



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología  
Escuela de Ingeniería de la Producción

Carrera de Ingeniería de la producción y operaciones

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y  
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PARA LA  
EMPRESA “R&R” AGENCIA ASESORA  
PRODUCTORA DE SEGUROS

Autor:

**Jorge Rosales Rubio**

Director:

**Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Este documento está dedicado a todas las personas que han formado parte de mi vida hasta este momento, a cada aporte que se ha generado en el campo académico, emocional y personal.

En especial quiero dedicárselo a los estudiantes de carreras técnicas y administrativas afines, a quienes pueda servirles de aporte en el estudio de la asignatura de planeación estratégica.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento muy especial a mis padres Jorge y Verónica, quienes han sido el motor de mi vida, a quienes debo todo, a mis tíos paternos Darwin y Katia quienes han sido un ejemplo y apoyo para mí.

Además de manera muy especial me gustaría agradecer al Ing. Álvaro Ávila, primo político, una persona clave en mi formación profesional a quien debo más de lo que podría mencionar en este texto, una persona incansable, altamente profesional, quien bajo su cobijo generó un aporte en mi formación desde muy joven.


También debo extender un agradecimiento muy especial a mi prima hermana Carolina Rosales, dueña y gerente de Credisur S.A. quien amablemente me abrió las puertas de su organización para la complementación de mi formación profesional, a quien le debo todo mi conocimiento práctico.

## RESUMEN

Las empresas precisan de la planeación estratégica para enfrentar los cambios que interfieren en la operatividad y el cumplimiento de metas organizacionales, una situación que no es ajena al mercado asegurador. El propósito de la investigación fue diseñar un modelo de planeación estratégica y analizar el valor agregado en la empresa “R&R Agencia Asesora Productora de Seguros”, ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador. La metodología para la formulación de estrategias se fundamentó en el análisis externo vinculado con el sector de seguros y el análisis interno que se realizó a través de encuestas al personal y entrevista al gerente de la empresa.

Los resultados evidenciaron que la empresa cuenta con poca trayectoria en el mercado, por tanto, se incorporó filosofía corporativa que encamine la retención y fidelización de la cartera de clientes de CREDISUR S.A; por su parte, los objetivos a largo y corto plazo se plantearon en función de las estrategias orientados a clientes, aprendizaje-crecimiento, perspectiva financiera y procesos internos.

**Palabras clave:** planeación estratégica, análisis interno, análisis externo, aseguradora, valor agregado.



Director

**Ing. Pedro Guerrero**



Coordinador de Escuela

**Ing. Damián Encalada Avila**



**Autor**

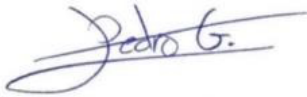
Jorge Rosales

## ABSTRACT

Companies need strategic planning to face the changes that interfere with the operation and the fulfillment of organizational goals, a situation that is not alien to the insurance market. The purpose of the research was to design a strategic planning model and analyze the added value in the company "R&R Agencia Asesora Productora de Seguros", located in the city of Cuenca-Ecuador. The methodology for the formulation of strategies was based on the external analysis linked to the insurance sector and the internal analysis that was carried out through personal surveys and interviews with the company manager.

The results showed that the company has little experience in the market, therefore, a corporate philosophy was incorporated that directs the retention and loyalty of the client portfolio of CREDISUR S.A; On the other hand, the long- and short-term objectives were raised based on the strategies oriented towards clients, learning-growth, financial perspective and internal processes.

**Keywords:** strategic planning, internal analysis, external analysis, insurance, value added.



Thesis Director

**Ing. Pedro Guerrero**



Production School Director

**Ing. Damián Encalada Avila**



Author

**Jorge Rosales**



**Translated by**



# ÍNDICE

RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
Índice de figuras.....	2
Índice de tablas.....	4
Índice de anexos.....	5
Introducción.....	6
1. CAPÍTULO 1. Fundamentación del proceso de planeación estratégica.....	8
1.1. Conceptuación de planeación estratégica.....	8
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivo General.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
1.3. Antecedentes.....	9
1.4. Justificación.....	12
2. CAPÍTULO 2. La organización.....	14
2.1. Nombre y descripción de la organización.....	14
2.2. Productos principales.....	14
2.3. Análisis situacional.....	15
2.3.1. Introducción.....	15
2.3.2. Identificación y obtención de información.....	16
3. CAPÍTULO 3. Planificación a largo plazo.....	32
3.1. Introducción.....	32
3.2. Análisis FODA.....	33
3.3. Análisis de valor agregado.....	34
3.4. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA).....	38
3.5. Direccionamiento Estratégico.....	40

3.5.1.	Introducción .....	40
3.5.2.	Valores estratégicos.....	40
3.5.3.	Visión .....	41
3.5.4.	Estrategia empresarial .....	42
3.6.	Objetivos estratégicos.....	43
3.7.	Indicadores clave de desempeño .....	44
3.8.	Cuadro de mando integral.....	45
3.8.1.	Mapa estratégico .....	45
3.8.2.	Tablero de control .....	46
3.8.3.	Matriz para la implementación del plan estratégico.....	50
3.9.	Conclusiones.....	51
4.	CAPÍTULO 4. Planificación a corto plazo .....	53
4.1.	Introducción.....	53
4.2.	Objetivos a corto plazo .....	53
4.3.	Matriz para la implementación del plan operativo anual. ....	54
	CONCLUSIONES .....	56
	Recomendaciones.....	57
	Referencias .....	58
	ANEXOS.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Ventajas de la implementación de un plan estratégico .....	8
<b>Figura 2</b>	Número de vehículos motorizados matriculados (Miles), periodo 2012-2021	10
<b>Figura 3</b>	Número de siniestros de tránsito registrados en el Ecuador en los años 2012-2021.....	10
<b>Figura 4</b>	Productos principales R&R .....	14

<b>Figura 5</b> Distribución de los empleados de acuerdo al cargo dentro de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros .....	16
<b>Figura 6</b> Distribución de los empleados de acuerdo a la antigüedad en el cargo dentro de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros.....	16
<b>Figura 7</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la edad.....	17
<b>Figura 8</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo al nivel de formación académica.....	18
<b>Figura 9</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la disposición de declaraciones del plan empresarial .....	18
<b>Figura 10</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la disposición de manuales de procesos para la realización de actividades.....	19
<b>Figura 11</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo al nivel de liderazgo.....	19
<b>Figura 12</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a cómo se sienten trabajando en la empresa .....	20
<b>Figura 13</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si las funciones y responsabilidades están bien definidas. ....	20
<b>Figura 14</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la relación con los demás miembros de la empresa .....	21
<b>Figura 15</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si conoce las tareas que desempeñan otras áreas ..	21
<b>Figura 16</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a capacitaciones en el área laboral.....	22
<b>Figura 17</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo con si realiza actividades de benchmarking .....	22



<b>Figura 18</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a cómo se establecen.....	23
<b>Figura 19</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si disponen de sistema de trabajo en equipo .....	23
<b>Figura 20</b> Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si disponen de intranet web.....	24
<b>Figura 21</b> Diagrama de flujo de servicio de seguro de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros.....	35
<b>Figura 22</b> Mapa de proceso del servicio de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros .....	36
<b>Figura 23</b> Visión de la empresa R&R .....	41
<b>Figura 24</b> Misión de la empresa R&R.....	42
<b>Figura 25</b> Organigrama empresa R&R .....	43
<b>Figura 26</b> Cuadro de mando integral.....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Competencia de R&R.....	25
<b>Tabla 2</b> Análisis FODA.....	33
<b>Tabla 3</b> Análisis de valor agregado en la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros .....	37
<b>Tabla 4</b> Análisis FODA cruzado .....	38
<b>Tabla 5</b> Objetivos estratégicos .....	44
<b>Tabla 6</b> Tablero de control .....	47
<b>Tabla 7</b> Matriz de implementación de plan estratégico.....	50
<b>Tabla 8</b> Objetivos de corto plazo del plan estratégico.....	53
<b>Tabla 9</b> Matriz de implementación de plan estratégico.....	54

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Encuesta dirigida a los empleados de la empresa “R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros.....	61
<b>Anexo 2.</b> Entrevista dirigida al gerente de la empresa “R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros.....	63
<b>Anexo 3.</b> Resultados de entrevista dirigida al gerente de la empresa “R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros.....	67

## INTRODUCCIÓN

Los siniestros de tránsito son una de las principales causas de muerte a nivel mundial de los individuos del grupo etario más joven; en el caso de Latinoamérica, no es ajena a esta realidad, donde la mayoría de los accidentes de tráfico se derivan no sólo de la imprudencia por parte de los conductores, sino por las condiciones de las vías, que al ser países en vías de desarrollo, el gasto público no logra cubrir con este servicio público (OMS, 2018).

En el caso de Colombia, en el estudio de Alarcón et al. (2018) se identifica un incremento en la mortalidad por accidentes de tránsito, en específico en la población más joven entre 15 y 24 años, entre los que se caracterizan por ser del género masculino, tener una motocicleta y ser ciclistas; debido a la cantidad de muertes se convierte en un grave problema de salud que está lejos de disminuir por el diseño que presentan las vías, la poca educación vial y la cultura de la sociedad.

En Ecuador, de acuerdo con los datos del INEC (2022) se identifica un incremento del parque automotor en el año 2021 de cerca del 62% con respecto al 2012, donde los siniestros son mayores a los 20 mil en los años 2012-2021, con un valor máximo en el año 2014, con una cantidad de siniestros aproximado de 38.658 accidentes, por lo que la cantidad de accidentes de tránsito se mantiene y no ha disminuido en los últimos años, lo que determina la inacción por parte de las autoridades competentes para disminuir esta problemática.

A pesar de la cantidad de siniestros y la probabilidad alta de sufrir un accidente de tránsito, la población ecuatoriana se caracterizaba por la falta de costumbre para contratar servicios de seguro para el vehículo, lo que según datos de Segarra y Murillo (2021) ha cambiado en los últimos años, en especial después de la pandemia, donde incrementó la incertidumbre y se evidenció el impacto de considerar el riesgo a que se exponen las personas y los bienes que poseen.

Bajo tal contexto, es evidente la tendencia creciente de los ecuatorianos, quienes deciden comprar un vehículo y contratar un seguro para disminuir la probabilidad de pérdida del bien o de afrontar los costos del siniestro y esto implique una grave afectación a la economía individual o familiar; con ello el mercado de seguros se enfrenta a nuevos

desafíos que provienen de un cambio de percepción de los consumidores, quienes tienen nuevos comportamientos de compra.

En este sentido, la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros opera en el mercado por menos de un año, pero no cuenta con planificación estratégica para afrontar el mercado cambiante y la necesidad de contar con recursos necesarios para brindar un servicio diferenciado en un sector de alta competencia. Con ello se identifica el problema de estudio que versa en la falta de un plan estratégico en la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros que le dificulta diferenciarse y ser competitiva.

De lo expuesto surge el objetivo de la investigación que implica el diseño de un modelo de planeación estratégica y análisis de valor agregado en la empresa “R&R Agencia Asesora Productora de Seguros”, para ello se realiza un análisis interno y externo mediante el levantamiento de información a través de encuestas a empleados y entrevista al gerente, con base a esta información se plantea una matriz FODA, en la que se realizó un contraste para con los factores positivos mitigar los negativos.

# 1. CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

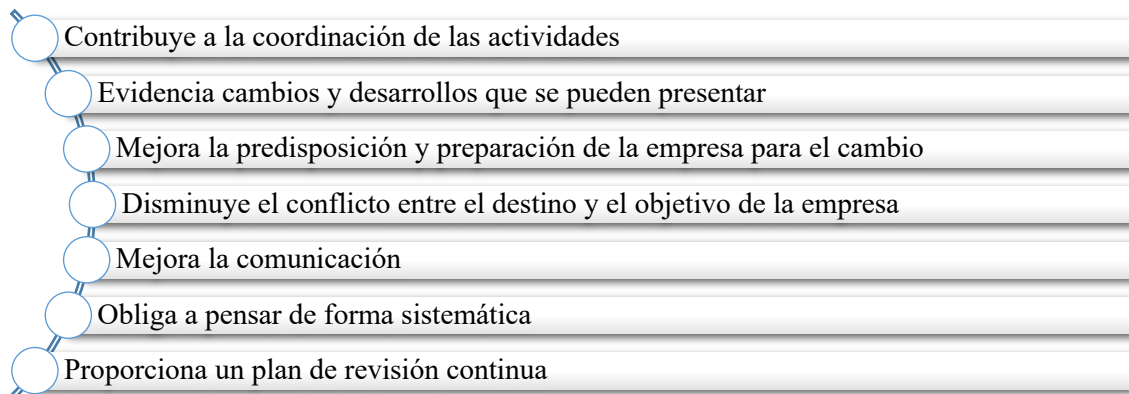
## 1.1. Conceptuación de planeación estratégica

Las empresas se encuentran inmersas en un entorno cambiante que afecta la operatividad en el corto plazo y la sostenibilidad en el largo plazo. Por tal razón es importante planificar y prever situaciones adversas a presentar, con ello identificar aspectos positivos que ayuden a mitigar el efecto de los negativos.

Al respecto, Palacios (2020) refiere que como herramienta de antelación a situaciones adversas se configura la planeación estratégica para identificar de forma sistemática las oportunidades-amenazas actuales y futuras, con ello establecer acciones que lleven al logro de metas propuestas; desde tal perspectiva existen ventajas como:

### Figura 1

*Ventajas de la implementación de un plan estratégico*



*Nota.* Adaptado de Palacios (2020)

En la figura 1 se observa que las ventajas de la planificación estratégica, son variadas que aportan a la coordinación de las actividades, la utilidad como herramienta que proporciona la posibilidad de realizar una revisión continua. Aspectos importantes desde la predisposición a los cambios presentes en la parte interna y externa, proporcionando un camino sistemático para alcanzar los objetivos empresariales.

A lo mencionado, Ore et al. (2020) sostienen que la planificación estratégica se concibe como un proceso sistemático con orden y estructura específica con respecto a las actividades que direccionan la toma de decisiones organizacionales, se fundamenta en un análisis interno y externo que evidencia la realidad de la empresa, a partir de ello se reconoce acciones que le proporcionan ventaja competitiva.

Las estrategias establecidas en el plan se adjudican a objetivos, plazos determinados, que dependen de la naturaleza de la empresa y del entorno; si bien hay esquemas determinados, el contenido no se puede generalizar para todas las empresas. A criterio de Calle et al. (2020) la única forma de mantener a las empresas en el tiempo, es con la acertada planificación estratégica, a causa de que, si una empresa sólo busca productividad sin una previa planificación, funciona en el corto plazo, pero no es sostenible en el tiempo.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de planeación estratégica y análisis de valor agregado en la empresa “R&R Agencia Asesora Productora de Seguros”.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Establecer la fundamentación del proceso de planeación estratégica.
- Realizar un análisis situacional actual de la empresa y el direccionamiento estratégico, a través del levantamiento de información.
- Elaborar la Planificación a largo plazo, así logrando los propósitos estratégicos de la empresa.
- Elaborar la Planificación a corto plazo, logrando los propósitos tácticos y operativos de la empresa.

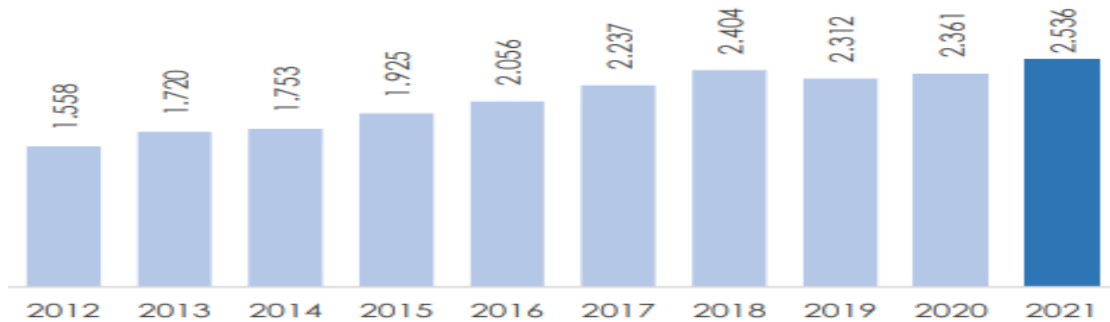
## **1.3. Antecedentes**

En el informe emitido por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) a nivel mundial se registra un total de 1,35 millones de accidentes de tránsito, los que derivan diferentes traumatismos, que son una de las principales causas de muerte en el grupo etario entre 5 y 29 años. En el caso de Latinoamérica, el 11% de las muertes se producen por accidentes de tráfico (OMS, 2018), lo anterior se adjudica a la falta de regulación y conciencia social, pues gran parte de los siniestros de tránsito producidos en la región son por imprudencia del conductor, manejar en estado de ebriedad, exceso de velocidad, o por las malas condiciones de la vía.

