos disponibles (Microsoft Office, Outlook) y a la posibilidad de crear nuevos desde cero.

- ❖ Gran comunidad de desarrolladores y abundante información disponible

#### 4.9.4. Funcionalidades

**Vtiger CRM** se distribuye en áreas o módulos encargados de distintas tareas. Estas tareas son todas aquellas relacionadas con los clientes como pueden ser facturas, administración de contactos, registros, incidencias, ventas, etc. Sin embargo, lo más importante es que a pesar de esta distribución modular, todo se integra de tal manera que se puede llevar un seguimiento completo de la relación con los clientes en todas las direcciones, obteniendo así una información enlazada, rápida y útil.

Por otra parte permite administrar las campañas que la empresa va realizando a lo largo del tiempo, midiendo todos los recursos y esfuerzos dedicados: contactos (personas), cuentas (empresas u organizaciones), precontratos, y una posible planificación y comunicación a través de e-mail.

El objetivo es tener controlado todos los clientes y futuros clientes, y crear el inicio de una nueva campaña asignando los diferentes responsables, recursos, costes, etc.

Hablando comercialmente permite tener una gestión y seguimiento de las ventas desde el primer minuto, desde "la llamada" al cliente potencial, hasta el servicio post-venta.

Además se pueden controlar oportunidades, presupuestos, pedidos, facturas, productos y tarifas; y relacionarlo todo ello con las cuentas y contactos creados previamente.

En conclusión el vtiger CRM nos permite gestionar todo el proceso comercial y gracias a una interfaz web que lo vuelve sumamente simple de usar, y a todas las posibilidades que nos ofrece a la hora de gestionar las relaciones con los clientes, se puede

afirmar que estamos frente a una de las mejores y más potentes aplicaciones CRM del mercado.

**Figura 4.10.** Funcionalidades



**Elaborado por:** El Autor



#### 4.10. ¿Por qué utilizar Vtiger CRM para COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.?

Vtiger CRM puede ayudar a la empresa a racionalizar las interacciones con sus clientes, para maximizar las ventas y mejorar el servicio al cliente.

**Figura 4.11.** Gestión de candidatos/pre-contacts



**Elaborado por:** El Autor

- ❖ Maximizar el negocio de sus clientes potenciales.
- ❖ Asignar responsables de su equipo de ventas.
- ❖ Convertir los prospectos en su gestión de ventas.

**Figura 4.12.** Mejore su productividad en ventas



**Elaborado por:** El Autor

- ❖ Administrar cuentas, contactos y oportunidades.
- ❖ Organizar actividades y seguimiento del equipo de ventas.

- ❖ Obtener imagen completa y mejorar el rendimiento.
- ❖ Optimice sus ventas, incrementando su negocio.

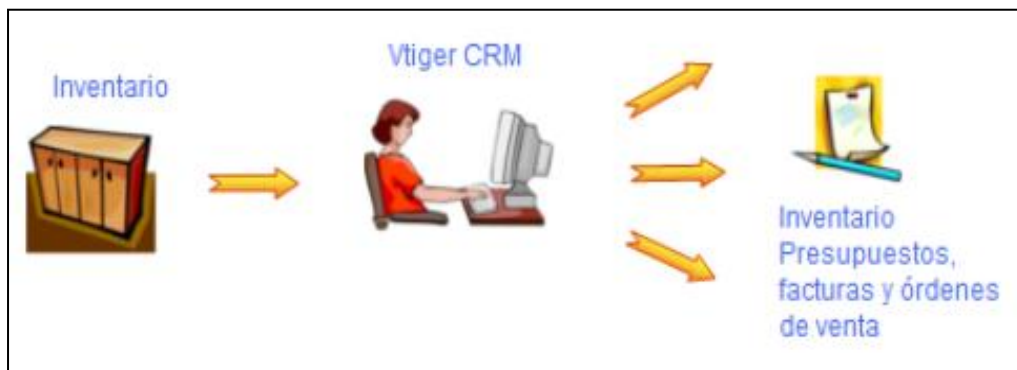
**Figura 4.13.** Campañas de Marketing



**Elaborado por:** El Autor

- ❖ Administrar campañas de marketing.
- ❖ Ejecutar campañas masivas de correo electrónico personalizadas en subconjuntos de bases de datos de sus contactos.
- ❖ Efectividad de la campaña de marketing.

**Figura 4.14.** Inventarios, Presupuestos, Facturas



**Elaborado por:** El Autor

- ❖ Seguimiento del inventario y control de precios.
- ❖ Generar seguimiento de presupuesto y órdenes de venta.
- ❖ Generar y gestionar las facturas.
- ❖ Optimice el procesamiento de pedidos y su cumplimiento.

**Figura 4.15.** Atención al cliente



**Elaborado por:** El Autor

- ❖ Seguimiento y mejoramiento del servicio al cliente.
- ❖ Asignar responsable y garantizar el seguimiento.
- ❖ Proporcionar autoservicio de los clientes del portal.
- ❖ Monitor de niveles de servicio para garantizar la satisfacción del cliente.

**Figura 4.16.** Otras Herramientas



**Elaborado por:** El Autor

- ❖ Jerarquía de funciones para garantizar un nivel adecuado de acceso para diferentes usuarios de la empresa.
- ❖ Acceda a los cuadros de mando e informes para obtener una imagen instantánea de su negocio.
- ❖ Plugins para herramientas de trabajo existentes, como Outlook.
- ❖ Y mucho más...

#### 4.11. Metodología

Una vez ya seleccionado el CRM a utilizar por la empresa, la metodología interna comprenderá:

- ❖ **“Definición de objetivos y visión del proyecto CRM.**

El primer paso para la implementación de un CRM en una organización es definir una visión. Esto es con el objetivo de que se pueda visualizar cómo será la organización después de una implementación exitosa del proyecto de CRM.

- ❖ **Definición del responsable del proyecto y del equipo de trabajo.**

Los resultados finales dependerán del desempeño del líder del proyecto y la disposición del equipo de trabajo.

- ❖ **Herramientas e infraestructura tecnológica necesaria.**

Consiste en los recursos con los que cuenta la empresa, así como la búsqueda de las herramientas correctas para una implementación eficaz.

❖ **Realización de pruebas piloto y ajustes necesarios.**

Se debe hacer una prueba de la implementación de CRM, cómo trabajará, qué labores realizará dentro de la empresa, el uso correcto, dar una correcta capacitación a los empleados para que realicen su trabajo adecuadamente.

❖ **Realización de un prototipo con información real.**

Una vez vistos los resultados que se obtuvieron de la prueba piloto, se deberá implementar el mismo procedimiento pero con la información real de los clientes, ir creando y dando forma a la base de datos de la empresa.

❖ **Lanzamiento del sistema.**

Una vez realizado previamente el prototipo del CRM con información real, el sistema ya está preparado para implementarlo en la organización, y continuar con las labores de capacitación de empleados para que hagan sus labores correctamente.

❖ **Aplicación de los componentes de CRM.**

Es necesario en la mayoría de los casos modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente.

**Los cuatro componentes son:** Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar.

❖ **Seguimiento y control.**

A pesar de un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, de esta manera seguir motivando a la empresa hacia el largo camino de ser una organización centrada en el cliente". Shaw, Rochelle, Customer Relationship Management (CRM) 2002.

#### 4.12. Implementación de Tecnología

Los requerimientos de hardware y software para la implementación de vtiger CRM en COMBINED Intermediario de reaseguros S.A. son:

**Tabla 4.4.** Requerimientos mínimos para la implementación de la tecnología

<b>SERVIDOR DE LA EMPRESA</b>	<b>REQUERIMIENTOS PARA LOS CLIENTES</b>
<b>Hardware:</b>	<b>Hardware:</b>
<b>Procesador:</b> Intel Xeon <b>Memoria RAM:</b> mínima 4GB máxima 8GB <b>Disco duro:</b> Mínimo 500GB recomendable 1TB	<b>Procesador:</b> mínimo core 2 duo 2.3GHZ <b>Memoria RAM:</b> mínima 1GB recomendable 2GB <b>Disco duro:</b> 500 GB
<b>Sistema Operativo:</b>	<b>Sistema Operativo:</b>
Servidor: SO mínimo Windows server 2003, recomendable windows server 2008	Servidor: SO Windows XP, Windows Vista, Windows 7
<b>Software Instalado:</b>	<b>Software Instalado:</b>
XAMPP (Apache, MySql, PHP )	Internet Explorer 8 o 9 Firefox: 14.0.1

**Elaborado por:** El Autor

**Figura 4.17.** Software Instalado para el manejo del CRM



**Elaborado por:** El Autor

Sin embargo es factible poder instalarlo en un alojamiento web, siempre que este soporte php y bases de datos mysql, lo cual es lo más habitual hoy día y contrasta con otros programas de CRM que precisan requisitos muy especiales los cuales funcionan perfectamente.

Tener una aplicación web en un alojamiento tiene ciertas ventajas, una de ellas la mayor y más fácil accesibilidad a la aplicación desde cualquier navegador web.

## CAPÍTULO V

### 5. PRUEBA PILOTO BAJO LA APLICACIÓN DE VTIGER

La fase de pruebas se ha establecido por un mínimo de tiempo de tres meses en la empresa, después de los cuales se realizan las últimas modificaciones ya sean internas, según el comportamiento que ha tenido el usuario-sistema antes de pasar a la fase activa.

Debido a que un sistema complejo como CRM tiene la posibilidad de integrarse con otros sistemas, es prudente probar la precisión del intercambio de datos y las dependencias antes de entrar en la fase de producción, para asegurarse de que el nuevo sistema no afectará a las actividades cotidianas de los usuarios.

Un sencillo ejercicio puede ser colocar los datos en el sistema y comprobar rendimiento cuando varios usuarios trabajan en el sistema.

Con la aprobación del sistema se podrá asegurar que se han alcanzado los objetivos del sistema implementados; que se han definido y establecido las características y funciones implementadas; y que los usuarios están completamente capacitados.

#### 5.1. Documentación Técnica

##### 5.1.1. Acceso al sistema

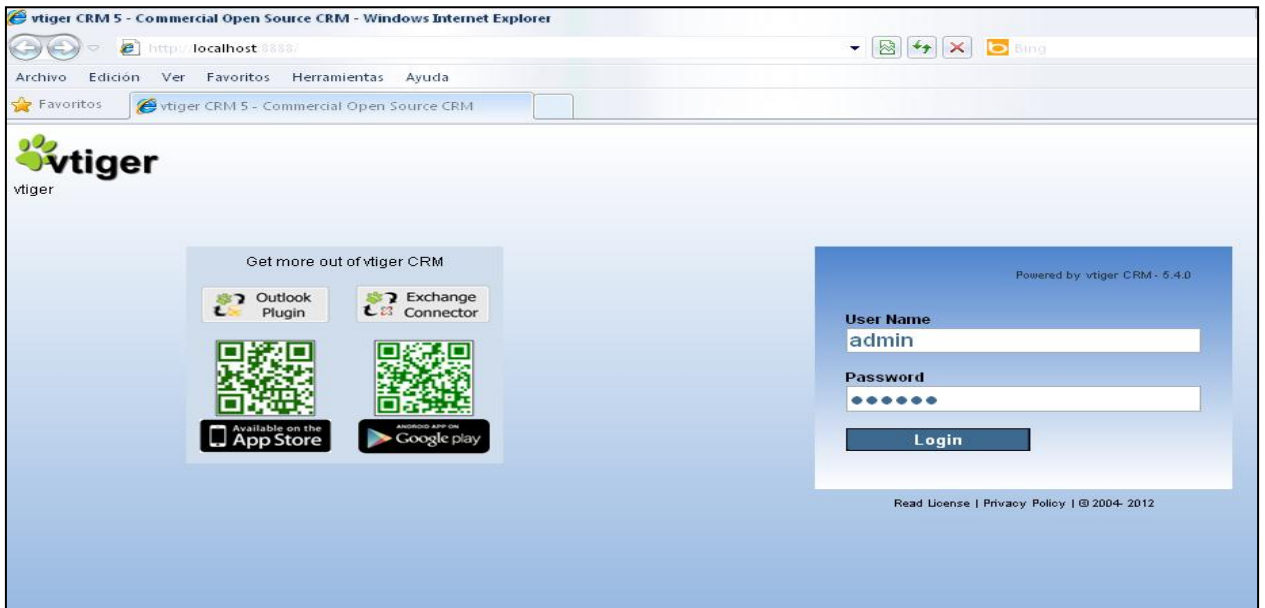
El administrador del sistema CRM proporcionará un URL que se usará como la dirección de acceso para el sistema CRM desde el navegador (Internet Explorer, Google Chrome, etc).

**URL:** <http://localhost:8888/>

También se requerirá del nombre de usuario y contraseña de tu cuenta.



**Figura 5.1.** Pantalla de Inicio

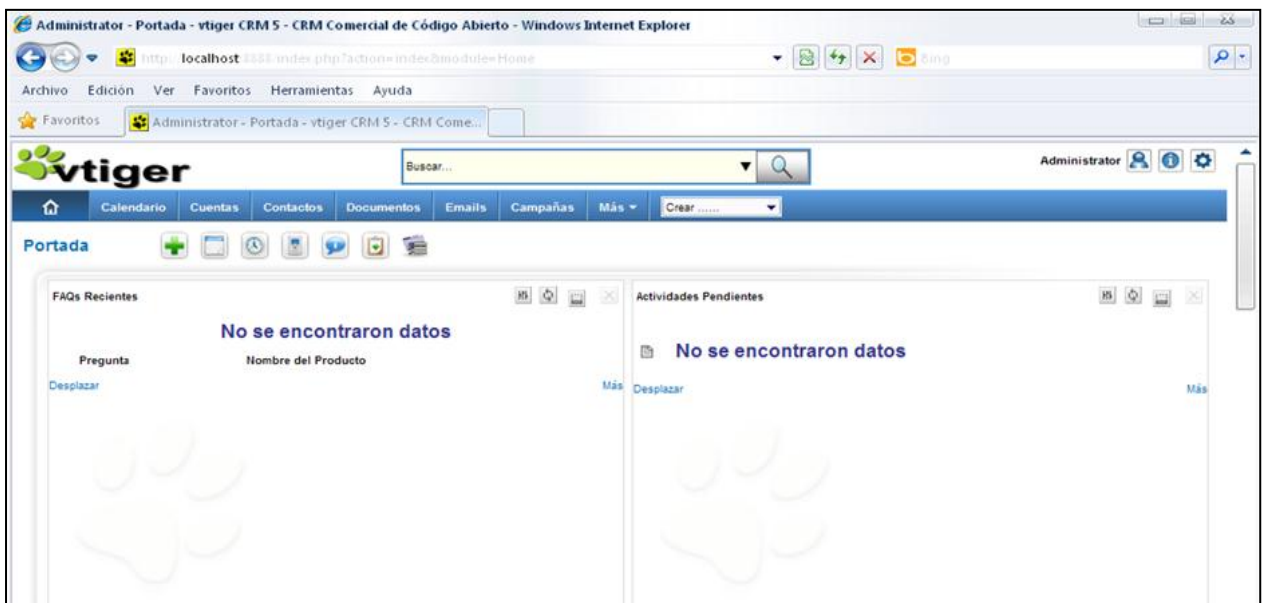


Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

### 5.1.2. Página de Inicio del CRM

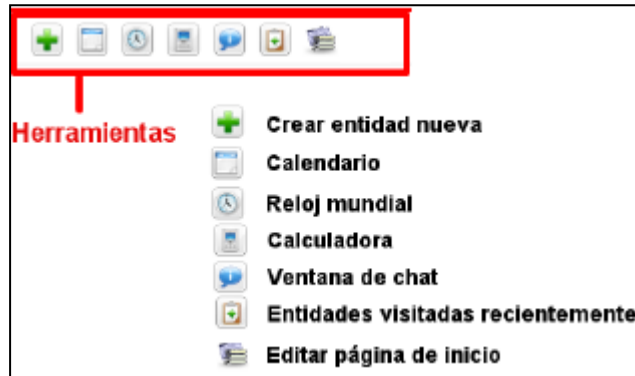
En la parte superior del sistema CRM, tal como muestra la figura 5.2., se tiene acceso a las diferentes áreas y funciones para navegar y trabajar con el CRM.