En el caso de Ecuador, el parque automotor creció de forma sostenible en los últimos años; las cifras del número de vehículos matriculados son una perspectiva que se identifica a continuación:

**Figura 2**

*Número de vehículos motorizados matriculados (Miles), periodo 2012-2021*

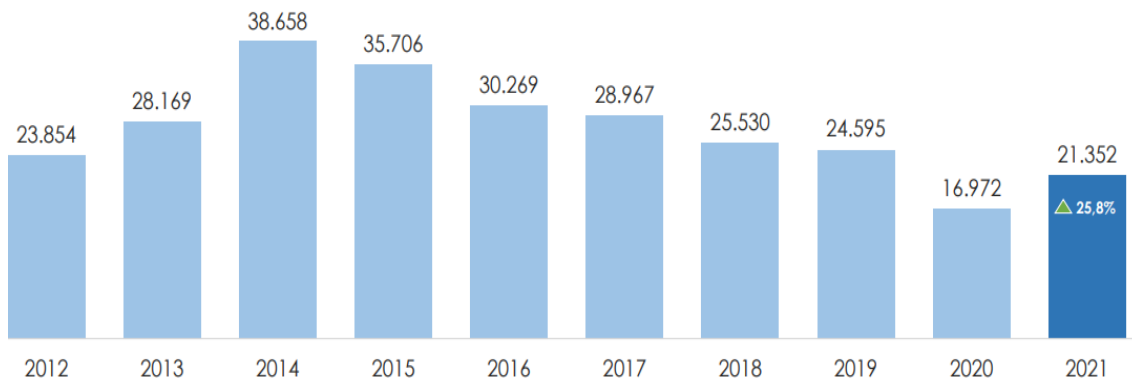


*Nota.* Adaptado de INEC (2022)

En la figura 2 se evidencia que la mayor cantidad de vehículos matriculados se registraron en el 2021, a tal punto que, si se compara con el 2012, el crecimiento corresponde al 62%. Con el contraste de los datos del 2012 se evidencia que transitan el doble de vehículos que hace 10 años atrás. Por otra parte, se muestra la cantidad de siniestros de tránsito registrados en el país.

**Figura 3**

*Número de siniestros de tránsito registrados en el Ecuador en los años 2012-2021.*



*Nota.* Adaptado de INEC (2022)

En la figura 3 se observa que la cantidad de siniestros de tránsito presentaron una cantidad máxima en el año 2014 con 38.658, pero al 2021 se registran un total de 21.352 siniestros, presumiblemente porcentaje bajo al tomar en cuenta que el parque automotor incrementó en un 62%. No obstante, evidencia la mala gestión del tránsito a tal punto que los siniestros son mayores a 20 mil en todos los años, excepto en el 2020, lo que se

adjudica a las medidas de restricción de movilidad impuestas por la pandemia de COVID-19 y no a una mejora en la gestión.

Independiente de la normativa, cualquier individuo que posee un vehículo es propenso a sufrir un accidente, donde la consecuencia puede ser la pérdida total o parcial del automotor, de ahí la importancia de contar con seguro que le permita salvaguardar el bien. A decir de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), el seguro es un contrato a través del cual se acuerda el pago de una prima a cargo de una de las partes, a cambio del aseguramiento de bienes o servicios por la institución; el que puede estar en riesgo en cualquier momento por situaciones inciertas o naturales, en este caso a cualquier siniestro de tránsito o eventualidad que implique el daño o robo.

El valor del bien inmueble es el que decreta la valoración de la prima, pero, la cultura de un importante número de personas no tiene la costumbre de usar este tipo de servicios, porque lo consideran innecesario; así el mercado de seguros representa alrededor del 2% del Producto Interno Bruto, en comparación con otros países latinos es mínima la aportación; existen diversas compañías que ofertan seguros para incendios, médicos, terremotos, explosiones, entre otros (Coronel y Buñay, 2018).

Sin perjuicio de lo mencionado, Jácome (2019) presenta resultados del sector asegurador ecuatoriano con una tendencia creciente promedio del 29,49% antes del año 2020 por la pandemia de COVID-19, posterior evidencia el nivel alto de afectación en el mercado asegurador. Los datos muestran que la pandemia disminuyó la demanda de seguros por la mala situación económica. Pero a criterio de Segarra y Murillo (2021), la pandemia implicó un cambio de percepción sobre los seguros, dado que gran parte de la población experimentó el impacto que puede tener una eventualidad, más aún cuando no se prevé los efectos.

A pesar de todo esto, aún existen creencias opuestas sobre la utilidad de los seguros, donde resulta importante concientizar a la sociedad sobre su alcance, en consideración de que se tiene un mercado potencial por la cantidad de vehículos que existen en el país y la necesidad de respaldar los bienes para garantizar la solvencia de los individuos, no obstante, resulta imperiosa la necesidad de establecer un plan que marque estrategias para llegar al segmento de mercado.



#### **1.4. Justificación**

Las aseguradoras cumplen con dos funciones la primera es el tratamiento del factor riesgo en diferentes situaciones, en esta sección la institución tiene como meta la reducción de la incertidumbre, para establecerse de manera sólida. La segunda es el aspecto financiero, se relaciona con el ahorro y el financiamiento, mismos que deben estar en equilibrio para su correcto funcionamiento, además se corresponde con la aportación que el sector hace a la economía del país (Sabater, 2017).

Es así que, las aseguradoras a nivel mundial tuvieron un crecimiento del 2,9% en el 2019, donde el mayor impulso se generó en los seguros de no vida; en el caso de Latinoamérica, si bien se reporta un crecimiento de la cantidad de contratos de seguro, los seguros de no vida no son la principal razón, que dependen de la situación económica del país para que se contraten seguros de no vida (MAPFRE, 2020).

Para Esteva et al. (2020) durante la pandemia por COVID-19 las aseguradoras de vehículos frente a las medidas para evitar los contagios enfrentan un cambio temporal en la siniestralidad, una condición que impacta en las reservas técnicas de las compañías aseguradoras; siendo posible experimentar mayor siniestralidad con afectación en la suficiencia de la prima. En tales circunstancias. las empresas tienen complicaciones para generar ventas por la disminución de la demanda de seguros con respecto al desempleo, razón por la cual las aseguradoras deben contemplar estrategias que a largo plazo permitan afianzarse en el mercado.

En el caso de Ecuador, según los datos del MAPFRE los seguros de no vida disminuyeron en gran medida en los años 2015, 2016 y 2017, pero en el año 2018-2019 el crecimiento es sostenido, lo que no se adjudica a la mejora a la situación económica, sino al cambio de la percepción de los ciudadanos frente a la importancia de un seguro para los bienes que poseen.

El país no fue ajeno al impacto de la COVID-19 se evidenció una reducción del 19% en las primas netas, renovaciones y nuevas pólizas con relación al año 2019, un hecho que explica este suceso, es reducción de pólizas en vehículos livianos, mientras que el segmento de vehículos pesados mejoró por la importancia en el transporte de bienes y mercaderías. A raíz de la pandemia se conoce que las aseguradoras implementaron la digitalización en el proceso de atención a clientes enfocados en facilitar los trámites y las ventas (Terán, 2020).

En este sentido, existe una demanda potencial de seguros que comprende los propietarios de vehículos motorizados, expuestos a incidentes desde la adquisición del bien a cualquier eventualidad. Al respecto, Congacha et al. (2019) caracterizaron los siniestros viales del país, donde se justificó que la causa del 96,1% de los siniestros ocurren por falta de atención del conductor, seguida del consumo de alcohol, exceso de velocidad, imprudencia por los peatones, cambios climáticos, daño mecánico y los casos fortuitos.

Con ello, el mercado asegurador de vehículos en el Ecuador se encuentra en crecimiento y existe demanda potencial al que la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros desea acceder, pero al no contar con un plan estratégico, por el corto tiempo que se encuentra en el mercado, no logrará llegar a la demanda de manera efectiva. De ahí que la investigación se justifica por el aporte que presupone el planteamiento de un plan estratégico para la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros, desde una perspectiva económica, porque aportará a plantear estrategias y atraer clientes e introducirse en el mercado de seguros de vehículos ecuatoriano altamente competitivo.

También se justifica, porque conlleva asegurar los vehículos, desde lo social, dado que las estrategias contemplan la concientización de la población sobre la importancia de prevenir siniestros y contar con un seguro frente a eventualidades, dado que el impacto a la economía individual o familiar será menor si cuenta con un seguro oportuno que le brinde asistencia. De forma implícita el incremento de personas que adquieran un seguro contribuirá a mejorar la economía, porque no se enfrentarían a un siniestro, a través del endeudamiento, sino con fondos propios a través del seguro.

## 2. CAPÍTULO 2. LA ORGANIZACIÓN

### 2.1. Nombre y descripción de la organización

La empresa objeto de análisis es “R&R Agencia Asesora Productora de Seguros”, inicia en el 2022 como un emprendimiento personal que surge con la iniciativa de proveer asesoría y contratos en seguros vehiculares. El objetivo a largo plazo se fundamenta en ser una empresa posicionada en el mercado nacional de aseguradoras vehiculares. Hasta el momento, la organización cuenta con un espacio físico ubicado en la ciudad de Cuenca-Ecuador destinado a la realización de operaciones administrativas y a la oferta de actividades operativas relativas a la acogida de seguros en el sector automotriz. Sin embargo, al ser una empresa cuya operación está en proceso de inicio, no cumple con las condiciones necesarias vinculadas a la planificación estratégica.

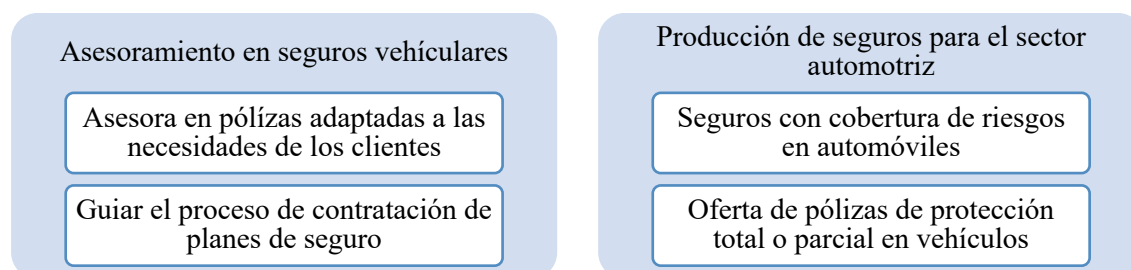
Al ser la idea de negocio vinculada al mercado competitivo de seguros, se torna indispensable la implementación de un modelo de planeación estratégica que oriente a la organización para su posicionamiento. En consecuencia, se concibe la relevancia de incorporar estrategias a partir del análisis situacional que aporte al desarrollo de pericias correspondientes a ventajas competitivas que mejoren la rentabilidad de las operaciones efectuadas de R&R Agencia Asesora Productora de Seguros como parte del cumplimiento de objetivos a largo plazo y potencien el crecimiento de la empresa.

### 2.2. Productos principales

Los productos principales de R&R son:

**Figura 4**

*Productos principales R&R*



La iniciativa de negocio de R&R parte con dos productos principales, el primero corresponde a brindar asesoría en el proceso de contratación de seguros vehiculares en Cuenca, se enfoca en informar sobre pólizas que se adapten a las necesidades de los

clientes; por consiguiente, brindar las instrucciones durante el proceso de contratación de seguros.

El segundo producto corresponde a la producción de seguros, es decir a la oferta de primas de cobertura de riesgos total o parcial en autos con la asignación de precios y beneficios a favor de los clientes. En este orden de ideas, la empresa mantiene dos servicios complementarios que apuntan a mejorar la experiencia de los clientes interesados en asesoría y adquisición de seguros del sector vehicular.

### **2.3. Análisis situacional**

#### **2.3.1. Introducción**

En el siguiente acápite se presentan diferentes factores que caracterizan a la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros para cumplir con otro de los objetivos planteado, a su vez ayude a fundamentar el plan estratégico. La caracterización de la empresa se obtuvo de fuentes: primarias y secundarias, a través de técnicas de recolección de información que tienen naturaleza cuantitativa y cualitativa. Para la primera, se realizaron encuestas, mientras que en la segunda se aplicó entrevistas, además del análisis documental de los informes referentes al sector de seguros, sumado al aporte teórico de autores que abordan temáticas vinculadas con los seguros de vehículos.

La población de estudio se conformó por empleados y directivos de la empresa R&R, que por la cantidad y facilidad de acceso no se calculó una muestra. Así, se realizaron encuestas a todos los empleados (total son 6) y la entrevista al gerente, donde se fundamenta gran parte de la información presentada.

Como fuentes secundarias se obtuvieron datos de informes presentados respecto al mercado asegurador de vehículos en el Ecuador, en algunos ítems se considera información de autores que explican de una forma amplia el contexto del sector asegurador para entender el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la empresa. La encuesta se muestra a través de figuras de frecuencia por pregunta para evidenciar particularidades de la experiencia que tienen en la empresa como colaboradores. En cambio, para la entrevista se utilizó tablas resumidas que acogen las respuestas, detalladas en los anexos.

Con base a lo mencionado, el siguiente sub acápite estructura información para ordenar las fases que contempla la planificación estratégica, de acuerdo a los factores

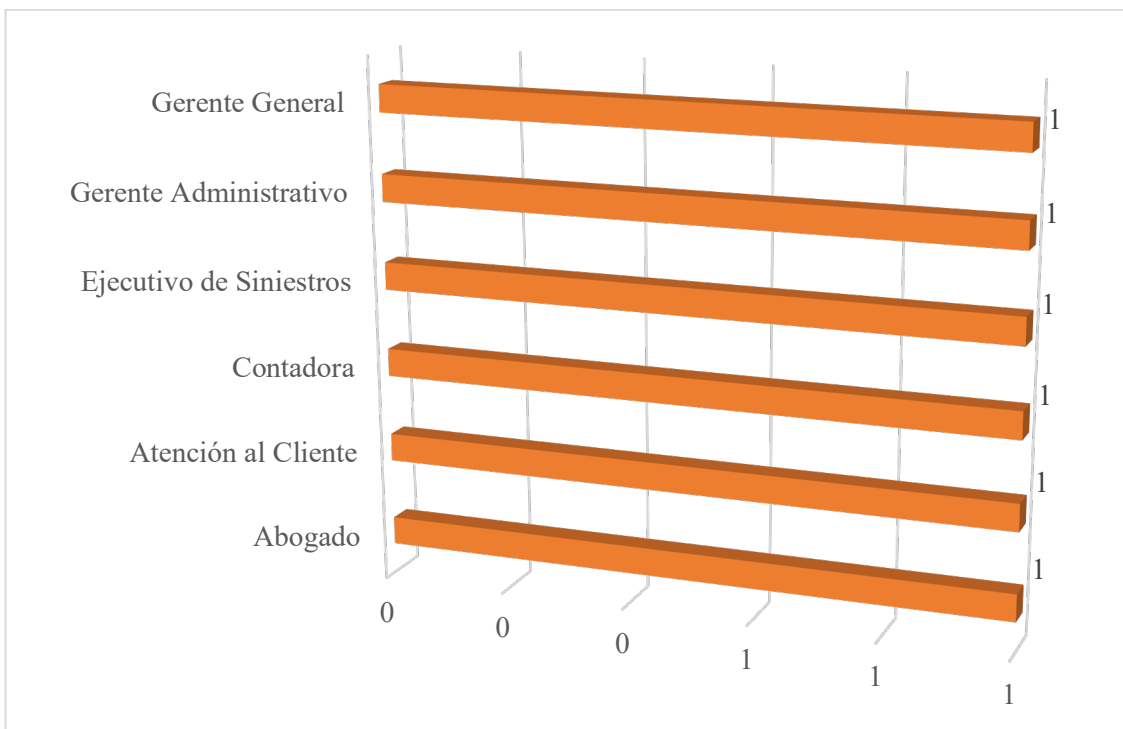
internos y externos de la empresa, se inicia con datos del personal, los resultados de las encuestas, se describe y analiza el mercado, así como el estudio, de la forma para establecer los precios, la infraestructura que posee, finanzas y rentabilidad, la forma de comunicación interna, de cómo se toman decisiones y las contingencias que se presentan.