**Figura 5.2.** Pantalla de Inicio del CRM



Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

**Figura 5.2.** Pantalla de Inicio del CRM (Cont.)



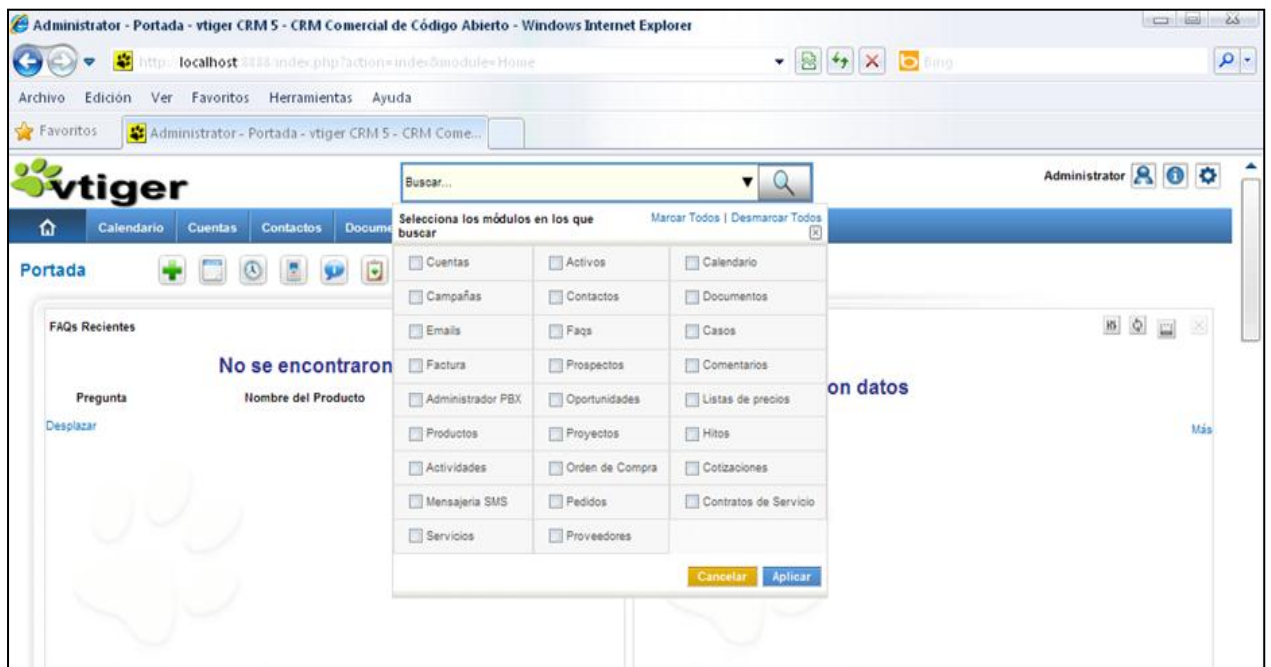
**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

Hay que tener en cuenta que cada usuario del CRM verá una página inicial adaptada a sus preferencias e información.

### 5.1.3. Función global de búsqueda

La página de inicio provee un potente buscador que permite buscar entradas de la base de datos. También puede buscar por cualquier término.


**Figura 5.3.** Función global de búsqueda



**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

#### 5.1.4. Navegación

El diseño inteligente del sistema CRM, permitirá obtener la mayor parte de la información rápidamente. Esto debido a que se puede navegar por el CRM como si se estuviera visitando una web site.

 **PRECAUCIÓN:** No se recomienda usar los botones Atrás y Adelante del navegador. Estos botones pueden causar problemas cuando se visualice las páginas con contenido generado dinámicamente.

#### 5.1.5. ¿Cómo empezar?

Para un mejor uso, el sistema CRM necesita ser configurado basado en las necesidades de la empresa. Todos los usuarios con privilegios de administración tienen permitido modificar las configuraciones básicas. Es más, hay muchas funciones disponibles, las cuales permite a los usuarios configurar la presentación de los datos sin cambiar las configuraciones básicas y sin privilegios de administrador.

**Todas las opciones serán explicadas en las siguientes secciones:**

Sin mucha configuración se podrá rápidamente empezar a utilizar el sistema CRM. Los datos de clientes son el núcleo de cada sistema CRM así que se debe empezar por introducir esta información.

- ❖ Donde se empieza introduciendo los datos de los clientes como Pre-contacts.
- ❖ Después se convierte el pre-contacto en un Potencial u Oportunidad.
- ❖ Seguidamente los contactos, cuentas y potenciales son generados automáticamente.
- ❖ También se puede importar los datos del pre-contacto del entorno de oficina existente para agilizar el proceso.

Como **PRIMER PASO** se recomienda empezar con la introducción de la información de de los clientes, También es necesario introducir información de la propia empresa como una cuenta y los datos de empleados como contactos.

Como **SEGUNDO PASO** se recomienda empezar con la introducción de los productos y/o servicios ofertados.

## **5.2. Entradas de datos en el sistema CRM.**

El sistema CRM ofrece posibilidades casi ilimitadas para la introducción, proceso y visualización de los datos del negocio.

### **Esto incluye:**

- ❖ Un completo control de los procesos de ventas, empezando con el primer contacto con un futuro cliente hasta después de venderle soporte,
- ❖ Una administración de contactos para los clientes y vendedores o para otros, relacionado con personas concretas, empresas o grupos,
- ❖ Un gestor de actividades basado en tiempo y prioridad
- ❖ Un catálogo de productos y servicios, etc.

### **5.2.1. Información del Cliente**

Una efectiva administración y utilización de la información de los clientes es el elemento más importante de un sistema gestor de relaciones con clientes - CRM.

#### **El sistema CRM distingue tres tipos de contactos:**

- ❖ Pre-contacto
- ❖ Contacto con una sola persona
- ❖ Contacto con una organización, tal como una entidad, grupos, agencias, etc.

El CRM ofrece la introducción de cualquier clase de información para cada uno de estos tipos de contactos y enlazar organizaciones o personas a otras entradas del CRM si procede.

Durante el trabajo con el sistema CRM, los contactos pueden ser enlazados con diferentes escenarios de procesos de ventas, tal como pre-contactos, potenciales o soporte. Referenciándolos por fases de ventas y ser capaz de administrar eficientemente los contactos.

**5.2.2. Nuevos Pre-Contactos**

Los Pre-contactos son el primero contacto con un futuro cliente. Se puede obtener pre-contactos de las actividades de marketing tal como exposiciones de comercio, anuncios, presentaciones, etc. Probablemente, la mayoría de los pre-contactos no supondrán un negocio.

**El proceso de venta soportado por el CRM ha sido dividido en los siguientes pasos:**

**Tabla 5.1.** Proceso de Venta

Pre-contacto	Presupuesto	Facturas
Potencial	Orden de Venta y Compra	Servicios

**Elaborado por:** El Autor

**Figura 5.4.** Creando nuevo Contacto

Contacto Información			
		<input type="button" value="Guardar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>	
Datos Personales			
Nombre	<input type="text"/>	Id Contacto	AUTO-GENERADO AL GUARDAR
*Apellidos	<input type="text"/>	Cuenta	<input type="text"/> <input type="button" value="+"/> <input type="button" value="↺"/>
Tel. Móvil	<input type="text"/>	Origen de Prospecto	<input type="text"/>
Tel. Particular	<input type="text"/>	Departamento	<input type="text"/>
Empresa	<input type="text"/>	Cargo	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>	Notificar al Propietario	<input type="checkbox"/>
*Asignado a	<input checked="" type="radio"/> Usuario <input type="radio"/> Grupo Administrator	Skype	<input type="text"/>
Información del Cliente			
Asegurado	<input type="text"/>	Tipo	Facultativo
Reasegurado	Aseguradora del Sur	Ramo	Incendio y Líneas Aliadas
Vigencia	<input type="text"/>	Suma Asegurada	<input type="text"/>
Información de la Dirección		<input type="radio"/> Copiar Otra a Envío	<input type="radio"/> Copiar Envío a Otra
Dirección (Envío)	<input type="text"/>	Pais (Envío)	<input type="text"/>
Código Postal (Envío)	<input type="text"/>		
Descripción Adicional			
Descripción	<input type="text"/>		
Información de Foto del Contacto:			
Imagen del Contacto	<input type="text"/>	<input type="button" value="Examinar..."/>	
		<input type="button" value="Guardar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>	

**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

Al crear un pre-contacto, este será asignado automáticamente. Y a la vez será asignado a diferentes usuarios del CRM o grupos de usuarios cambiando el contenido del campo “Asignado“a una persona o equipo diferente.

### 5.2.3. Nuevas Cuentas

La manera más eficiente de crear una nueva cuenta es desde un pre-contacto, Sin embargo, algunas veces será necesario introducir nuevas cuentas directamente. Esto es útil si se quiere tener empresas competidoras, contactos privados o especiales almacenados en el CRM.

Como las cuentas pueden tener referencias a contactos, siempre es aconsejable introducir la información de la cuenta antes de introducir la información de los contactos. Cuando se añada un contacto al CRM más tarde, la información de la cuenta estará disponible.

**Figura 5.5.** Creando nueva Cuenta

The screenshot shows a web form for creating a new account. At the top, there is a tab labeled 'Cuenta Información' and two buttons: 'Guardar' (green) and 'Cancelar' (orange). Below this is a section titled 'Información de la Cuenta' with the following fields:

- \*Nombre de la Cuenta: Text input field.
- \*Asignado a: Radio buttons for 'Usuario' and 'Grupo', with a dropdown menu showing 'Administrator'.
- Página Web: Text input field.
- Propietario: Text input field.
- Actividad: Dropdown menu.
- Núm. Cuenta: Text input field containing 'AUTO-GENERADO AL GUARDAR'.
- Empleados: Text area with up/down arrows.
- Facturación Anual: (\$) : Text input field with a yellow background.

Below this is a section titled 'Información de la Dirección' with the following fields:

- Radio buttons for 'Copiar Envío a Factura' and 'Copiar Factura a Envío'.
- Dirección: Text area with up/down arrows.
- País (Envío): Text input field.

At the bottom is a section titled 'Descripción Adicional' with a 'Descripción' text area with up/down arrows. At the very bottom, there are two buttons: 'Guardar' (green) and 'Cancelar' (orange).

Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

#### 5.2.4. Jerarquía de Cuentas

Si se necesita registrar una estructura jerárquica en las cuentas, se puede utilizar el campo Mostrar Jerarquía de Cuentas para reflejar las relaciones existentes

**Figura 5.6.** Jerarquía de Cuentas



Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

#### 5.2.5. Calendario y Actividades

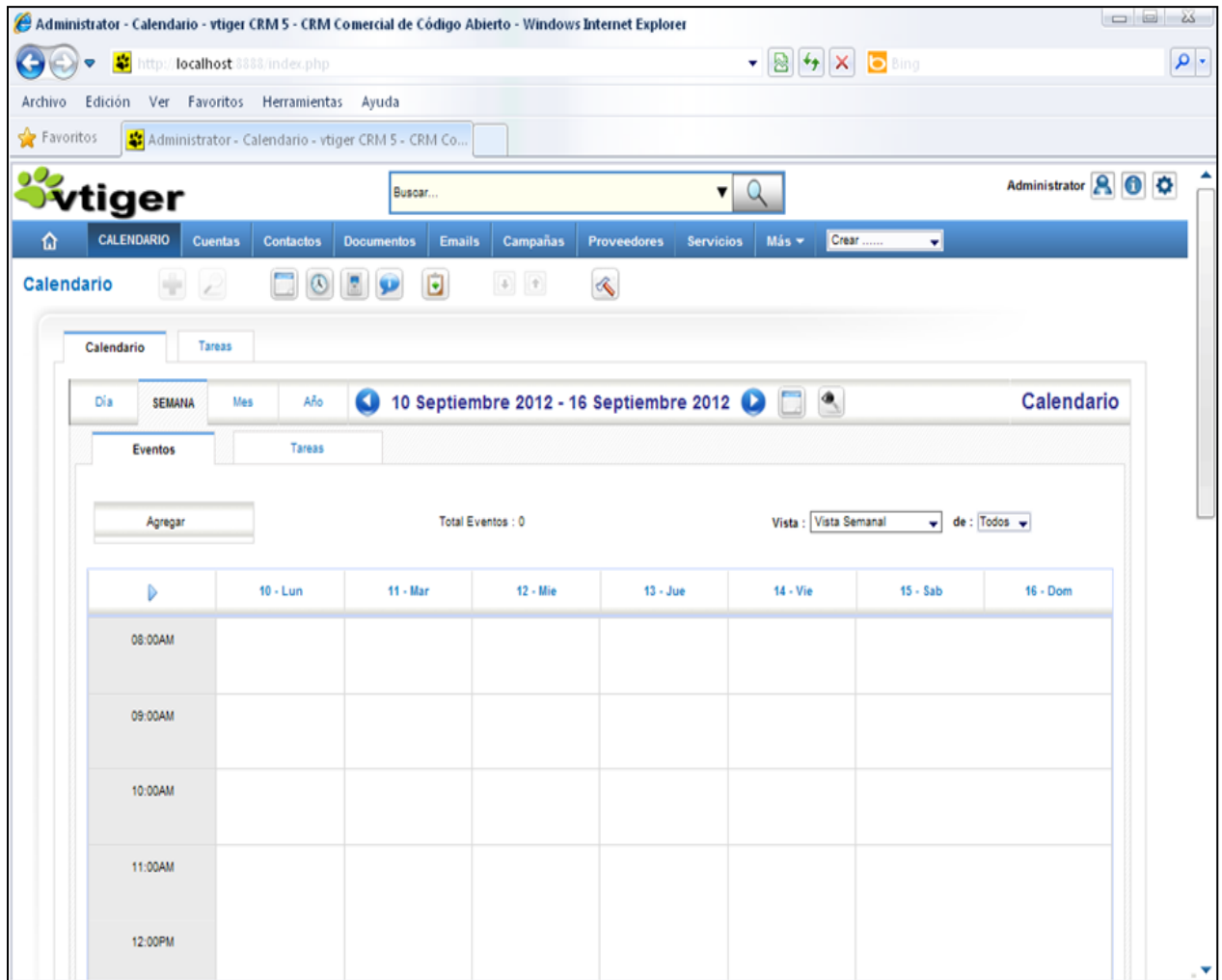
El sistema CRM proporciona un calendario similar al que normalmente se encontraría en un escritorio, este calendario distingue entre eventos y tareas, todo ello considerado como actividades.