### 2.3.2. Identificación y obtención de información

- **Personal**

**Figura 5**

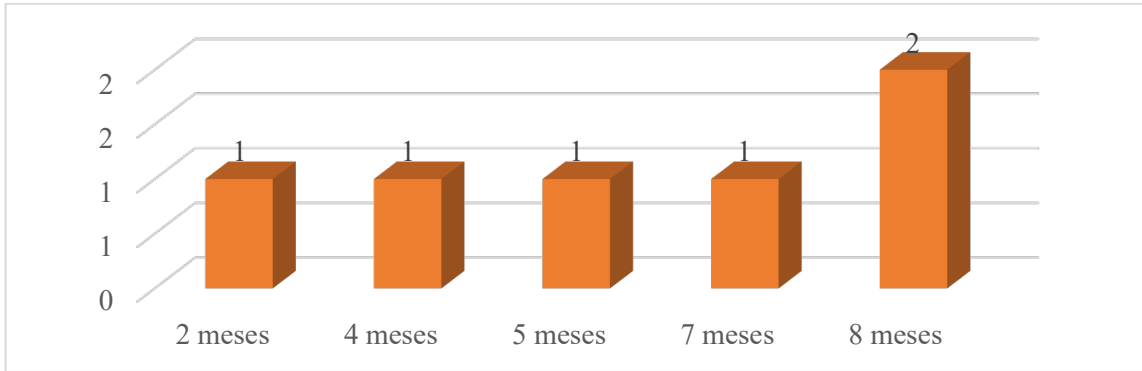
*Distribución de los empleados de acuerdo al cargo dentro de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros*



Sobre los recursos, la figura 5 evidencia que en el inicio de operaciones de la empresa R&R se cuenta con una planta de seis personas, cuya organización se desprende con el gerente general y otro administrativo, quienes responden a la planificación estratégica. En lo que se refiere a la provisión del servicio, la organización cuenta con un ejecutivo de siniestros y una persona que asiste a los clientes. En tanto que para cumplir las obligaciones fiscales y el manejo de la información financiera labora un profesional en contabilidad y el abogado encargado de los aspectos legales de la oficina aseguradora.

**Figura 6**

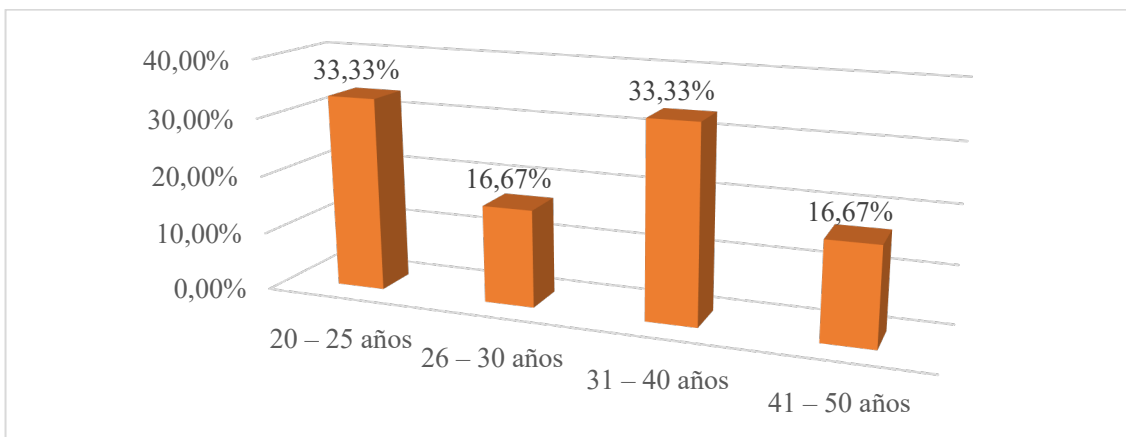
*Distribución de los empleados de acuerdo a la antigüedad en el cargo dentro de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros*



La figura 6 muestra la antigüedad de los empleados de la organización; dos de las seis personas que laboran en la empresa tiene ochos meses de experiencia, es decir trabajan desde que inició a operar la oficina, con el paso de los meses se incorporó talento humano de forma paulatina, siendo la última contratación hace 2 meses. En este orden de ideas, el personal que se incorpora en la empresa cuenta con experiencia menor a un año, por tanto, es indispensable vincular un plan estratégico que motive a los empleados cumplir los objetivos a favor del posicionamiento en el mercado de seguros automotriz que prevé la empresa.

**Figura 7**

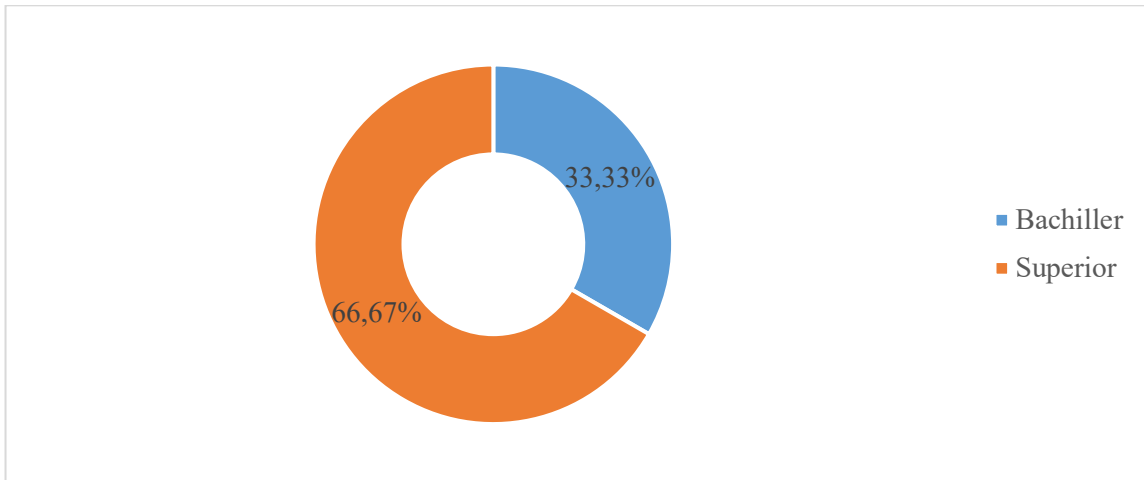
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la edad*



Con relación a los datos obtenidos sobre la edad de los empleados (figura 7), se identifica el 33,33% del personal tiene entre 20-25 años, en similar apreciación se cuenta el 33,33% de 31-40 años que intervienen el asesoramiento y la provisión en servicios de seguros en vehículos. Con el 16,67% se encuentran los colaboradores entre 26-30 años y 41-50 años.

**Figura 8**

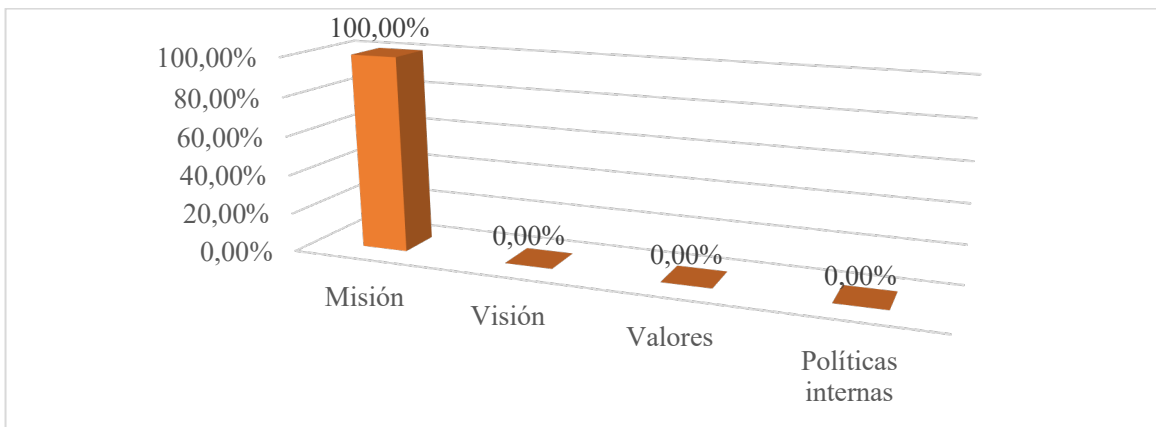
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo al nivel de formación académica*



Los resultados correspondientes al nivel de la formación educativa del personal humano de R&R (ver figura 8), la mayoría (66,67%) cuenta con un título correspondiente a nivel superior. El 33,33% dispone de formación en bachillerato. En tal situación se precisa la necesidad de plasmar propósitos estratégicos que fortalezcan las aptitudes y conocimientos del personal.

**Figura 9**

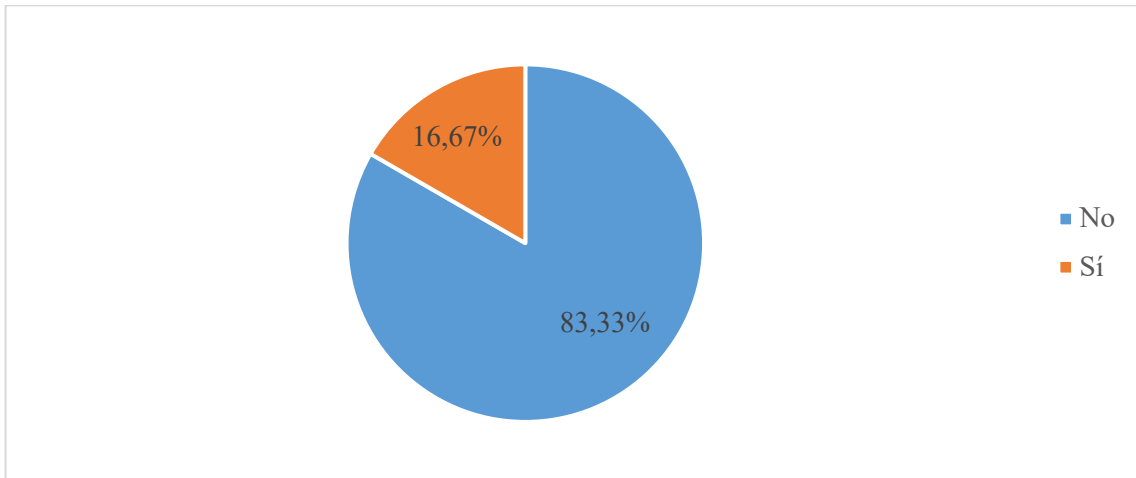
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la disposición de declaraciones del plan empresarial*



Se evidencia en la figura 9 que la empresa objeto de estudio no cuenta con declaraciones de un plan empresarial como la visión, valores o políticas internas, sólo dispone de la misión. Lo anterior recalca que la entidad no opera bajo un plan de largo plazo.

**Figura 10**

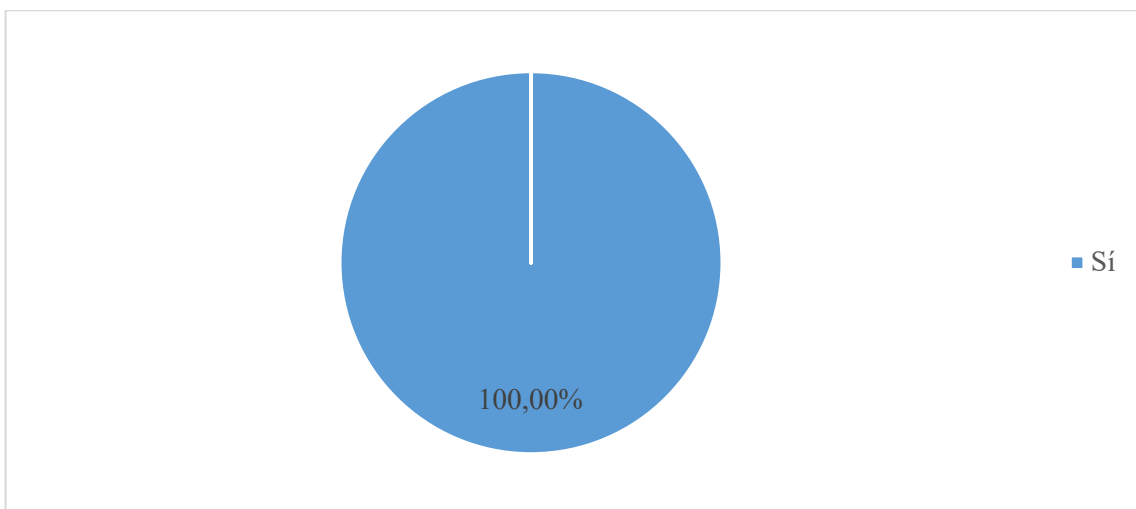
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la disposición de manuales de procesos para la realización de actividades*



La figura 10 revela la distribución de los empleados encuestados en cuanto a la disposición de manuales de procesos, se identifica que el 83,33% refiere que en la empresa no dispone, mientras que el 16,67% que sí; los resultados denotan que existen indicios que, si existe un manual, pero no es de conocimiento de todos los empleados.

**Figura 11**

*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo al nivel de liderazgo*

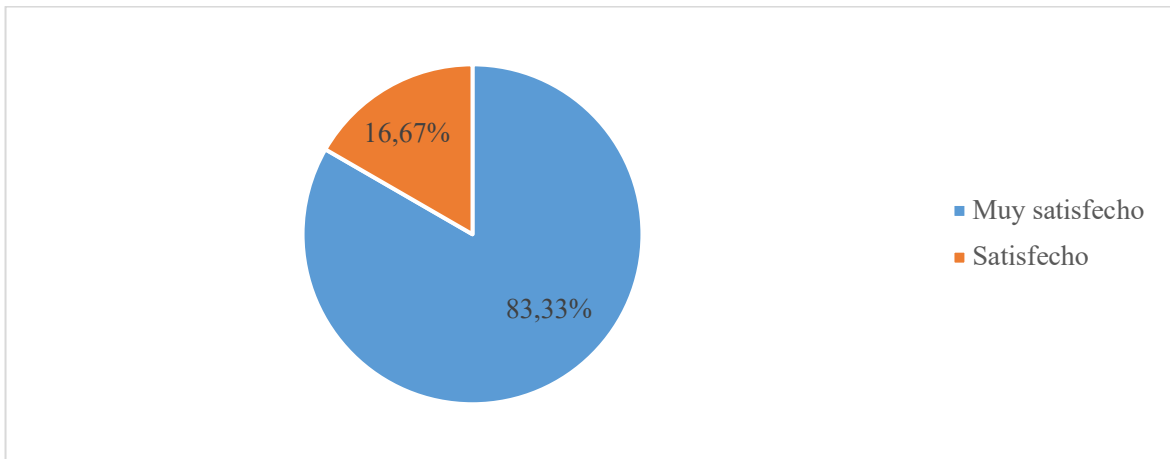


Se observa en la figura 11 que todos los empleados de la aseguradora refieren que existe un buen nivel de liderazgo, o sea el gerente posee cualidades que los empleados perciben como correctas de acuerdo a las necesidades de la empresa y de orientación en las actividades.



**Figura 12**

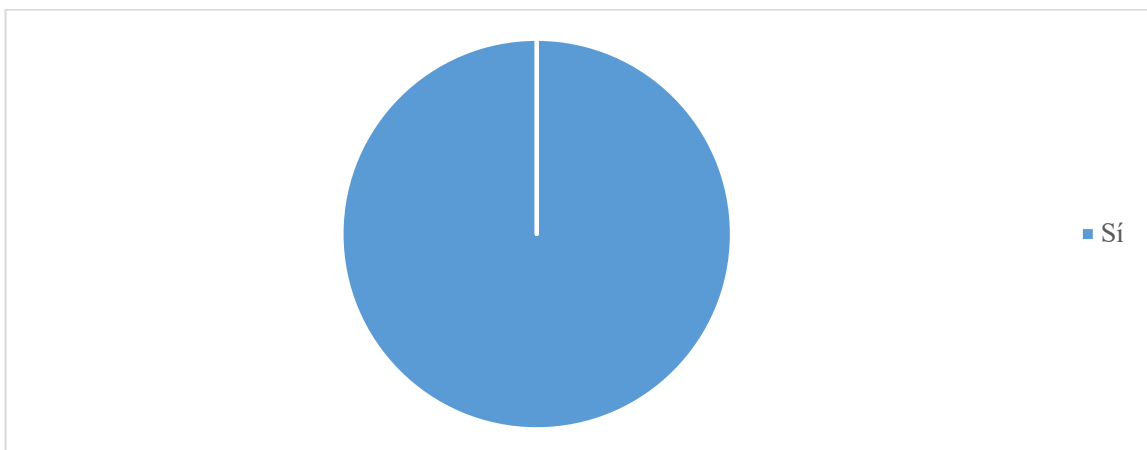
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a cómo se sienten trabajando en la empresa*



En la figura 12 se destaca que el 83,33% de los empleados se sienten muy satisfechos laborando en la empresa, pero el 16,67% sólo satisfecho, donde el enfoque debería ser a este porcentaje de colaboradores para evidenciar los aspectos que se podrían abordar para lograr la satisfacción del empleado.

**Figura 13**

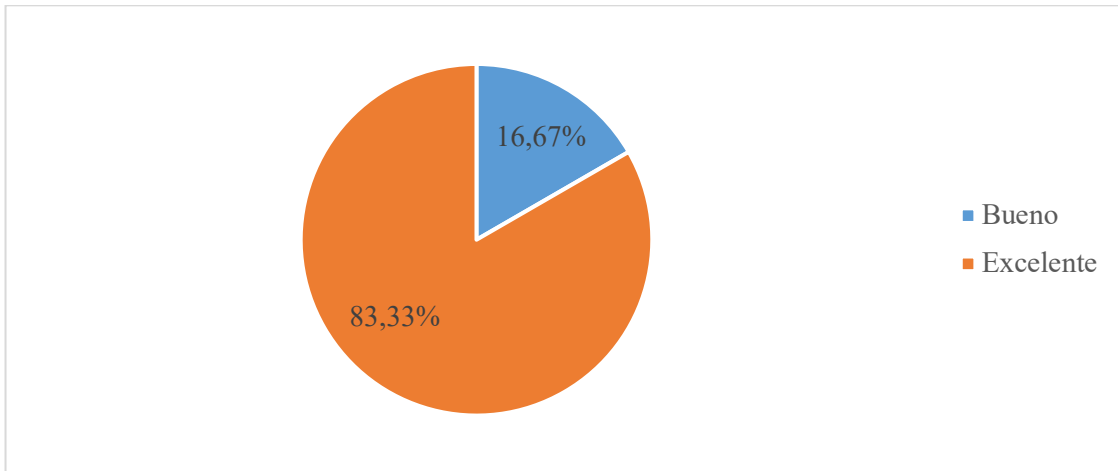
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si las funciones y responsabilidades están bien definidas.*



La figura 13 denota que el 100% de los empleados refieren que las funciones y responsabilidades están bien definidas, si bien no tienen un manual de procesos, se socializó el rol que cumple cada empleado en la empresa que es un aspecto positivo a ser potenciado.

**Figura 14**

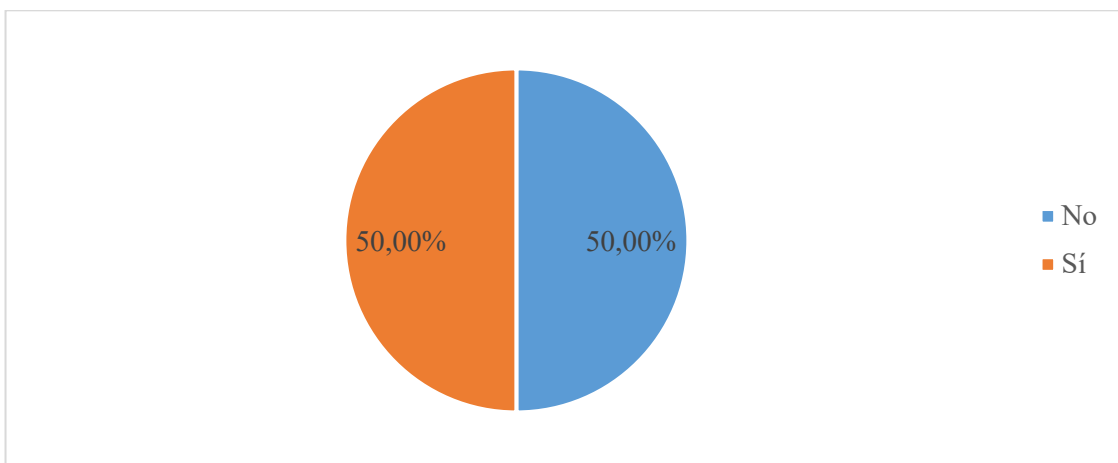
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a la relación con los demás miembros de la empresa*



En la figura 14 se muestra que el 83% de los empleados califica como excelente la relación que tiene con los demás miembros de la empresa, pero el 16,67% sólo como una buena relación; este aspecto puede ser un explicativo sobre el porcentaje de empleados que no se sienten muy satisfechos en la empresa.

**Figura 15**

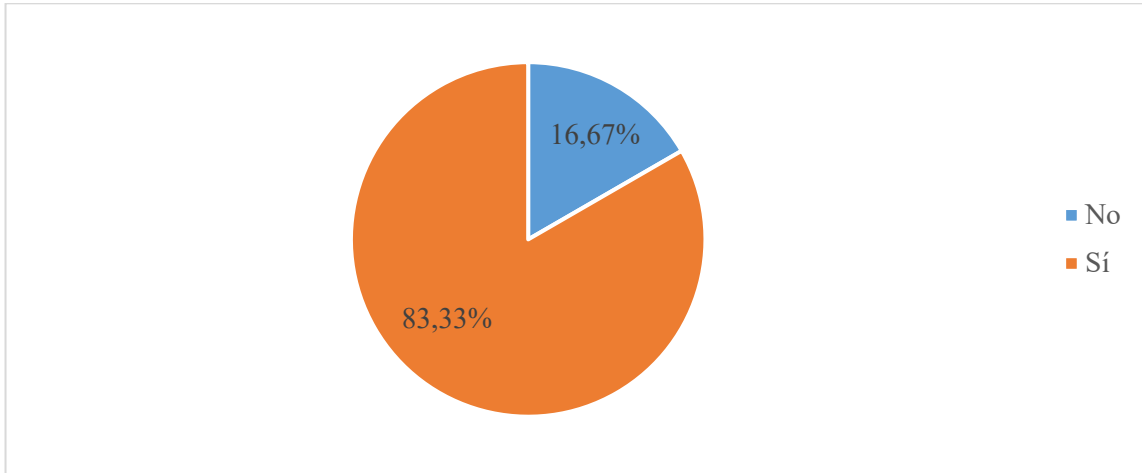
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si conoce las tareas que desempeñan otras áreas*



Se observa en la figura 15 que el 50% de los trabajadores conoce sobre las tareas que realizan los empleados de otras áreas diferentes a las que laboran, lo que resulta negativo a razón de que muestra la poca comunicación que existe entre el grupo de trabajo a pesar de que resulta ser un número reducido.

**Figura 16**

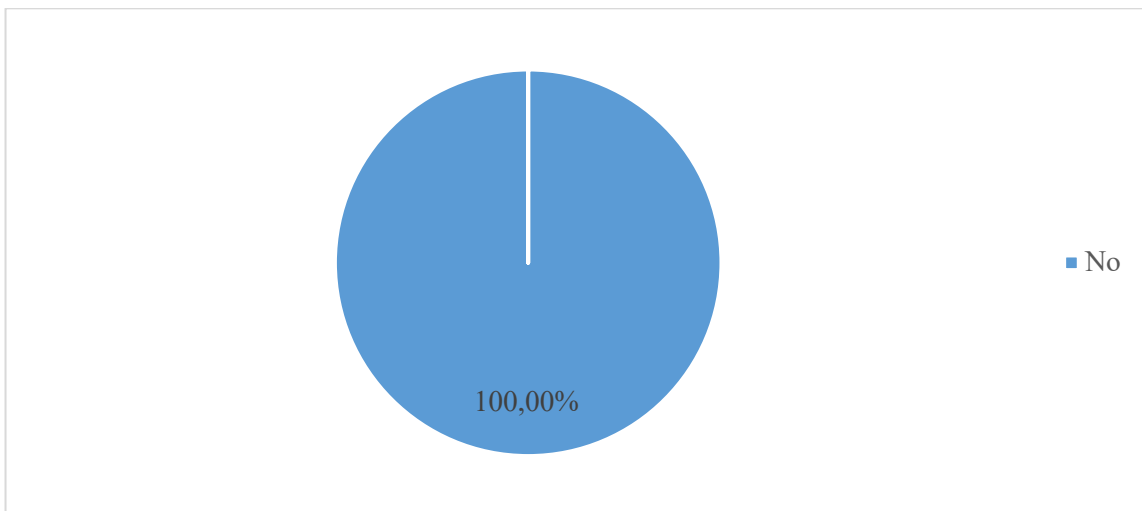
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a capacitaciones en el área laboral*



El 83,33% de los empleados registrados en la figura 16 de la aseguradora mencionan que recibe capacitaciones, pero el 16,67% refiere que no; esta diferencia puede ser un elemento que influye en el ambiente laboral de la entidad, a su vez en la satisfacción con el puesto de trabajo.

**Figura 17**

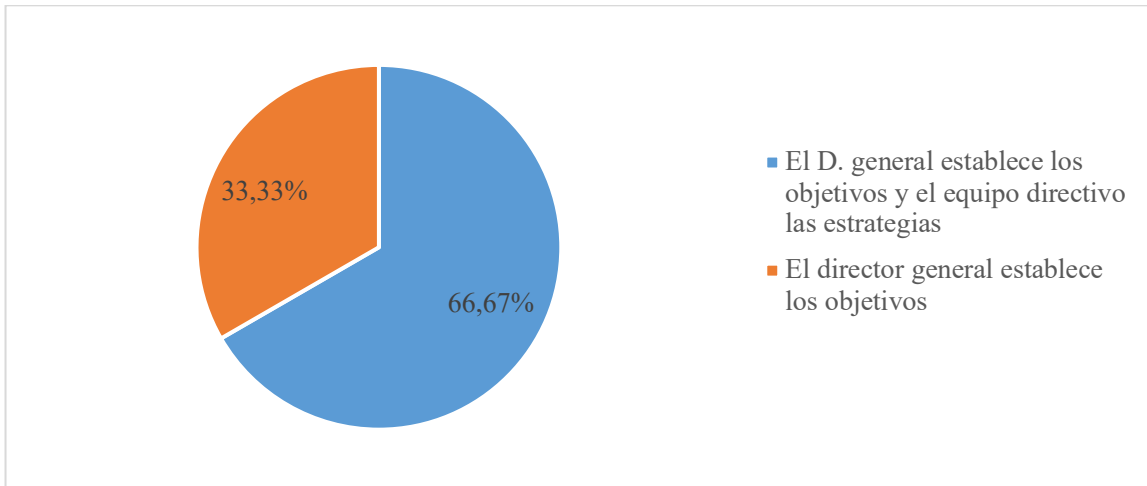
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo con si realiza actividades de benchmarking*



En la figura 17 se observa que el 100% de los colaboradores sostienen que en la empresa no se realiza benchmarking, lo que evidencia que no se toma como referencia las acciones que realizan empresas del mismo sector para que la empresa sea más competitiva.

**Figura 18**

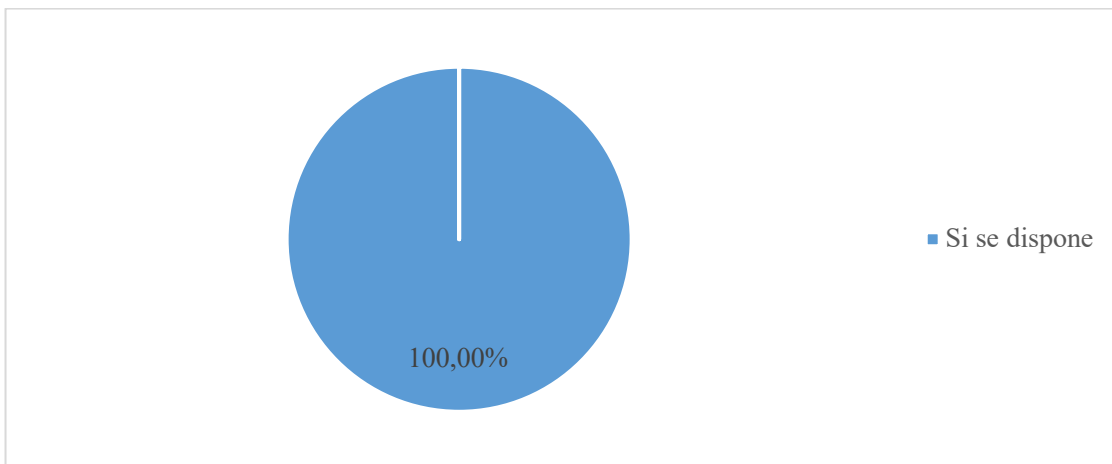
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a cómo se establecen*



La figura 18 destaca que el 66,67% de los trabajadores manifiestan que el director general y el equipo directivo están encargados de establecer objetivos y estrategias de la empresa; el 33,33% refiere que sólo el director general. Con ello se muestra que la mayoría percibe que las decisiones se toman en conjunto con la parte administrativa de la empresa.

**Figura 19**

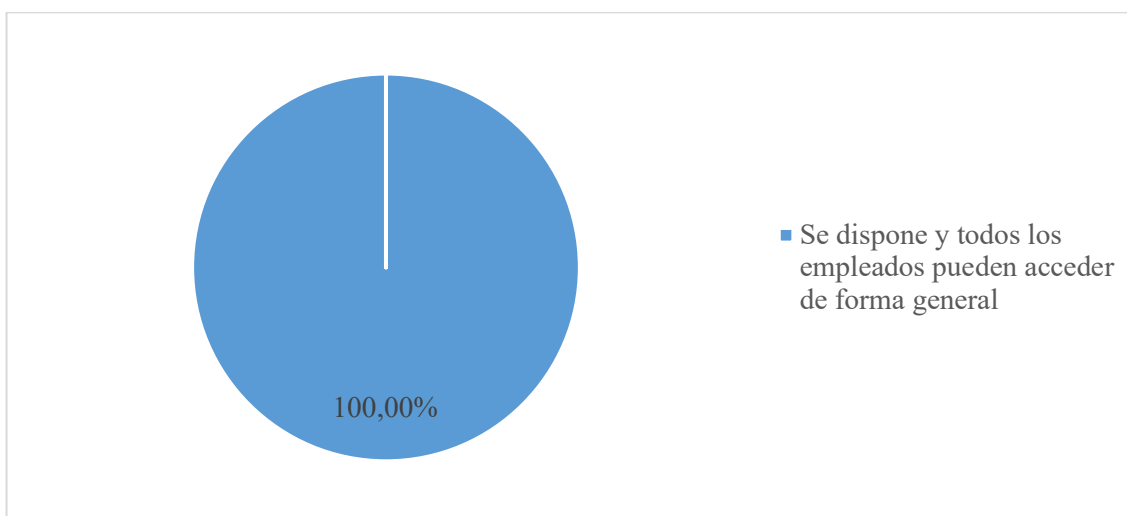
*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si disponen de sistema de trabajo en equipo*



En la figura 19 registra que la totalidad de los empleados refiere que se promueve el trabajo en equipo en la empresa. De tal manera, que la entrega del servicio de seguros en la empresa comprende diferentes aspectos que son abordados por el grupo multidisciplinario.

## Figura 20

*Distribución de los empleados de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros de acuerdo a si disponen de intranet web*



En la figura 20 se identifica que los empleados destacan que la empresa dispone de servicios de intranet o web corporativa que permite acceder a toda la información, lo que resulta positivo para la empresa a razón de que, al momento de presentarse cualquier inconveniente, cualquier trabajador tiene conocimiento del estado de cualquier cliente de acuerdo a la información disponible.

### ▪ Mercado

El mercado asegurador en Ecuador hasta el 2019 mantuvo una situación ascendente con 1.797 millones de dólares en el caso seguros de no vida se determinó un incremento nominal de 6,9% con la emisión del 76% de las primas en el 2019. En efecto, las primas de automóviles incrementaron en 0,3% (MAPFRE, 2020). En 2020 el impacto de la pandemia fue significativo en el mercado asegurador, en el caso de las primas en el país se determinó una reducción del 14,9% un defecto derivado de la falta de ventas del sector automotriz (Romero, 2021). Bajo este contexto, se identificó que del total de primas emitidas en 2020 las primas de vehículos con el 20,01% ocuparon el segundo lugar en el mercado con valores netos de 341 millones de dólares, situación que se mantuvo en 2021 con el 20,07% (Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, 2022).

La presencia de compañías aseguradoras muestra cifras de crecimiento aportando al Producto Interno Bruto Nacional, sin embargo, se destaca la ausencia de un mercado consolidado con la presencia de empresas con variación de capital, pues existe mayor

oferta de productos de seguros en comparación con la demanda de seguros (Guerrero et al. 2019). Al respecto, gerente de la empresa manifiesta que la empresa en cuestión tiene competidores directos como: Tecniseguros, Nova y SeguSuarez que cuentan con experiencia con varios años de trayectoria, como se visualiza:

**Tabla 1**

*Competencia de R&R*

<b>Empresas de la competencia</b>	<b>Vigencia en mercado</b>
Tecniseguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el periodo 1999-2008 gestionó más pólizas que cualquier otra aseguradora del país.</li> <li>- 2020 inicia con herramientas de asesoría virtual.</li> </ul>
Nova	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inició en 1993</li> <li>- Cuenta con 200 colaboradores a nivel nacional</li> </ul>
SeguSuarez	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de 60 años en el mercado</li> </ul> <p>Brindar servicio personalizado en el mercado ecuatoriano</p>

Nota. Adaptado de Tecniseguros (2021), Nova (2022) y SeguSuarez (2022)

A criterio de Eraa y Redrobán (2020) el mercado de seguros evoluciona y se desarrolla a la par de la sociedad, no obstante, las aseguradoras que ingresa en el mercado sin realizar un diagnóstico de los competidores y desconocimiento de las condiciones vigentes, tienen la posibilidad de incumplir con la cobertura esperada. En este caso, el gerente menciona que aplica recursos como incorporar mejores tasas y mayor cobertura de seguros frente a las ofertadas por la competencia.