Eventos son reuniones y llamadas, pero el administrador del CRM puede añadir nuevos tipos como vacaciones, conferencia o cualquier otra que sea necesaria en la empresa.

Si se desea usar el calendario para programar un evento o tarea, pulsar o bien en el icono del calendario en cualquier vista de lista o en [Calendario] en el área de navegación.



**Figura 5.7.** Calendario y Actividades



**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

A continuación se muestran todos los eventos programados para un día concreto. Se puede cambiar a vista semanal, mensual o anual pulsando el icono apropiado en la parte superior del calendario diario. También se puede cambiar a una vista de lista o al calendario de algún otro usuario.

### 5.2.5.1. Añadiendo un evento al Calendario

Para introducir una reunión, llamada o alguno de tus eventos personalizados, pulse el botón [Agregar] y seleccionar el tipo de evento.

**Figura 5.8.** Agregar Evento

Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

**Tabla 5.2.** Visión general de la información de eventos

Visión general de la información de eventos	
<b>Tipo de evento:</b>	Seleccionar llamada, reunión u otro tipo personalizado.
<b>Nombre de evento:</b>	Un campo requerido; debe proporcionar un nombre al evento.
<b>Descripción:</b>	Añadir una breve descripción a este evento.
<b>Público:</b>	Marcar un evento como Público, para que sea compartido con otros usuarios. Observar la sección Compartir Calendario para mayor información.
<b>Estado:</b>	Por defecto es Planeado. Si el estatus es Planeado, solo podrá hacerse entradas que estén fechadas en el futuro. Si se desea hacer entradas para el pasado, hay que establecer el estado a Mantenido o No mantenida

<b>Prioridad:</b>	Establecer una prioridad.
<b>Puede Asignado a:</b>	Por defecto el usuario que crea el evento es su propietario. Puede cambiar si es necesario.
<b>Enviar Notificación:</b>	Si marca este cuadro de selección, se enviará un email con la información del evento a su propietario. Puede usar esta función por ejemplo si el propietario del evento cambia.
<b>Fecha/Hora de Inicio y Final:</b>	Cada evento tiene un inicio y un final. Puede seleccionar terminar un evento días después. Este es por ejemplo el caso si se tiene un viaje de negocios para varios días.
<b>Invitar:</b>	Invitar a otros usuarios a este evento siguiendo las instrucciones mostradas. Notar que estos usuarios recibirán un email automático con la información y contenido del evento

**Elaborado por:** El Autor

Al hacer click en la pestaña [Recordar], se programara el envío automático de un email recordatorio que será enviado por el CRM

**Figura 5.8.** Agregar Evento (Cont.)

The screenshot shows a web interface with four tabs: 'Invitar', 'Recordar', 'Repetir', and 'Relacionado Con'. The 'Recordar' tab is active. Below the tabs, there is a section for 'Enviar Recordatorio' with a radio button selected for 'Si' and another for 'No'. Below that, there is a section for 'Recordatorio Activo' with three dropdown menus: '2' días, '4' hrs, and '10' minutos, followed by the text 'antes que comience el evento'.

**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

Adicionalmente, el CRM le permitirá programar eventos que ocurren regularmente. Pulsar en la pestaña [Repetir], para establecer la configuración.

**Figura 5.8.** Agregar Evento (Cont.)

The screenshot shows the same web interface with the 'Repetir' tab active. Below the tabs, there is a section for 'Repetir' with a checked checkbox. To the right, there is a label 'Activar Repetición'. Below that, there is a section for 'Repetir cada' with two dropdown menus: '10' and 'Meses'. Below that, there are two radio buttons: one selected for 'en 2 día del mes' and another for 'en Primero Lunes'.

**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

Además, se puede enlazar un evento con los contactos

**Figura 5.8.** Agregar Evento (Cont.)

Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

Finalmente, pulsar [Guardar] para transferir el evento programado al CRM. Como resultado se verá el evento en el listado del calendario.

### 5.2.5.2. Tareas y ToDos

El sistema CRM ayudara a programar tareas también llamadas **ToDos**. Las tareas son siempre asignadas a un usuario o grupo del CRM y no tiene fecha de finalización. No puede invitar a otros usuarios a las tareas ni enlazarlas a más de un contacto. Sin embargo, se puede transferir tareas a otros cambiando el propietario.



**IMPORTANTE:** Las tareas son separadas de su calendario como **ToDos**.

También son mostradas en la lista de Actividades Próximas y Pendientes en la página de Inicio de los usuarios.

Hay varios lugares del CRM donde se puede introducir tareas. En cualquier vista detallada en los pasos de su proceso de venta o en el calendario. Se abrirá la ventana de editar vista, y se podrá introducir la información de cada tarea.

**Figura 5.9. Tareas**

The screenshot shows the 'Creando Tarea' (Creating Task) form in the vtiger CRM 5 interface. The browser window title is 'Administrador - Calendario - vtiger CRM 5 - CRM Comercial de Código Abierto - Windows Internet Explorer'. The URL is 'http://localhost:8888/index.php?module=Calendar&action=EditView&return\_module=Calendar&a...'. The form is titled 'Creando Tarea' and has two tabs: 'Calendario' and 'Tareas'. The form contains the following fields and controls:

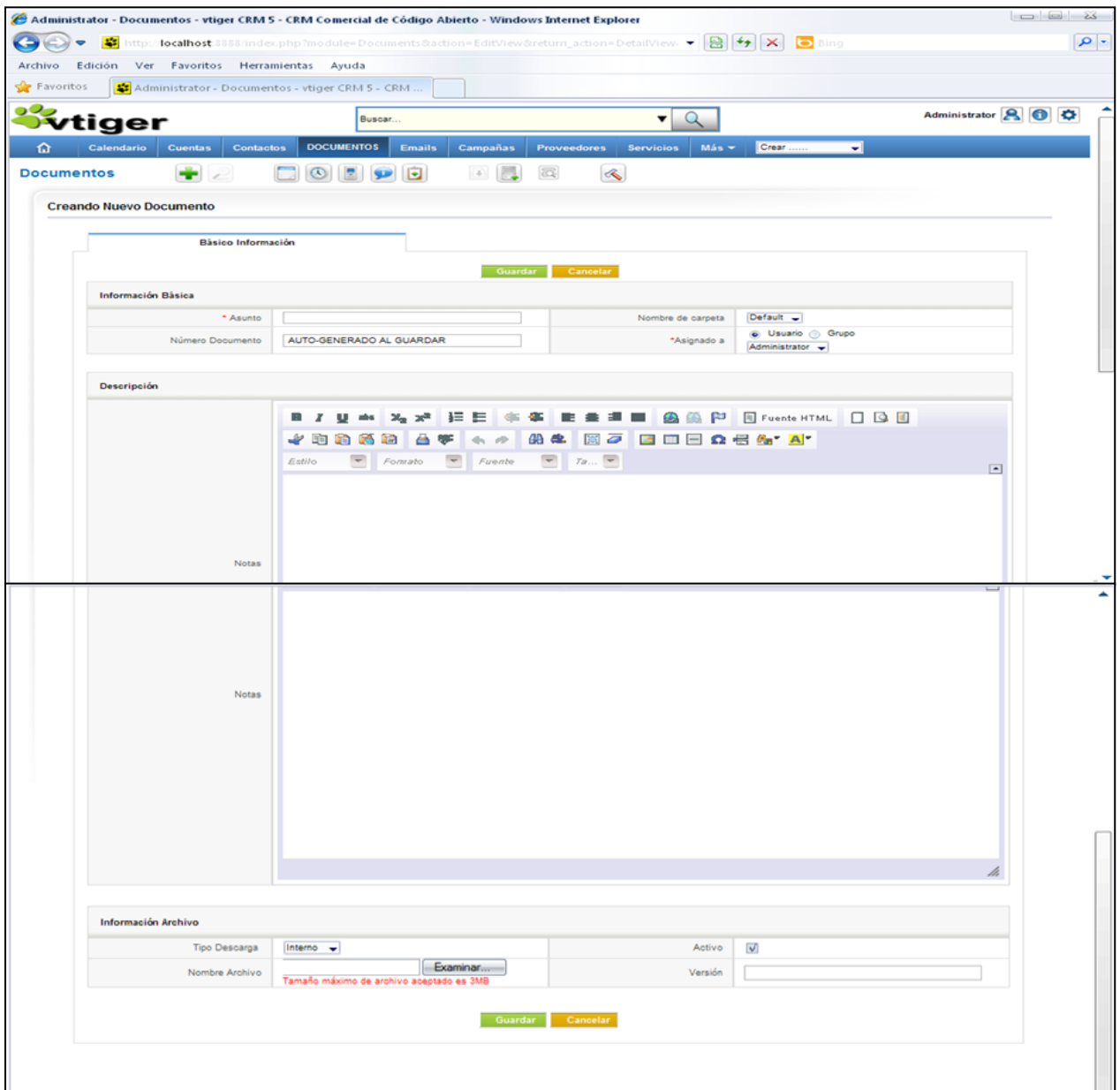
- Información de Tarea:** A section with a 'Guardar' (Save) button and a 'Cancelar' (Cancel) button.
- Tarea:** A text input field for the task name.
- Descripción:** A large text area for the task description.
- Estado:** A dropdown menu with the value 'No Iniciada'.
- Prioridad:** A dropdown menu with the value 'Alto'.
- Asignado A:** A dropdown menu with the value 'Administrador'. It includes radio buttons for 'Usuario' (selected) and 'Grupo'.
- Fecha y Hora:** A date and time picker showing '02:50 AM' on '2012-09-11'.
- Fecha de Vencimiento:** A date picker showing '2012-09-11'.
- Notificación:** A section with a 'Relacionado Con' tab and an 'Enviar notificación' checkbox.
- Buttons:** 'Guardar' and 'Cancelar' buttons are located at the bottom of the form.

Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

### 5.3. Documentos

En la siguiente opción el usuario puede crear archivos y mantenerlos en el web site, los cuales permitirán a los empleados estar al tanto de qué tipo de información se almacena en el servidor e interrelacionar con algún tipo de cuenta o contacto del CRM.

**Figura 5.10.** Creando Nuevo Documento



Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

## 5.4. Marketing / Campañas

El CRM permite apoyar los esfuerzos de marketing de la empresa, con el módulo Campaña.

Para añadir una nueva campaña, se debe pulsar el [icono signo más] en la parte superior de la lista y seguidamente pulsar [Guardar] para transferir los datos de la campaña al CRM.

**Figura 5.11.** Crear Nueva Campaña

Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

La siguiente tabla se da una explicación de algunos campos especiales.

**Tabla 5.3.** Campos específicos

<b>Nombre Campaña:</b>	<b>Se debe dar un nombre de campaña corto y único.</b>
<b>Número Campaña:</b>	El sistema automáticamente propone un número de campaña cada vez que cree una nueva, sumando 1 al último número de la campaña existente.

**Elaborado por:** El Autor

## 5.5. Proveedores

El CRM permite introducir un número ilimitado de proveedores que le proporcionen bienes o servicios a la empresa. Estos vendedores son almacenados por separado y no forman parte de las listas de cuentas o contactos.

**Figura 5.12.** Creando Nuevo Proveedor

Creando Nuevo Proveedor

Proveedor Información

Guardar Cancelar

Información sobre Proveedores:

*Proveedor	<input type="text"/>	Núm. Proveedor	AUTO-GENERADO AL GUARDAR
Email	<input type="text"/>	Teléfono	<input type="text"/>
Reaseguradores	Ecuare	Página Web	<input type="text"/>

Información sobre la Dirección:

País	<input type="text"/>	Calle	<input type="text"/>
Código Postal	<input type="text"/>		

Descripción Adicional:

Descripción

Guardar Cancelar

**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

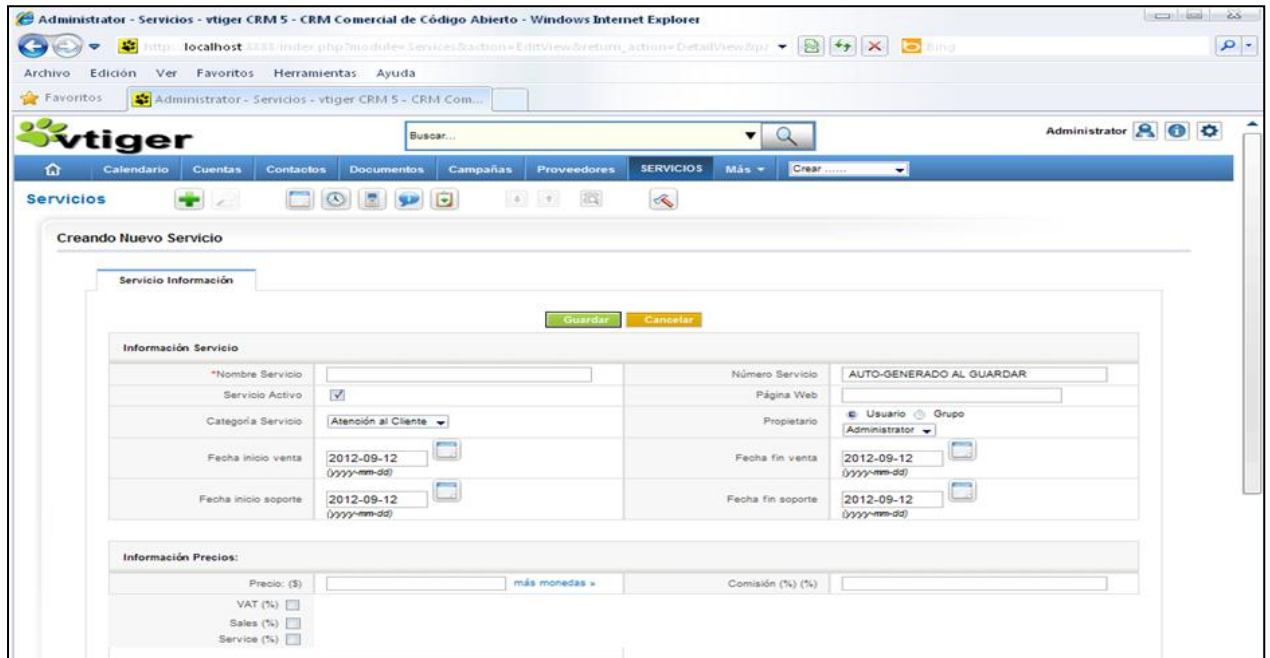
Al completar la información del proveedor de sus datos, se procederá a pulsar [Guardar] para transferir la información del proveedor al CRM.

Después aparecerá la vista detalle con toda la información introducida. Desde la pantalla se podrá enviar un correo al proveedor donde se gestionara las relaciones de este nuevo proveedor con las otras entidades del sistema.



## 5.6. Servicios

**Figura 5.13.** Creando Nuevo Servicio



Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

Lista de campos de entrada predefinidos para la información de servicio.

**Tabla 5.4.** Información de Servicio

<b>Nombre Servicio:</b>	Dar a cada servicio un nombre único.
<b>Número Servicio:</b>	El sistema automáticamente propone un número de servicio cada vez que se cree uno nuevo, sumando 1 al último número existente. Puede definir su propio formato de numeración estándar para la empresa.
<b>Descripción:</b>	Esto permitirá tener en cuenta alguna observación.