▪ **Precios o retribuciones**

Es importante mencionar que las empresas asesoras productoras de seguros de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Seguros (2016), donde en el art. 7 se las define como agentes de seguros que se configuren como personas naturales que actúan a nombre de una empresa de seguros y se encargan de gestionar y obtener contratos de seguros, se encuentran reguladas por el contrato de trabajo que tengan firmado entre las partes. Adicional, se establece que los antecedentes de las asesoras productoras de seguros deben ser intachables, por lo que necesitan de una credencial y estar registradas en la

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, quien se encarga de dar seguimiento a la asesora productora mediante un auditor interno.

En este sentido, las empresas asesoras productoras de seguros de acuerdo a la Ley General de Seguros (2016), no pueden ofrecer un plan distinto a lo ofertado, así como exagerar en los beneficios o engañar al usuario con beneficios que no se pueden garantizar, además están prohibidos de dar cobertura de riesgo ya sea a nombre propio o en representación de un tercero. Si bien las empresas asesoras productoras de seguros están sujetas a fiscalización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, las tarifas que ofertan se encuentran supeditadas por la Superintendencia de Bancos, tal como se establece el Reglamento a Ley General de Seguros (2016) en el capítulo ocho, establece en el art. 53 que la tarifa de la prima debe analizar si existe una correlación positiva entre la prima y riesgo, debe considerar el costo del riesgo y los costos de operación, entre los que se distinguen:

- Gastos de adquisición,
- Administración
- Redistribución de riesgos
- Utilidad razonable

En el artículo en mención se enfatiza el hecho de que la tarifa de la prima se debe ajustar a la libre competencia. Al respecto en la Ley General de Seguros (2016) en el art. 25 indica que las tarifas de las primas están sujetas a dos principios: deben ser el resultado de utilizar información estadística que permita dar cumplimiento a la exigencia, homogeneidad y representatividad, segundo deben ser el resultado de reaseguradores que posean solvencia técnica y financiera.

El gerente de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros sostiene que el precio del seguro de vehículos depende del tipo de vehículo, por lo que no se puede establecer un precio estándar, además, influyen otros factores como es las características de la aseguradora, de los convenios que se realice y la frecuencia de la siniestralidad.

- **Instalaciones y recursos**

De acuerdo a lo señalado en la entrevista realizada al gerente de la empresa “R&R” (ver anexo 3) opina que la entidad cuenta con espacio físico para la atención al cliente en el edificio “Olímpica Corp.”, que se encuentra ubicado en la Panamericana Sur por el Sector Rancho Grande, en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Acotando a lo

mencionado, el servicio al cliente constituye para las entidades una de las grandes exigencias que demanda adecuada atención para lograr una impecable prestación del mismo, además, prestar una atención al cliente comprende los distintos aspectos como espacios, instalaciones, métodos, procesos y demás consideraciones internas (García, 2017).

En cuanto a los principales recursos con los que cuenta la entidad de análisis son los recursos humanos y tecnológicos, que de acuerdo con Álvarez (2021) contar con recursos humanos es primordial para la empresa, dado que tiene un impacto no sólo en el interior de la entidad, es un fenómeno que trasciende al ámbito social, dado que el personal es el encargado de realizar las diferentes actividades operativas para el correcto funcionamiento de la organización. Con relación a lo mencionado en el párrafo anterior, es fundamental que las empresas cuenten con recursos tecnológicos, puesto que son un importante aliado en la cadena de valor de la entidad y la utilización en los procesos de producción como forma de generar ventaja competitiva, de tal forma que logre diferenciarse dentro del mercado por su innovación y servicio al cliente (Mero et al., 2022).

Por otro lado, es importante señalar que la empresa no cuenta con una página web, ni redes sociales, puesto que el enfoque se caracteriza en manejar la cartera de clientes de CREDISUR S.A., razón para que no sea de interés realizar campañas publicitarias en internet, mediante las aplicaciones existentes. Bajo este contexto, es importante señalar que la empresa CREDISUR S.A. se enfoca a la realización de actividades orientadas en los seguros vinculados a los automóviles, adicional esta entidad ofrece créditos para la adquisición de automóviles, razón para tomar en consideración la cartera de clientes para el análisis de la empresa “R&R”.

- **Finanzas y rentabilidad**

Las empresas aseguradoras se caracterizan por el negocio de asumir riesgos con base a la adquisición de primas, de manera que se aseguran los riesgos causados por daños o pérdidas de bienes o del patrimonio. En el art. 25 de la Ley General de Seguros (2014) se dispone que la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el organismo responsable de emitir las tarifas de las primas, las mismas que serán remitidas al menos treinta días antes de la utilización para fines de control y verificación.



En efecto, la celebración de contrato de seguro es una práctica mercantil donde se otorga un valor e indemnización en caso de eventos inesperados o siniestros señalados en el contrato, salvo hechos o circunstancias que se consideren excluyentes de responsabilidad en la indemnización. Se trata de un tipo de contrato oneroso donde el asegurado está en la obligación de pagar el valor correspondiente a la prima, por otra parte, la empresa proveedora de seguros tiene la responsabilidad de dar cobertura y pagar una indemnización en caso de que ocurriese el siniestro establecido en el contrato, siendo un producto aleatorio previo a enfoque de aplicación de prima (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad , 2018).

En lo que respecta al pago de primas pueden ser canceladas al contado y por anticipado contra el recibo de la aseguradora, las condiciones de pago tienen la posibilidad de pagar en cuotas, en caso de incumplir con los pagos, se incorpora un periodo de suspensión que suspende la cobertura hasta ponerse al día con los valores adeudados (MAPFRE, 2018).

En el sector de aseguradoras en Ecuador, el ramo de vehículos, las grandes compañías que en conjunto representan 52,2% del total de primas emitidas registran sumas desde 50,37 millones de dólares hasta 24,89 millones de dólares (Zabala y Guamán, 2022). En este sentido, se trata de un segmento que maneja cifras representativas para la economía nacional, es decir que las utilidades de las compañías de seguro fluyen por medio del sistema financiero vigente

Entonces, en caso de no ocurrir los riesgos o siniestros estipulados en el denominado acontecimiento incierto en el plazo establecido en el contrato, los ingresos por concepto de prima figurarán como parte de las ganancias de la aseguradora sin la obligación de brindar una contraprestación al asegurado. Por otra parte, en caso de ocurrir los siniestros ocurrirá onerosidad en las partes pues se asumirán los costos por la aseguradora como parte de la indemnización (Carrión, 2021).

En lo que respecta a la solvencia de las empresas aseguradoras, en el art. 34 del Reglamento General a la Ley de Seguros (2006) se menciona la obligación de mantener una reserva matemática para hacer frente a las obligaciones pendientes con respecto a los siniestros liquidados por pagar, siniestros sin liquidar, siniestros ocurridos y obligaciones pendientes. Con todo ello, en el art. 36 del Reglamento General a la Ley de Seguros (2006) al referir sobre la solvencia se plantea que el patrimonio no debe ser menor a la

sexta parte de las primas netas recibidas en los últimos doce meses y la sexta parte de los activos menos los cargos diferidos. En situaciones de insolvencia en el art. 37 se menciona que el organismo de control emitirá advertencias al representante legal tras el registro de déficits.

Para Guerrero et al. (2019) la rentabilidad de las empresas aseguradoras además de cobrar valores por conceptos de primas, dependen del tipo de procesos para mejorar las técnicas preventivas y correctivas a nivel interno, en tanto que mientras más grande es la empresa es posible brindar pólizas más accesibles. En esta dinámica mientras más seguros existan se vincula la prima por siniestros no ocurridos ayudan a cubrir los siniestros que sí ocurrieron. Por otra parte, existen compañías reaseguradoras que asumen los riesgos de las aseguradoras ante posibles riesgos en caso de no poder cubrir el valor de la indemnización. A ello se suman empresas de seguros mutuos y sociedad por acciones que invierte el capital a propósito de ganancia.

Desde la perspectiva del gerente la principal fuente de ingresos de la empresa R&R corresponde con a las comisiones que se originan de las aseguradoras, se trata de una empresa que aún no cumple un año en el mercado por lo que no se evidencian utilidades. Entre los egresos que se contemplan es el pago al personal con un monto que asciende a \$4000 para brindar los productos estimados. De la misma manera, la empresa hasta el momento no dispone de cuentas por cobrar, sin embargo, registra valores por pagar en un aproximando a \$30.000 a la aseguradora.

#### ▪ **Información y comunicación**

Previo a abordar el presente ítem es importante hacer referencia lo mencionado por el gerente de la empresa R&R (ver anexo 3), quien refiere que para comunicarse con los empleados cuentan con un grupo de WhatsApp. A decir de Guíñez y Mansilla (2022) WhatsApp es una de las herramientas tecnológicas más populares a nivel mundial, cuenta con más de 2 mil millones de usuarios, a los que les permite enviar y recibir mensajes de diferentes tipos de comunicación, en el ámbito empresarial contribuye a mantener la comunicación cuando no se pueden realizar reuniones presenciales.

Por su parte, García (2016) sostiene que la comunicación por redes sociales, forma parte de la comunicación informal de una empresa que hace que se establezca una estructura anexa al organigrama formal, que resulta de beneficio para conocer de mejor

manera el perfil de los empleados, pero se debe buscar un equilibrio entre la estructura formal e informal para lograr cohesionar de mejor manera un grupo.

- **Toma de decisiones**

Al considerar la toma de decisiones el gerente de la empresa R&R” (ver anexo 3), menciona diferentes aspectos que evidencian este factor. Es importante mencionar que la entidad no cuenta con ningún tipo de planificación, pero que desea empezar por la parte estratégica. Adicional, reconoce la importancia de poseer una estructura organizacional, para que los empleados conozcan el rol de cada uno y de los compañeros. Se infiere que la empresa no posee una estructura organizacional establecida de forma tácita, pero que si de informal, dado que sí se da a conocer el rol que cumplen y la forma horizontal y jerárquica que se aplica en la toma de decisiones, de acuerdo a lo mencionado en las encuestas por la mayoría de empleados.

En cuanto a la medición de la satisfacción de los clientes, el gerente de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguro menciona que lo realiza a través de la comunicación constante una vez que termina el servicio, por lo que se relaciona con la atención post venta que se brinda en la empresa.

Entre las principales ventajas y la propuesta de valor que tiene la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguro en palabras del gerente es la digitalización de los procesos y el personal capacitado. En lo último, se contradice con lo mencionado por los empleados, dado que sólo el 83,33% refiere que la empresa brinda capacitaciones.

- **Contingencias**

En la empresa se identifican diferentes contingencias por el gerente de la empresa R&R, entre las que se distingue la inexistencia de planificación estratégica y la gran competitividad que existe en el mercado, a razón de que las ofertas del bróker son comparables y tienen ciertas ventajas que son sujetos de uso por parte de los usuarios. Lo mencionado llama la atención, debido a que en la Ley de Seguros se establece la libre competencia, siempre que se oferte al usuario beneficios que se puedan cumplir con el seguro, por tanto, si el gerente percibe como una contingencia este aspecto, muestra que no se realiza un análisis de las necesidades de los usuarios de forma personalizada.

Un aspecto que suma es el posible incumplimiento por parte de los asegurados en el pago de la prima, donde puede ser una causal para terminar el contrato de seguro, donde la empresa se ve afectada en los ingresos y los posibles efectos se pueden evidenciar en la disminución de ingresos y la recurrencia a las reaseguradoras, influyendo en la solvencia de la entidad.

### **3. CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

#### **3.1. Introducción**

En el siguiente apartado se presenta la planificación a largo plazo realizada para la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros, se inicia con el análisis FODA, de la cual parte las estrategias tras realizar el contraste de los factores positivos (fortalezas y oportunidades) con los negativos (debilidades y amenazas). Para el desarrollo de éste, se toma en consideración la información recopilada a lo largo del acápite anterior donde se precisa información interna de la organización como los productos principales y un análisis de la situación actual de la empresa.

Otra de las fuentes necesarias para realizar el análisis FODA corresponde a la aplicación de encuestas a empleados que hasta el momento laboran en la empresa R&R cuya información implica analizar fortalezas y debilidades. En tanto que la entrevista al gerente brinda lineamientos relacionados con las amenazas y oportunidades. A raíz de la información recopilada, se formula un cuadro resumen con un listado de los factores identificados en la organización objeto de estudio. Luego de identificar los principales puntos, se establece una breve explicación acerca de los factores con mayor relevancia.

Seguido, se desarrolla el análisis de valor agregado que consiste en detallar el proceso que conlleva la prestación de servicios de seguro por parte de la empresa R&R, de esta manera se plantea un flujograma que inicia con las actividades propias del servicio de ventas. a ello se suma la importancia de identificar la cadena de valor, la misma que está conformada por varios procesos que parten de la venta cotización pasando por cobranza hasta llegar a seguimiento de clientes siendo un eje central de las operaciones planteadas por la organización.

De la misma forma, se formularán las estrategias que surgen a partir del FODA, se plasman las estrategias de valor que surgen de cruce de variables entre fortalezas y oportunidades y por otra parte las debilidades y amenazas. Las estrategias identificadas se plasmarán en el direccionamiento estratégico a favor de las operaciones de la Empresa R&R, luego con los objetivos estratégicos, indicadores de desempeño y el respectivo cuadro de mando integral.

### 3.2. Análisis FODA

En la presente sección se resume los aspectos que se encontraron en el diagnóstico situacional y se clasificaron como una fortaleza para la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros, como una debilidad, amenaza u oportunidad, a continuación, se muestra el cuadro resumen.

**Tabla 2**

*Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa cuenta con un espacio físico</li> <li>2. Servicio postventa</li> <li>3. Comunicación activa con los clientes</li> <li>4. Personal con competencias digitales.</li> <li>5. Cartera de clientes en crecimiento</li> <li>6. Existe buen nivel de liderazgo</li> <li>7. Se promueve el trabajo en equipo</li> <li>8. La empresa dispone recursos tecnológicos</li> <li>9. No existe la obligación de brindar contraprestación cuando no ocurran los siniestros.</li> <li>10. Cartera de clientes de la empresa CREDISUR S.A.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con planificación estratégica</li> <li>2. La empresa cuenta con poca experiencia en el mercado</li> <li>3. La empresa carece de presencia en redes sociales.</li> <li>4. La empresa no tiene comunicación formal efectiva entre las áreas de trabajo.</li> <li>5. No se capacita a la totalidad del personal</li> <li>6. La empresa no posee una estructura organizacional tácita.</li> <li>7. No se ha realizado benchmarking</li> <li>8. El precio de los productos depende de la aseguradora, convenios y siniestralidad</li> <li>9. El manual de procesos internos no es socializado con todos los empleados</li> <li>10. Mercado altamente regulado</li> <li>11. Las tarifas se emiten por la Superintendencia de Compañías</li> <li>12. Se registran valores pendientes de pago</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de parque automotor.</li> <li>2. Alianzas con diferentes concesionarios del grupo empresarial.</li> <li>3. Digitalización de procesos</li> <li>4. Apoyo de la Superintendencia de Compañías y Seguros</li> <li>5. Las primas del ramo de vehículos aportan a la economía nacional.</li> <li>6. Las empresas reaseguradoras asumen riesgos de las aseguradoras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de otros brókeres y aseguradoras con mejores ofertas</li> <li>2. Incumplimiento de pagos por parte de los clientes</li> <li>3. Presencia de competencia con mayor trayectoria.</li> <li>4. La presencia de crisis reduce la cantidad de contratos de seguros.</li> <li>5. Mercado competitivo de libre competencia.</li> <li>6. Regulación estricta en el mercado</li> </ol>

En la tabla 2 se muestra el análisis FODA de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros, se identifica que entre las fortalezas se distingue que la entidad posee un local físico al que los clientes pueden acceder para obtener información directa

sobre las características que posee el seguro del vehículo y el alcance de los beneficios. Adicional posee comunicación activa con los clientes actuales, al respecto posee una cartera de clientes en crecimiento. En cuanto a los colaboradores, también representa una fortaleza porque poseen competencias digitales, mientras que de la parte administrativa existe un buen nivel de liderazgo de acuerdo con lo mencionado por los empleados y promueve el trabajo en equipo. Desde la naturaleza de la empresa se distingue que una vez que el cliente cumple con la prima, si durante la vigencia del contrato no ocurre el siniestro no tiene la obligación de la devolución del valor otorgado por primas.

Entre las principales debilidades se evidencia que la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros, al ser una empresa que se encuentra menos de un año en el mercado, no cuenta con la suficiente experiencia en el mercado como empresa, porque el gerente y la empresa tienen amplio conocimiento sobre el giro del negocio. A pesar de ello no tiene planificación estratégica, no cuenta con mecanismos de comunicación.

Como oportunidades se evidencia las posibles alianzas que se pueden realizar con concesionarias del grupo empresarial al que pertenece la empresa objeto de estudio, así como la posibilidad de la digitalización de la mayoría de los procesos que contribuirán a la reducción de costos y mayor atención al mercado.

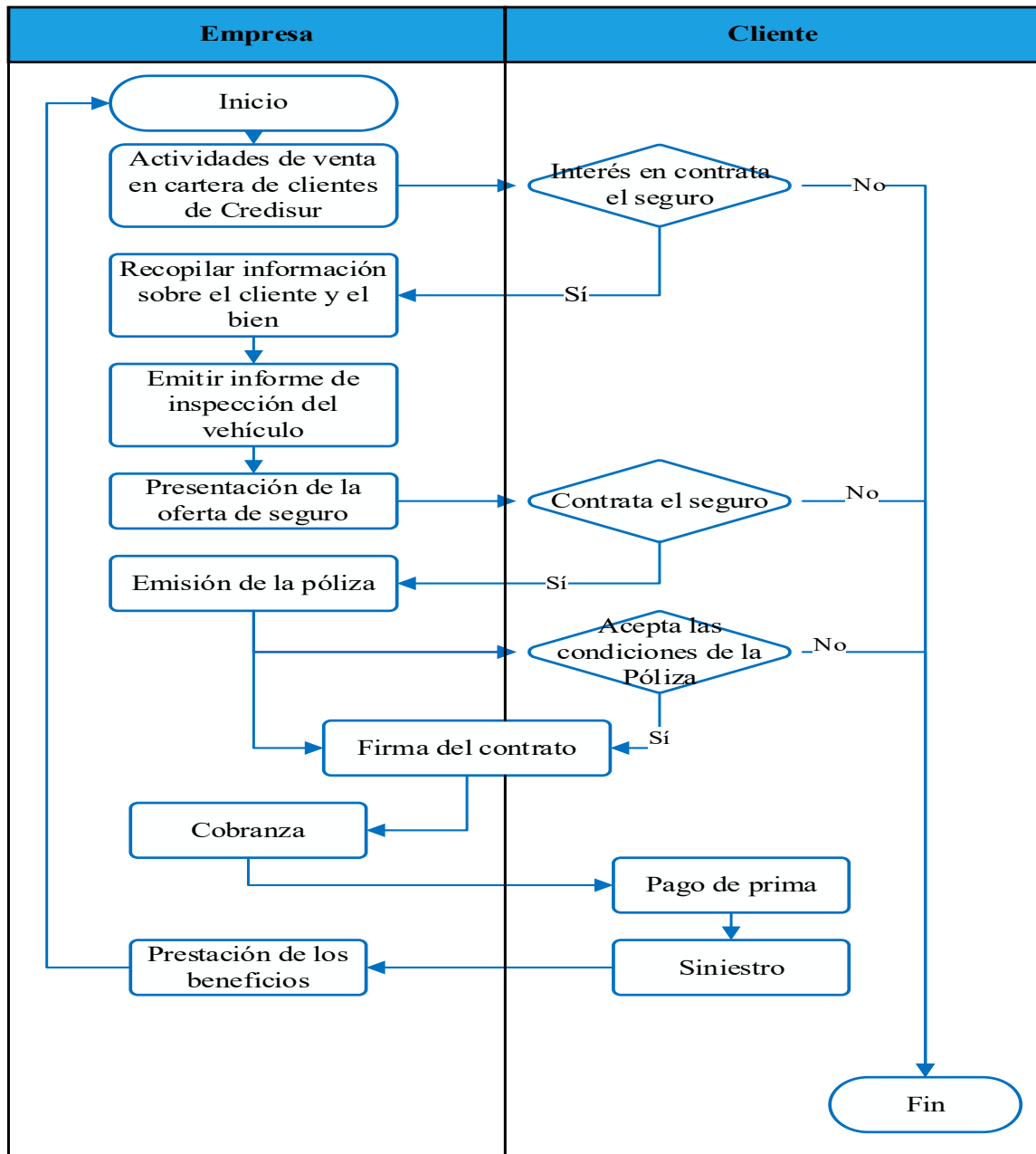
En cuanto a las amenazas, se identifica la alta competencia que existe en el mercado de seguros, donde a pesar de que en la normativa se establece la libre competencia, existen diferentes ofertas con mejores beneficios por parte de brókeres y aseguradoras, incluso que cuentan con una amplia trayectoria. A lo mencionado se suma el hecho de la posibilidad de falta de cumplimiento del contrato por parte del usuario, en específico del pago de las primas. Por otra parte, la crisis económica del país limita el contrato de seguros.

### **3.3. Análisis de valor agregado**

En el siguiente ítem se realiza un análisis de la cadena de valor de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros, para ello se analiza el proceso que implica brindar el servicio de seguro, para ello se analiza el diagrama de flujo del proceso que conlleva, a continuación, se muestra:

**Figura 21**

*Diagrama de flujo de servicio de seguro de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros*



En la figura 21 se muestra el diagrama de flujo que se sigue en la empresa para brindar un servicio de seguro de vehículo, inicia con actividades de venta a los clientes de la cartera de CREDISUR S.A, donde los clientes que estén interesados en contratar el seguro o renovar el contrato se inicia a recopilar la información personal del cliente y del bien que pretende asegurar, posterior se procede a emitir un informe sobre la inspección del vehículo y se presenta la oferta del seguro, si el cliente decide aceptar los beneficios



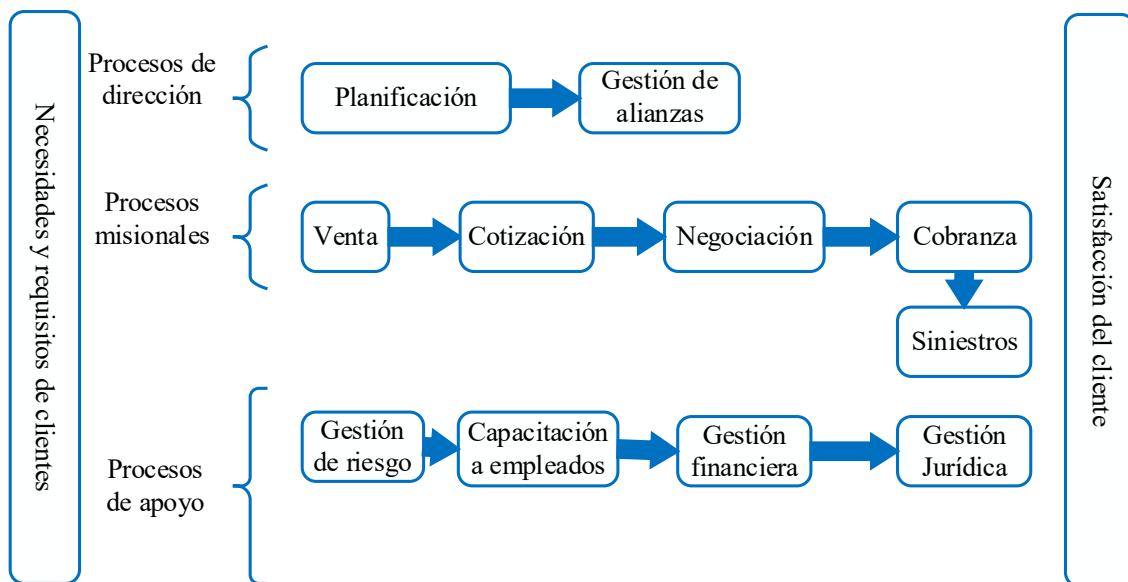
del seguro, se emite la póliza que es el contrato en el que se establece las características que tendrá el contrato de seguro y las obligaciones del seguro en caso de siniestro.

Una vez se presenta la póliza y el cliente acepta las condiciones y firma el contrato, la empresa continúa con las actividades que implica el cobro de la prima. En el caso de que ocurra el siniestro, la aseguradora se encarga de prestar los beneficios de acuerdo a las cláusulas de la póliza. Cuando la póliza vence, la empresa R&R realiza servicios post venta, en la que pretende retener a los clientes y renueven el contrato e inicia el proceso descrito anteriormente.

Con lo expuesto, se identifican diferentes procesos que se pueden establecer en el siguiente mapa de procesos

**Figura 22**

*Mapa de proceso del servicio de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros*



En la figura 22 se observa el mapa de procesos de la empresa R&R, en cuanto a los procesos de dirección se identifica la planificación y gestión. Por otra parte, dentro de los procesos misionales se evidencian actividades de venta, la cotización de acuerdo al vehículo que se requiere asegurar, en la presentación de las posibles cláusulas existe la negociación con el cliente de acuerdo a las necesidades que presenta. Por consiguiente, se cobra la prima y en el caso de siniestros se cubre de acuerdo a lo establecido, como último paso, se da seguimiento a los clientes. A continuación, se presenta el análisis de valor de las actividades que se realiza en el proceso misional (servicio de seguro):

**Tabla 3**

*Análisis de valor agregado en la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros*

Situación actual		VA		NVA					Tiempo
No.	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	
1	Contacto con clientes para posible venta		01:00						01:00
2	Recopilar información sobre el cliente y el bien							00:30	00:30
3	Emisión de informe de inspección del bien				08:00				08:00
4	Presentar oferta del seguro	00:30							00:30
5	Firmar el contrato					00:15			00:15
6	Cobrar		08:00						08:00
7									00:00
<b>Total de actividades de VA</b>		00:30	09:00						
<b>Total de actividades de NVA</b>				00:00	08:00	00:15	00:00	00:30	
<b>Tiempo de ciclo del proceso TCP</b>									18:15
<b>Tiempo de valor agregado TVA</b>									09:30
<b>Tiempo de No Valor Agregado TNVA</b>									08:45
<b>Eficiencia de Valor Agregado TVA/TNVA</b>									1.09
<b>Eficiencia del proceso TVA/TCP</b>									0.52

Situación con mejora		VA		NVA					Tiempo
No.	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	
1	Contacto con clientes para posible venta		01:00						01:00
2	Recopilar información sobre el cliente y el bien							00:30	00:30
3	Emisión de informe de inspección del bien				08:00				08:00
4	Presentar oferta del seguro	00:30							00:30
5	Firmar el contrato					00:15			00:15
6	Cobrar		08:00						08:00
7	Seguimiento a clientes		05:00						08:00
<b>Total de actividades de VA</b>		00:30	17:00						
<b>Total de actividades de NVA</b>				00:00	08:00	00:15	00:00	00:30	
<b>Tiempo de ciclo del proceso TCP</b>									23:15
<b>Tiempo de valor agregado TVA</b>									14:30
<b>Tiempo de No Valor Agregado TNVA</b>									08:45
<b>Eficiencia de Valor Agregado TVA/TNVA</b>									1.7
<b>Eficiencia del proceso TVA/TCP</b>									0.62

Nota. VA= Valor Agregado, VAC= Valor Agregado al cliente, VAO= Valor Agregado a la organización, NVA = No Agrega Valor; P= planificación, I=Inspección, E= Espera, M= Movimiento, A= Almacenamiento.

En la tabla 3 se observa el análisis del valor agregado de las actividades del proceso misional, en la parte izquierda se muestra el análisis del proceso que tiene la empresa y tiene una tasa de eficiencia de las actividades que tienen valor agregado del 52%. En la parte de derecha se observa la propuesta de las actividades en las que se incluye el seguimiento a los clientes, con ello se logra una tasa de eficiencia del 62%. En este sentido, se evidencia que el valor agregado que realizaría la empresa de análisis que implica el seguimiento a los clientes, dado que una vez que se culmina el contrato se tiene comunicación continua con los clientes y se oferta una nueva póliza en la que se contemple el hecho de que es una renovación y no un cliente nuevo.

### 3.4. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

En los párrafos siguientes se presenta el análisis de estrategias a partir de lo establecido en la matriz FODA, para ello se cruzan todas las variables, así las fortalezas con las oportunidades y amenazas, y las debilidades con las amenazas.

**Tabla 4**

*Análisis FODA cruzado*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. La empresa cuenta con un espacio físico	1. No se cuenta con planificación estratégica
2. Servicio postventa	2. La empresa cuenta con poca experiencia en el mercado
3. Comunicación activa con los clientes	3. La empresa carece de presencia en redes sociales.
4. Personal con competencias digitales.	4. La empresa no tiene comunicación formal efectiva entre las áreas de trabajo.
5. Cartera de clientes en crecimiento	5. No se capacita a la totalidad del personal
6. Existe buen nivel de liderazgo	6. La empresa no posee una estructura organizacional tácita.
7. Se promueve el trabajo en equipo	7. No se ha realizado benchmarking
8. La empresa dispone recursos tecnológicos	8. El precio de los productos depende de la aseguradora, convenios y siniestralidad
9. No existe la obligación de brindar contraprestación cuando no ocurran los siniestros.	9. El manual de procesos internos no es socializado con todos los empleados
10. Cartera de clientes de la empresa CREDISUR S.A.	10. Mercado altamente regulado

		11.Las tarifas se emiten por la Superintendencia de compañías
		12.Se registran valores pendientes de cobro
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1. Incremento de parque automotor.	F2, F3, F4, F8, O3 = Dar seguimiento a los clientes para lograr la renovación de pólizas a través medios digitales.	D1, O1 = Establecer un plan estratégico para la fidelización de clientes actuales
2. Alianzas con diferentes concesionarios del grupo empresarial.	F10, O1 = Mantener en exclusividad a los clientes que ya contrataron el servicio.	D2, D5, D6, D9, O3 = Implementar herramientas digitales para capacitar a los empleados de forma constante e individualizada.
3. Digitalización de procesos		D8, O2 = realizar convenios con el grupo empresarial para brindar mayores beneficios a los clientes.
4. Apoyo de la Superintendencia de Compañías y Seguros		
5. Las primas del ramo de vehículos aportan a la economía nacional.		
6. Las empresas reaseguradoras asumen riesgos de las aseguradoras.		
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1. Presencia de otros brókeres y aseguradoras con mejores ofertas	F2, A1 = Establecer el servicio post venta como ventaja competitiva.	D1A5 Formular estrategias para premiar la lealtad y fidelidad de clientes que renuevan las pólizas.
2. Incumplimiento de pagos por parte de los clientes	F3, F4, A2, A4 = Incorporar página web para brindar asesoría a nuevos clientes de las alianzas, en función de las necesidades y capacidad de pago.	D1, A1, A3 Establecer estrategias que permitan diferenciarse de otras aseguradoras y brókeres.
3. Presencia de competencia con mayor trayectoria.		
4. La presencia de crisis reduce la cantidad de contratos de seguros.		
5. Mercado competitivo de libre competencia.		

### 3.5. Direccionamiento Estratégico

#### 3.5.1. Introducción

El direccionamiento estratégico conlleva aspectos esenciales para el desarrollo de procesos internos en toda organización, la información tanto interna y externa muestra la situación, con ello se apunta a la toma de decisiones estratégicas, por tanto, surgen aspectos concatenados que buscan cumplir con el propósito de la empresa formulado desde la dirección.

Con base a la recopilación de información de la situación actual de la empresa R&R, se da cabida al Direccionamiento Estratégico. a lo largo de esta sección se precisa 4 puntos clave: el primero asociado a los valores estratégicos que forman parte de la filosofía organizacional donde se formularán principios que regulan las operaciones en el asesoramiento y producción de seguros de vehículo en función de giro de negocio establecido desde la gerencia. En el segundo punto se formula la visión, mientras que como tercer punto se da cabida a misión que detallan la razón de ser y la imagen que la empresa desea proyectar un plazo determinado, desde luego el último punto corresponde a la estrategia empresarial sirve para guiar la línea de negocios en correlación a los recursos disponibles y el valor agregado a generar para lograr los resultados previstos.

#### 3.5.2. Valores estratégicos

Para que la planificación estratégica cumpla con el enfoque de retención y fidelización de clientes se plasman los siguientes valores estratégicos:

**Calidad en el servicio:** implica que el personal de la empresa R&R realizarán tanto el asesoramiento como la venta de seguros enfocados en brindar atención excepcional a los clientes interesados en los seguros de automóviles con un trato positivo, cordial y personalizado acorde a las necesidades de la demanda.

**Trabajo en equipo:** la empresa potencia las habilidades y capacidades del personal que motiva al trabajo conjunto, la idea nace de valorar las opiniones y aportes para lograr los propósitos organizacionales.

**Empatía:** se cuenta con la capacidad de entender a los clientes, por medio del asesoramiento personalizado que se ajusta a las necesidades y capacidad de pago en la adquisición de los seguros vehiculares.