Elaborado por: El Autor

Lista de campos de entrada predefinidos para la información de asignación de precios:

**Tabla 5.5.** Información de asignación de precios

<b>Precio Unitario:</b>	Todos los precios de los servicios se introducen con la moneda asignada al usuario que entra en los precios.
<b>Tipo de Impuestos:</b>	Se puede introducir un porcentaje de impuestos que se aplique a su servicio.

Elaborado por: El Autor

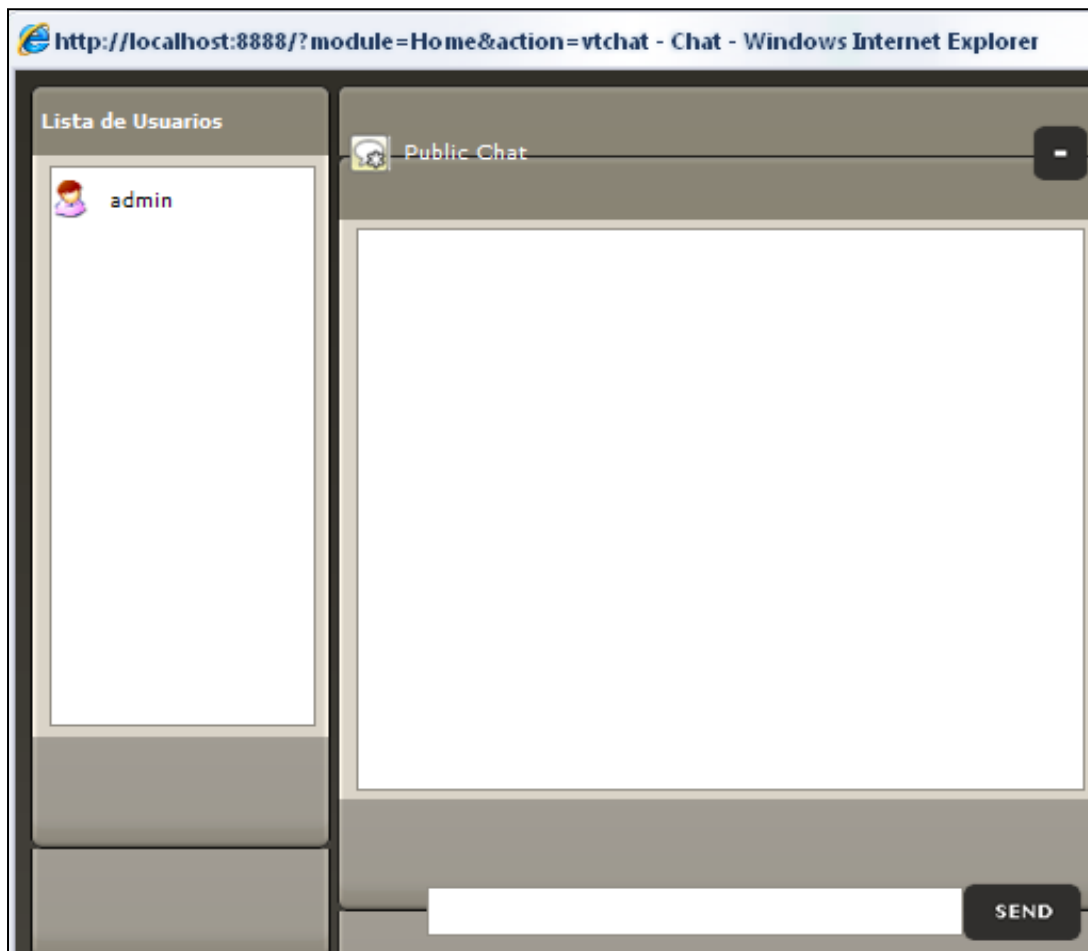
## 5.7. Funciones de Chat

Las funciones de chat ofrecidas por el sistema CRM proporcionan funcionalidades de mensajería instantánea en forma de una comunicación en tiempo real basada en la escritura de texto entre dos o más usuarios de CRM.

El chat público permite a los usuarios del CRM compartir una sala de chat común donde cada usuario puede leer los mensajes y contribuir si lo desea.

La sala de chat privada sirve de plataforma para la comunicación entre dos usuarios.

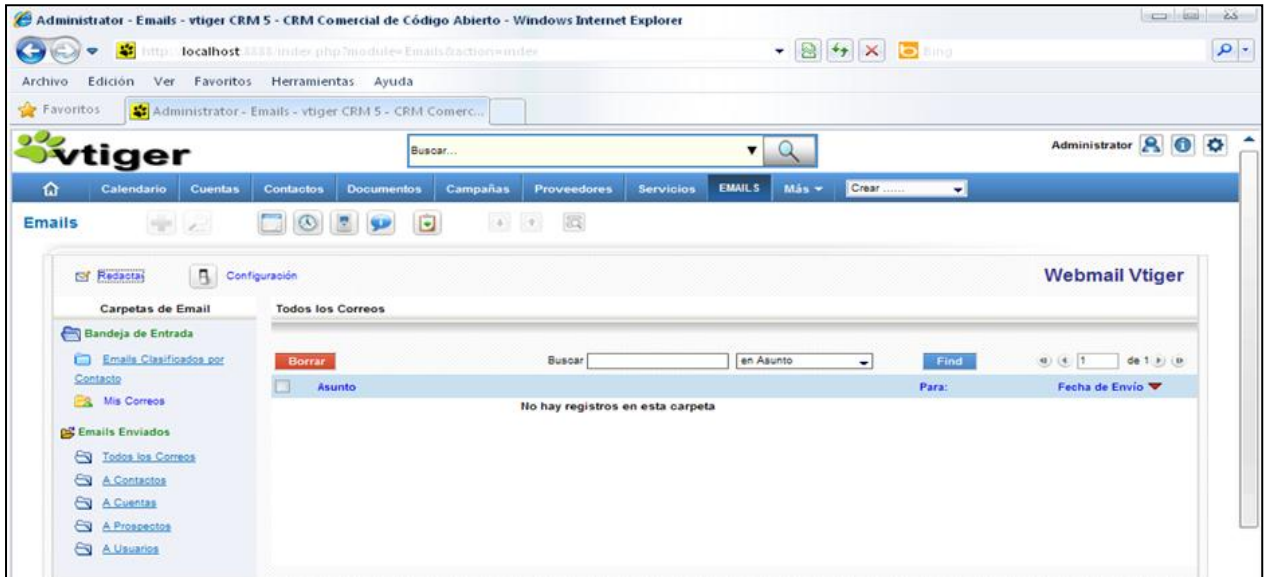
**Figura 5.14.** Chat



**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

## 5.8. Envío y Recepción de Emails

Figura 5.15. Envío y Recepción de Emails



Fuente: <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

El sistema CRM ofrece varios métodos para incluir emails con clientes, empleados, proveedores y otros contactos.

### Enviando Emails:

- ❖ Se puede crear un email desde la vista detallada de una de sus pre-contactos, o cuentas. Usando los datos de contacto almacenados en su sistema CRM, el sistema se asegura que los emails enviados serán almacenados con referencia en las entradas del contacto existentes.
- ❖ Se puede seleccionar los grupos de receptores en la vista de lista mostrada en Selección de Correo Masivo.
- ❖ Puede crear un email directamente en el menú Emails. En este caso la referencia a un contacto ha de ser creada manualmente.