**Responsabilidad:** la empresa brinda la seguridad de cubrir riesgos y eventos desafortunados conforme a las condiciones del seguro vehicular con la asistencia oportuna.

**Confianza:** la empresa se caracteriza por generar tranquilidad en los clientes desde el proceso de asesoramiento y venta de seguros.

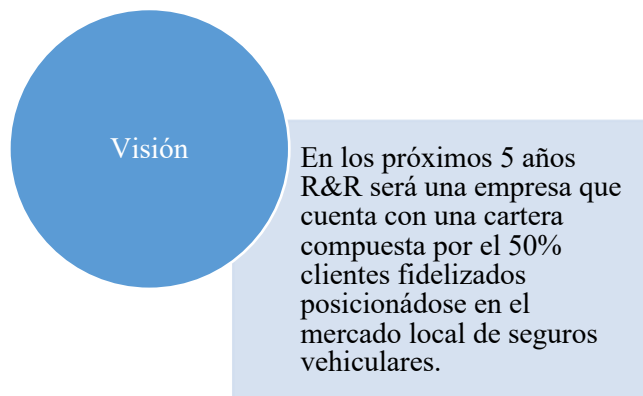
**Integridad:** la transparencia está presente en todos los procesos de la empresa R&R, generando coherencia con los propósitos organizacionales para brindar cobertura oportuna en el ramo de seguros vehiculares.

### 3.5.3. Visión

La visión de la empresa R&R se visualiza en la figura 23.

**Figura 23**

*Visión de la empresa R&R*

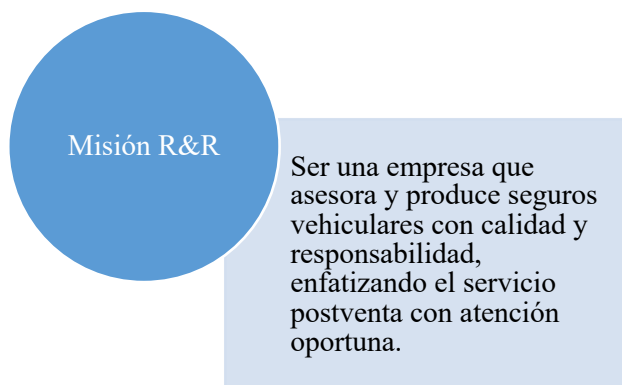


La visión formulada para la empresa R&R se constituye con un propósito establecido en un lapso de 5 años, así se consolidará asesora y productora de seguros cuya cartera de clientes esté compuesta por más del 50% de clientes fidelizados por medio del seguimiento oportuno y las estrategias de retención-fidelización impulsadas por la empresa. En este orden de ideas, se busca que la organización se consolide en el mercado local de primas en riesgos y siniestros vehiculares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

La misión se constituye como la razón de ser de la empresa, en el caso de R&R se la visualiza en la figura 24.

## Figura 24

### Misión de la empresa R&R



La misión de la empresa se fundamenta en el tipo de los productos que se ofertan, tanto el asesoramiento y la producción con criterios de calidad en la atención durante el proceso de venta y la responsabilidad para cubrir los riesgos y siniestros en vehículos. En consideración al enfoque brindado desde la gerencia apunta al servicio de postventa como punto clave que aporta a la fidelización de clientes por medio del seguimiento oportuno.

#### 3.5.4. Estrategia empresarial

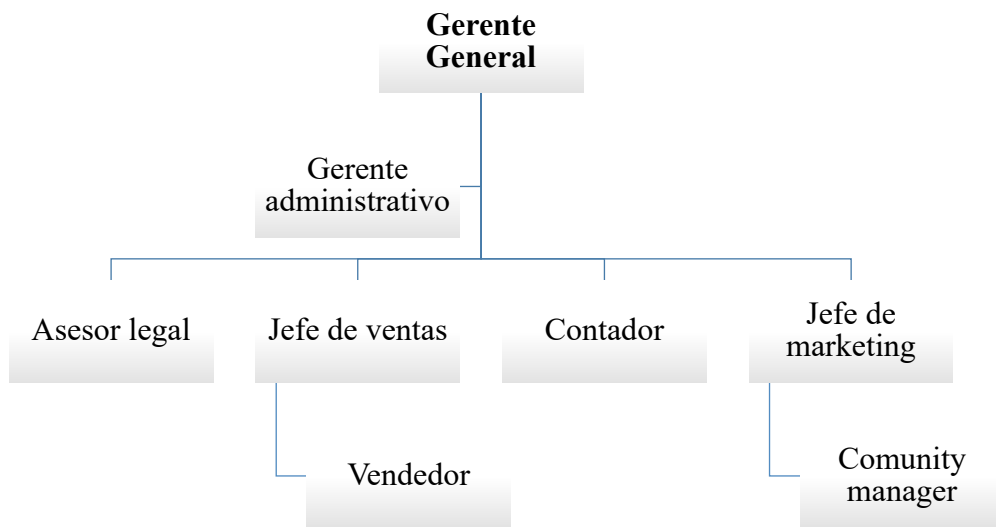
Con base al análisis efectuado, la estrategia empresarial se relaciona con mantener la cartera de venta de los clientes de Credisur, se trata de un segmento de clientes que adquieren vehículos que se encuentran interesados en adquirir seguros para cubrir las posibles eventualidades en los seguros. Por consiguiente, se estima que las pólizas deben adecuarse a las necesidades de los asegurados y describan de forma transparente las obligaciones de la aseguradora en caso de ocurrir los siniestros.

La estrategia de R&& consiste en el análisis del servicio postventa, tal como consta en la filosofía empresarial que no busca expandirse a otros segmentos, en lugar de ello se apuesta por lograr la renovación de contratos de pólizas a partir de la comunicación oportuna con los clientes. De esta manera, se mantiene una cartera de clientes fidelizados que permite el posicionamiento en el mercado local.

Para cumplir con lo estipulado se propone la incorporación del siguiente organigrama destallado en la siguiente figura:

**Figura 25**

*Organigrama empresa R&R*



### 3.6. Objetivos estratégicos

A raíz del cruce de variables relativos a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se obtienen los siguientes objetivos estratégicos:

- ❖ Dar seguimiento a los clientes para lograr la renovación de pólizas a través medios digitales.
- ❖ Establecer un plan estratégico para la fidelización de clientes actuales
- ❖ Mantener en exclusividad a los clientes que ya contrataron el servicio.
- ❖ Establecer el servicio post venta como ventaja competitiva.
- ❖ Formular estrategias para premiar la lealtad y fidelidad de clientes que renuevan las pólizas.
- ❖ Implementar herramientas digitales para capacitar a los empleados de forma constante e individualizada.
- ❖ Realizar convenios con el grupo empresarial para brindar mayores beneficios a los clientes.
- ❖ Incorporar página web para brindar asesoría a nuevos clientes de las alianzas, en función de las necesidades y capacidad de pago.
- ❖ Establecer estrategias que permitan diferenciarse de otras aseguradoras y brókeres.



### 3.7. Indicadores clave de desempeño

Con el propósito de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, en la tabla 5 se detallan los indicadores de cumplimiento.

**Tabla 5**

*Objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Indicador	Fórmula
Dar seguimiento a los clientes para lograr la renovación de pólizas a través medios digitales.	Satisfacción de clientes con la atención recibida	% de clientes satisfechos con la atención recibida.
Establecer un plan estratégico para la fidelización de clientes actuales	Tasa de repetición de compra	Número de pólizas renovadas/ total de pólizas renovadas
Mantener en exclusividad a los clientes que ya contrataron el servicio.	Índice de retención de clientes	$(\text{asegurados finales-asegurados nuevos}) / \text{asegurados iniciales} * 100$
Establecer el servicio post venta como ventaja competitiva.	Tiempo de respuesta	Lapso de tiempo en el que los empleados resuelven inquietudes de los clientes.
Formular estrategias para premiar la lealtad y fidelidad de clientes que renuevan las pólizas.	Net Promoter Score	Valoración NET: Porcentaje de detractores, pasivos y promotores
Implementar herramientas digitales para capacitar a los empleados de forma constante e individualizada.	Porcentaje de personal capacitado	Número de personal capacitado/ total de personal
Realizar convenios con el grupo empresarial para brindar mayores beneficios a los clientes.	Número de convenios	Número de convenios para brindar beneficios a los clientes/Total de convenios realizados
Incorporar página web para brindar asesoría a nuevos clientes de las alianzas, en función de las necesidades y capacidad de pago.	Satisfacción de clientes con la asesoría online	% de clientes satisfechos con la atención recibida.
Establecer estrategias que permitan diferenciarse de otras aseguradoras y brókeres	Innovación a partir del servicio postventa.	Nuevas necesidades detectadas/ necesidades actuales

Con relación a los objetivos estratégicos identificados tras el análisis de las empresas R&R se puntualizan objetivos direccionados hacia los clientes como punto clave, ya que los esfuerzos se enfocan en lograr la fidelización de los clientes por medio del servicio de postventa y con ello cumplir con el propósito de la organización basado en la aplicación de indicadores.

En similar apreciación, los objetivos estratégicos se vinculan con puntos clave como aprendizaje y crecimiento donde se recaban acciones de capacitación al personal en cuanto a la atención de calidad ligada a la filosofía empresarial. Así, los objetivos se relacionan con aspectos financieros con la intención de ejecutar convenios que involucren el desarrollo de beneficios a favor de los clientes. En tanto que, los procesos internos se apuntan a la incorporación de la tecnología en el asesoramiento de seguros vehiculares.

### **3.8. Cuadro de mando integral**

#### **3.8.1. Mapa estratégico**

Con base a los objetivos que definen las perspectivas del Cuadro de Mando Gerencial (CMG) de la asesora y productora de seguros R&R.

##### **Perspectiva del cliente**

- ❖ Dar seguimiento a los clientes para lograr la renovación de pólizas a través medios digitales.
- ❖ Establecer un plan estratégico para la fidelización de clientes actuales
- ❖ Mantener en exclusividad a los clientes que ya contrataron el servicio.
- ❖ Establecer el servicio post venta como ventaja competitiva.
- ❖ Formular estrategias para premiar la lealtad y fidelidad de clientes que renuevan las pólizas.

##### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Implementar herramientas digitales para capacitar a los empleados de forma constante e individualizada.

##### **Perspectiva financiera**

Realizar convenios con el grupo empresarial para brindar mayores beneficios a los clientes.

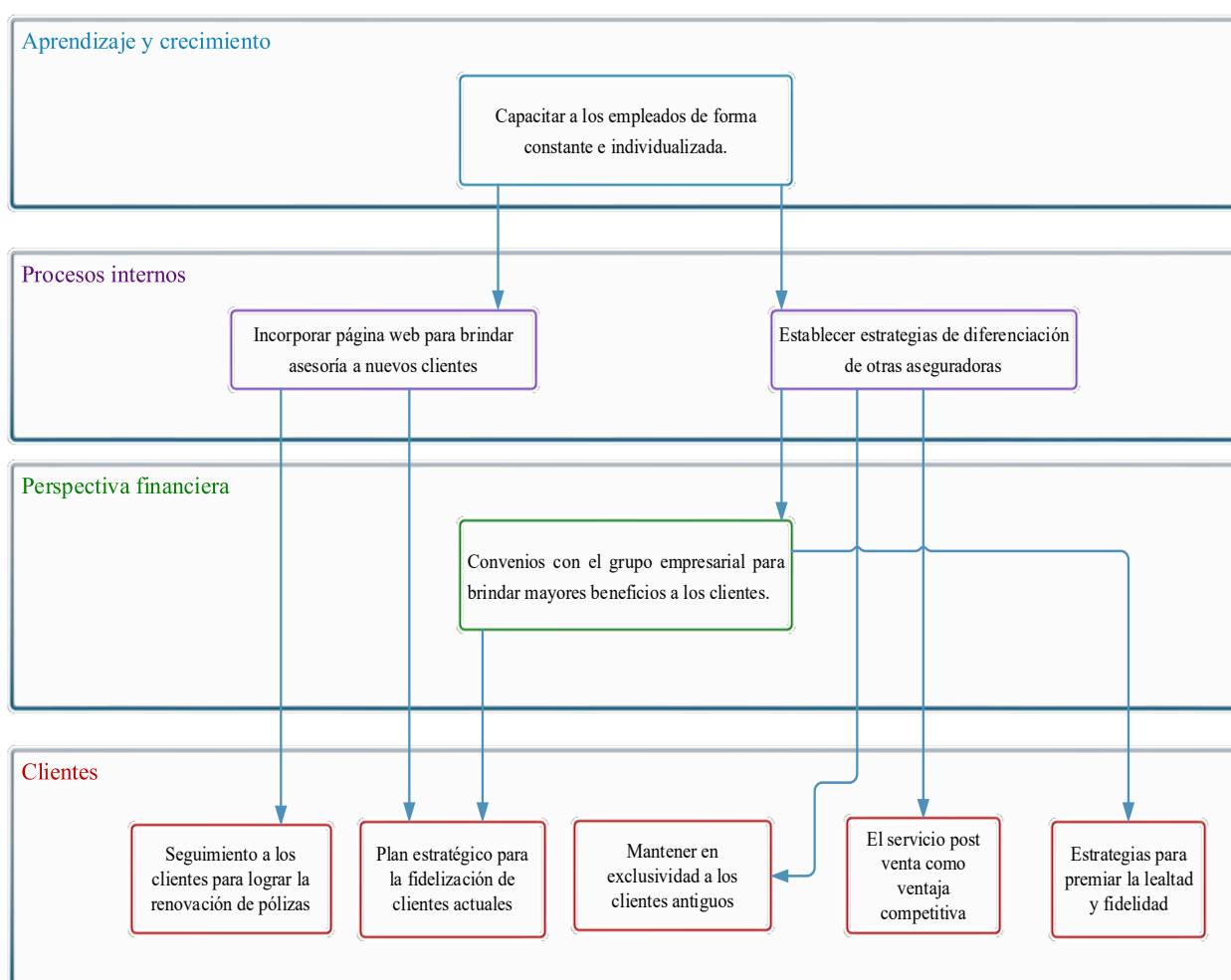
### Perspectiva de procesos internos

- ❖ Incorporar página web para brindar asesoría a nuevos clientes de las alianzas, en función de las necesidades y capacidad de pago.
- ❖ Establecer estrategias que permitan diferenciarse de otras aseguradoras y brókeres.

A continuación, en la figura 26, se plantea el mapa estratégico del CMI de la empresa R&R:

**Figura 26**

*Cuadro de mando integral*



### 3.8.2. Tablero de control

En lo que respecta al tablero de control para el cumplimiento de las metas a largo plazo conforme se visualiza en la tabla 6.

**Tabla 6***Tablero de control*

<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Responsable</b>
Dar seguimiento a los clientes para lograr la renovación de pólizas a través medios digitales.	Satisfacción de clientes con la atención recibida	% de clientes satisfechos con la atención recibida.	90% de clientes satisfechos con la atención recibida	Anual	> 90%	<= 75%-80%	<75%	
Establecer un plan estratégico para la fidelización de clientes actuales	Tasa de repetición de compra	Número de pólizas renovadas/ total de pólizas renovadas	90% de pólizas renovadas	Anual	> 90%	<= 75%-80%	<75%	
Mantener en exclusividad a los clientes que ya contrataron el servicio.	Índice de retención de clientes	(asegurados finales-asegurados nuevos) / asegurados iniciales*100	50% de retención de clientes	Anual	> 50%	<= 35%-50%	<35%	
Establecer el servicio post venta como ventaja competitiva.	Tiempo de respuesta	Lapso de tiempo en el que los empleados resuelven inquietudes de los clientes.	100% de clientes satisfechos con el tiempo de respuesta en la resolución de inquietudes	Anual	> 90%	<= 75%-80%	<75%	

Formular estrategias para premiar la lealtad y fidelidad de clientes que renuevan las pólizas.	Net Promoter Score	Valoración NET: Porcentaje de detractores, pasivos y promotores	80% de porcentaje de clientes que actúan como promotores	Anual	>80%	<= 60%-80%	<60%	
Implementar herramientas digitales para capacitar a los empleados de forma constante e individualizada.	Porcentaje de personal capacitado	Número de personal capacitado/ total de personal	100% de personal capacitado	Anual	>95%	<= 95%-80%	<80%	
Realizar convenios con el grupo empresarial para brindar mayores beneficios a los clientes.	Número de convenios	Número de convenios para brindar beneficios a los clientes/Total de convenios realizados	80% de convenios destinados para establecer beneficios con los clientes	Anual	>80%	<= 60%-80%	<60%	
Incorporar página web para brindar asesoría a nuevos clientes de las alianzas, en función de las necesidades y	Satisfacción de clientes con la asesoría online	% de clientes satisfechos con la atención recibida.	100% de clientes satisfechos con la atención recibida	Anual	>95%	<= 95%-80%	<80%	

capacidad de pago.								
Establecer estrategias que permitan diferenciarse de otras aseguradoras y brókeres	Innovación a partir del servicio postventa.	Nuevas necesidades detectadas/ necesidades actuales	Innovar 30% primas acordes a las necesidades de los clientes	Anual	> 30%	<= 20%-30%	<20%	

### 3.8.3. Matriz para la implementación del plan estratégico

En el siguiente apartado se presenta la matriz de implementación del plan estratégico, en la que se considera el objetivo, el responsable, el plazo de inicio y fin para el cumplimiento, así como el presupuesto que comprende el salario que se pagará al responsable y otros insumos necesarios para dar cumplimiento al objetivo.