**Figura 5.16.** Redactar Correo

**Fuente:** <http://localhost:8888/index.php?action=index&module=Home>

**Tabla 5.6.** Lista de campos de entrada de datos comunes para emails salientes

<b>Para:</b>	Introduzca las direcciones de email de los destinatarios. Si introduce más de un destinatario, cada uno recibirá un email individual y no verá ningún otro destinatario
<b>CC:</b>	CC significa Con Copia. Los destinatarios introducidos aquí recibirán una copia del correo enviado. Todos los destinatarios anotados aquí serán visibles por el resto de destinatarios.
<b>CCO:</b>	CCO significa Con Copia Oculta. Es similar a CC, sin embargo los destinatarios introducidos aquí no serán visibles por el resto de destinatarios
<b>Adjuntos:</b>	Puede añadir adjuntos a su email. En la edición actual el tamaño máximo de un adjunto está limitado a un tamaño máximo de 3 Mb.

**Elaborado por:** El Autor

El sistema CRM puede guardar su firma de email y añadirla a sus mensajes automáticamente.

## 5.9. Control Del Sistema

Para emplear un sistema como éste, es necesario que constantemente sean verificadas todas sus funciones, si estas trabajan correctamente, o pueden implementarse mejoras en base a sugerencias de todos los usuarios.

**Es por eso, que se establecieron tres formas de controlar el correcto funcionamiento del sistema, las cuales son:**

**Control operativo inicial:** Para poder garantizar el óptimo funcionamiento de este sistema en el inicio sus funciones, se participará personalmente tanto en la instalación del software como en las dos primeras semanas de uso de ésta, por parte de todos los usuarios, verificando el ingreso de datos, clientes y proveedores, etc.

La presencia en este período de tiempo tiene dos funciones, una es la de analizar que el sistema trabaje en base a las especificaciones diseñadas e implementadas, y la otra es verificar que el usuario tenga la capacidad para poder interactuar con él.

**Control operativo periódico:** Con el correr del tiempo, usuarios del sistema estarán más familiarizados con éste, pudiendo ejecutar con una mayor rapidez el ingreso de datos y la ejecución de las distintas funciones que tiene, al suceder esto ya no se necesitará ejercer un control tan exhaustivo como el del inciso anterior, esto debido a que en la medida que los usuarios trabajen con la base de datos, estarán menos propensos a cometer errores.

**Control de seguridad:** Éste es un punto muy importante del posterior manejo del funcionamiento de la base de datos, ya que será responsabilidad del personal designado por la gerencia, el mantenimiento y corrección de la misma.

Se debe tener mucho cuidado a la hora de la supervisión de estos cambios, ya que puede ser tanto por error o intencionalmente que dichas personas puedan alterar el funcionamiento, provocando constándole mucho dinero al departamento de ventas, y por ende traerle problemas a **COMBINED Intermediario de Reaseguros S.A.**

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES

Al culminar el estudio del presente proyecto, se ha determinado las siguientes conclusiones

- ❖ En esta investigación se presentó de manera detallada el concepto de una estrategia de Customer Relationship Management, ya que al tratarse de una herramienta administrativa novedosa, era indispensable para efectos de esta tesis su total comprensión
- ❖ Se encontró una gran necesidad de integrar toda la información, ya que gran parte de las fallas que la empresa estaba cometiendo en los procesos, radica en la mala distribución de los datos y su almacenamiento
- ❖ El proceso de implementación de un CRM involucra demasiados aspectos, como estrategia, procesos, comunicaciones, etc. Es por eso que se vio en la necesidad de encontrar un modelo de implementación que solo involucrara el proceso de instalación de la herramienta a partir de los requerimientos de la empresa
- ❖ Es indispensable que las personas de la empresa se encuentren preparadas para adaptarse al nuevo ambiente de trabajo, y sobre todo entender las habilidades y técnicas necesarias para atender correctamente a los clientes incluyendo la capacidad de comprensión del sistema
- ❖ Es muy importante la participación del personal de la empresa durante el análisis de los procesos que se van a automatizar, ya que ellos puedan aportar con opiniones importantes.

- ❖ Se realizaron pruebas individuales a cada módulo por separado, entendiendo el sistema como partes individuales. Para estas se crearon, consultaron, editaron y borraron las diferentes opciones que ofrecía cada módulo y se comportó bien, como se esperaba.
- ❖ Estas pruebas consistieron en probar los módulos en conjunto, introduciendo información en cada uno de ellos y verificando que no se presentaran inconsistencias. Al principio se presentaron problemas por el módulo de proyectos (con el archivo de idiomas), sin embargo cuando se resolvieron, la herramienta funcionó a la perfección y arrojó los resultados esperados, garantizando que la información mostrada al usuario era la indicada.
- ❖ Se probó el sistema como un todo y se atacó principalmente las relaciones que maneja vTiger entre los diferentes módulos; así como con las pruebas unitarias el sistema respondió como se esperaba y se comprobó que las relaciones entre los módulos, son bastante buenas.



## 7. RECOMENDACIONES

- ❖ Para implementar una tecnología CRM, no solo basta con adquirir un sistema de información completo que registre todos los procesos relacionados con los clientes, sino permitir un cambio estructural, administrativo dentro de la empresa, con creación de nuevas políticas, que involucren las diferentes áreas
- ❖ Para implementar un CRM, no solo se debe de entender claramente todo lo que esto conlleva, como es la infraestructura, proceso de desarrollo, etc., sino tener bien claro el objetivo por el cual se va a llevar a cabo y su correcto funcionamiento.
- ❖ Se requiere a la brevedad posible implementar un sistema de base de datos, basado en vtiger, el cual permitirá medir el desempeño de la empresa y apoyara para una adecuada administración de la misma.
- ❖ Tomar en consideración las estrategias genéricas presentadas como resultado del Análisis FODA, ya que éstas permitirán aprovechar de mejor manera las oportunidades que el ambiente le presenta a la empresa y sus fortalezas; y minimizar el impacto de las amenazas externas y sus debilidades internas.
- ❖ El cumplimiento de este plan requiere la responsabilidad y el compromiso de todos, por lo que se recomienda su entera y constante difusión y retroalimentación.
- ❖ Es indispensable que la empresa cuente con una infraestructura suficiente y necesaria para implementar esta estrategia. Además el personal con el que cuenta la empresa no debe tener miedo al cambio y ser capaces de enfrentar nuevos retos.

- ❖ Definitivamente, se debe capacitar ampliamente a los departamentos contribuyentes de la empresa para la correcta utilización de dicha estrategia de CRM, La familiarización con este tipo de estrategias es fundamental para lograr que el proyecto salga adelante y de beneficios a corto y largo plazo

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ SALLENAVE, Jean Paúl (1993) “Gerencia y Planificación Estratégica”, Editorial Norma S.A., Bogotá.
- ❖ SALAZAR, Francis (2004) “Gestión Estratégica de Negocios”
- ❖ HITT Michael, (2000), Administración Estratégica; Editorial: THOMSON; Bogotá
- ❖ Stephan P & Couler M, (2000)
- ❖ Bose, “Customer Relationship Management – CRM”, (2004)
- ❖ SAN SEGUNDO, Ángel, CRM: un viaje desde la estrategia hasta la implementación 2004, p18.)
- ❖ REINARES LARA, Pedro J., PONZOA CASADO, José Manuel, Marketing Relacional: Un Nuevo Enfoque para la Seducción y Fidelización Del Cliente, (Segunda Edición, México 2002, p. 128)
- ❖ JAY CURRY, ADAM CURRY, (2002), CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM), Editorial: EDICIONES GESTTIÓN 2000, SA, Barcelona-España.
- ❖ PORTER Michael. “Estrategias y Ventaja Competitiva”. McGrill – 2002.

## LINKOGRAFÍA

[www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

<http://www.mapfre.com/seguros/es/index.shtml>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

<http://www.inec.gob.ec/home/>

[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=45&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=57](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=45&vp_tip=2&vp_buscr=57)

<https://www.vtiger.com/crm/>