**Tabla 7**

*Matriz de implementación de plan estratégico*

<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Presupuesto anual</b>
Dar seguimiento a los clientes para lograr la renovación de pólizas a través medios digitales.	Jefe de marketing	1 de enero de 2023	...	\$ 5,100.00
Establecer un plan estratégico para la fidelización de clientes actuales	Jefe de marketing	1 de enero de 2023	1 de marzo de 2023	\$ 1,000.00
	Gerente general			
	Gerente administrativo			
Mantener en exclusividad a los clientes que ya contrataron el servicio.	Jefe de marketing	1 de enero de 2023	...	\$ 5,100.00
	Jefe de ventas			
Establecer el servicio post venta como ventaja competitiva.	Jefe de marketing	1 de enero de 2023	...	\$ 5,100.00
Formular estrategias para premiar la lealtad y fidelidad de clientes que renuevan las pólizas.	Jefe de marketing	1 de enero de 2023	1 de febrero de 2023	\$ 1,000.00
	Gerente general			
	Gerente administrativo			
Implementar herramientas digitales para capacitar a los empleados de forma constante e individualizada.	Gerente general	1 de enero de 2023	1 de junio de 2023	\$ 6,000.00
	Gerente administrativo			
Realizar convenios con el grupo empresarial para brindar mayores beneficios a los clientes.	Gerente general	1 de enero de 2023	1 de marzo de 2023	\$ 1,000.00
	Gerente administrativo			
Incorporar página web para brindar asesoría a nuevos clientes de las alianzas, en función de las necesidades y capacidad de pago.	Gerente general	1 de enero de 2023	1 de agosto de 2023	\$ 8,000.00
	Gerente administrativo			
Establecer estrategias que permitan diferenciarse de	Gerente general	1 de enero de 2023	...	\$ 6,500.00

otras aseguradoras y brókeres	Gerente administrativo			
	Jefe de marketing			
Total				\$ 38,800.00

En la tabla 7 se observa que el presupuesto de la implementación del plan estratégico alcanza un valor de 38800,00 al año, donde se debe considerar que la mayor cantidad de rubros de egresos comprende el valor que se tendrá que reconocer a los empleados por el tiempo que necesiten para dar cumplimiento, por lo que el plan no comprende un valor adicional a lo ya establecido.

### 3.9. Conclusiones

Para finalizar el desarrollo del capítulo tres donde se plasma la planificación a largo plazo para cumplir el propósito estratégico de la empresa se tomó con consideración el análisis FODA donde se toma en cuenta las fortalezas internas para superar las debilidades de la empresa objeto de estudio. En correlación con el enfoque de negocios que propone fidelizar la cartera de clientes para lograr la permanencia y fidelización de los clientes se plasma el análisis de valor agregado.

En efecto, el inicio del proceso de venta comprende a la cartera de clientes de CREDISUR S.A. que precisan de una póliza de seguro de autos con las condiciones y beneficios estipulados en la firma del contrato. En este orden de ideas, la cadena de valor involucra la negociación de acuerdo a las necesidades de los clientes, razón por la cual el valor agregado es el análisis del seguimiento a clientes encaminados en la renovación de pólizas en lugar de incorporar un cliente nuevo.

En lo que respecta al direccionamiento estratégico se formula la filosofía institucional (valores, misión y visión) que conlleva al cumplimiento de los propósitos de la organización, se destaca la calidad en la atención y la responsabilidad para asumir las obligaciones estipuladas en las primas. Los objetivos estratégicos incorporan el seguimiento a clientes, establecer un plan de fidelización actual, la ejecución de convenios con el grupo empresarial vinculado al sector de seguros vehiculares. Así mismo, se formulan propósitos enfocados en la capacitación del personal e incorporación de tecnología para brindar asesoría oportuna.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos, se propone la elaboración de indicadores que permitirán evaluar los objetivos, en el caso de formular un plan



estratégico para la fidelización de clientes actuales, se determinará la tasa de repetición de compra de pólizas, donde se toman como referencia el número de pólizas renovadas dividido para el total de pólizas emitidas en un periodo anual. Adicional, al enfocarse en el seguimiento al cliente se toma como relevante la satisfacción en la atención de la empresa R&R; los aspectos antes descritos para su implementación precisan de responsables y recursos económicos.

## 4. CAPÍTULO 4. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO

### 4.1. Introducción

La planificación estratégica vincula aspectos que deben ser cumplidos en corto plazo, en el presente capítulo se articulan estrategias en un lapso inferior a doce meses. Se toma como punto de partida, los objetivos estratégicos a largo plazo los mismo que se adaptan en actividades cotidianas con metas a corto plazo. La noción de negocio en torno al asesoramiento y producción de seguros busca satisfacer a los asegurados y con ello lograr una cartera con clientes que renueven la póliza de seguro.

Como parte de la investigación se plasma una matriz para la implementación del plan operativo anual, donde se visualizan los objetivos cuyo cumplimiento se determina en un año, a la par se identifican los responsables, fecha de inicio-fin y los recursos financieros necesarios para la ejecución de los mismos.

### 4.2. Objetivos a corto plazo

En el siguiente apartado se presenta el planteamiento de los objetivos a corto plazo, los que parten de los objetivos que se plantearon en la planificación de largo plazo.

**Tabla 8**

*Objetivos de corto plazo del plan estratégico*

<b>Objetivos estratégicos de largo plazo</b>	<b>Objetivos estratégicos de corto plazo</b>
Dar seguimiento a los clientes para lograr la renovación de pólizas a través medios digitales.	▪ Realizar encuestas de satisfacción a los clientes que tienen una póliza activa con la empresa
	▪ Atender a los empleados que tienen un bajo nivel de satisfacción
Establecer un plan estratégico para la fidelización de clientes actuales	▪ Realizar un análisis interno y externo
	▪ Establecer misión, visión y valores corporativos
	▪ Definir estrategias y objetivos estratégicos
Mantener en exclusividad a los clientes que ya contrataron el servicio.	▪ Ofertar un servicio directo, personalizado y en tiempo real.
Establecer el servicio post venta como ventaja competitiva.	▪ Comunicarse con los clientes que no renovaron la póliza de seguro e identificar las razones.
Formular estrategias para premiar la lealtad y fidelidad de clientes que renuevan las pólizas.	▪ Identificar a los clientes que renovaron la póliza de seguro y ofertar descuentos si se termina la póliza.

Implementar herramientas digitales para capacitar a los empleados de forma constante e individualizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las necesidades de capacitación de los empleados</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cotizar diferentes herramientas digitales disponibles para brindar capacitación.</li> </ul>
Realizar convenios con el grupo empresarial para brindar mayores beneficios a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reuniones de negocios con el grupo empresarial.</li> </ul>
Incorporar página web para brindar asesoría a nuevos clientes de las alianzas, en función de las necesidades y capacidad de pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la imagen de la marca que se quiere proyectar en la página web</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar un proveedor de página web</li> </ul>
Establecer estrategias que permitan diferenciarse de otras aseguradoras y brókeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de benchmarking para identificar los procesos, productos y características de los servicios de empresas competidoras.</li> </ul>

En la tabla 8 se muestran los objetivos estratégicos de corto plazo, que comprenden actividades que permitirán cumplir con lo establecido en el largo plazo. En algunos objetivos estratégicos fue necesario comprender dos o más objetivos de corto plazo para garantizar el cumplimiento del plan estratégico.

#### 4.3. Matriz para la implementación del plan operativo anual.

A continuación, se presenta la matriz de implementación de los objetivos de corto plazo, en el que se detalla el responsable, el plazo y el presupuesto.

**Tabla 9**

*Matriz de implementación de plan estratégico*

Objetivos estratégicos de corto plazo	Responsable	Inicio	Fin	Presupuesto mensual
Realizar encuestas de satisfacción a los clientes que tienen una póliza activa con la empresa	Jefe de marketing	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 250.00
Atender a los clientes que tienen un bajo nivel de satisfacción	Jefe de ventas	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 425.00
Realizar un análisis interno y externo	Gerente general	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 600.00
	Gerente administrativo			

Establecer misión, visión y valores corporativos	Gerentes y personal	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 120.00
Definir estrategias y objetivos estratégicos	Gerentes y personal	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 120.00
Ofertar un servicio directo, personalizado y en tiempo real.	Jefe de ventas	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 800.00
Comunicarse con los clientes que no renovaron la póliza de seguro e identificar las razones.	Jefe de ventas	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 400.00
Identificar a los clientes que renovaron la póliza de seguro y ofertar descuentos si se termina la póliza.	Jefe de ventas	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 200.00
Identificar las necesidades de capacitación de los empleados	Gerente general	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 350.00
	Gerente administrativo			
Cotizar diferentes herramientas digitales disponibles para brindar capacitación.	Gerente administrativo	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 150.00
Realizar reuniones de negocios con el grupo empresarial.	Gerente general	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 50.00
	Gerente administrativo			
Identificar la imagen de la marca que se quiere proyectar en la página web	Gerentes y personal	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 110.00
Identificar un proveedor de página web	Gerente general	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 35.00
	Gerente administrativo			
Realizar un estudio de benchmarking para identificar los procesos, productos y características de los servicios de empresas competidoras.	Jefe de marketing	1 de enero de 2023	31 de enero de 2023	\$ 500.00
Total				\$ 4,110.00

En la tabla 9 se muestra que el valor monetario que se deberá considerar para las actividades de corto plazo que contribuirá a alcanzar los objetivos contempla un valor total de \$4110,00 mensual.

## CONCLUSIONES

Con relación al objetivo correspondiente a la fundamentación del proceso de planeación estratégica, se determinó que la planificación estratégica es la sistematización de orden y estructura con respecto a los procesos internos de las organizaciones, fortaleciendo a la toma de decisiones. Se destaca la relevancia del análisis interno y externo que fundamenta la formulación de objetivos estratégicos en función de la naturaleza y del entorno que apuestan por la productividad de las empresas.

En torno al análisis situacional de la empresa R&R Agencia Asesora Productora de Seguros, se concluye que cuenta con poca experiencia en el mercado que inició operaciones en 2020, hasta el momento cuenta con dos productos principales en asesoramiento de seguros vehiculares y producción de seguros para el sector automotriz. En lo referente al sector, se identifica presencia de competencia con mayores años de trayectoria, mercados de libre competencia y estricta regulación del mercado, sin embargo, R&R no cuenta con planificación estratégica.

En torno al tercer objetivo, de la planificación estratégica a largo plazo, los propósitos de la empresa surgen del análisis FODA donde se plantean objetivos estratégicos encaminados en la retención y fidelización de los clientes de CREDISUR. En tanto que el valor agregado involucra el análisis en el seguimiento a clientes para la renovación de pólizas, de esta manera el direccionamiento precisa de filosofía institucional y de acciones estratégicas direccionadas en el Cuadro de Mando Integral con enfoque en los clientes para lograr la renovación de pólizas, aprendizaje-crecimiento con la capacitación de forma constante e individualizada, control financiero con la gestión de convenios con el grupo empresarial para generar beneficios a los clientes y procesos internos con la incorporación de página web y estrategias de diferenciación.

De acuerdo con el cuarto objetivo correspondiente a corto plazo, se toma en consideración los objetivos estratégicos obtenidos del análisis estratégico para la formulación de los objetivos a corto plazo, la diferencia radica en la incorporación entre una o dos actividades que se ejecutan en el lapso de doce meses para el cumplimiento de los mismos con la utilización de recursos económicos y delimitación de responsabilidades.

## **RECOMENDACIONES**

Debido a la relevancia que tiene la planificación estratégica es importante que las empresas del sector asegurador de la ciudad de Cuenca lo consideren como un mecanismo para la toma de decisiones, para ello deben realizar un estudio con datos actualizados en el caso de los aspectos externos, en cambio en la parte interna se debe analizar todos los procesos, recursos y talento humano involucrados.

La empresa R&R Agencia Asesora Productora al ser nueva en el mercado y tras la existencia de alta competencia en el mercado debería implementar acciones estratégicas que le permitan ser parte del mercado y diferenciarse a través de servicios con valor agregado para los clientes.

Es importante que la empresa R&R Agencia Asesora Productora aplique la planificación de corto y largo plazo establecida en el presente trabajo de investigación, esto contribuirá a implementar estrategias para fidelizar y atraer nuevos clientes, con ello mantener en el mercado competitivo de las aseguradoras.

## REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 903-915.
- Calle, M., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y sociedad*, 12(3), 83-89. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>
- Carrión, C. (2021). El contrato de seguro en Ecuador. Conceptos básicos y análisis de la reticencia, falsa declaración y acuerdos transnacionales. *RES NON VERBA*. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i2.539>
- Congacha, A., Barba, J., Palacios, L., & Delgado, J. (2019). Caracterización de los siniestros viales en el Ecuador. *Revista digital novasinergia*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.37135/unach.001.04.02>
- Congreso Nacional. (2006). Reglamento General a la Ley de Seguros. *Registro Oficial* 342. <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/REGLAMENTO-A-LA-LEY-GENERAL-DE-SEGUROS.pdf>
- Congreso Nacional. (2014). Ley General de Seguros. *Registro Oficial Suplemento* 332. <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/LEY-GENERAL-SEGUROS.pdf>
- Congreso Nacional. (2016). Ley General de Seguros. <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/LEY-GENERAL-SEGUROS.pdf>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2018). *NIIF 17 Contrato de seguro*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%2017%20-%20Contratos%20de%20Seguro.pdf>
- Coronel, V., & Buñay, J. (2018). Gestión de los seguros ante desastres naturales en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 199-206. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Eraa, A., & Redrobán, Á. (2020). Evolución del mercado de seguros en Ecuador. *Ereditus*, 1(3). <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/366/179>

- Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros. (2022). Anuario 2021. *FEDESEC*.  
[https://www.fedese.org/\\_files/ugd/f39f07\\_dc6276490cd942c0b0087d45b9c764f9.pdf](https://www.fedese.org/_files/ugd/f39f07_dc6276490cd942c0b0087d45b9c764f9.pdf)
- García, A. (2017). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 381-398.
- Gómez, A. (2016). Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas LTDA. ubicada en la ciudad Santiago de Cali. *Trabajo para optar por el título de magister en gestión empresarial*. Santiago de Cali: Universidad Libre de Colombia.
- Guerrero, V., Guevara, M., & Suariaga, M. (2019). Revisión teórica sobre las aseguradoras en Ecuador. *Polo del Conocimiento*.  
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/999/html>
- Guiñez, N., & Mansilla, K. (2022). Uso de WhatsApp en los trabajadores de la salud en el proceso de vacunación chileno contra la pandemia COVID-19. *Comuni@ción*, 13(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.582>
- INEC. (2022). *Boletín técnico N° 01-2022-Transporte. Anuario de estadísticas de transporte, 2021*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/ESTRA\\_2021/2021\\_BOLETIN\\_ESTRA.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/ESTRA_2021/2021_BOLETIN_ESTRA.pdf)
- INEC. (2022). *Estadísticas de transporte. Siniestros de tránsito 2021*.  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2021/2021\\_SINIESTROS\\_PPT.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2021/2021_SINIESTROS_PPT.pdf)
- Jácome, C. (2019). *Las reservas técnicas y los resultados de las empresas de seguros del Ecuador*. Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- MAPFRE. (2018). Condiciones generales de la póliza de vehículos.  
<https://www.mapfre.com.ec/media/condicionado-general-auto-riesgos-nombrados-probado-21-junio-2018.pdf>
- MAPFRE. (2020). El Mercado Asegurador Latinoamericano en 2019. *MAPFRE Economics*, 360.



- [https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.do?path=1107929](https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1107929)
- Nova. (2022). Quienes somos. <https://ec.novaseguroslatam.com/quienes-somos/>
- OMS. (2018). *Global status report on road safety*. Naciones Unidas. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565684>
- Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Palacios, M. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Romero, L. (2021). ¿Cuál fue el impacto del COVID-19 en el mercado asegurador ecuatoriano en el 2020? *Actuaría*. <https://actuaría.com.ec/es/analisis-del-mercado-asegurador-ecuatoriano-ecuatoriano/>
- Sabater, A. (2017). El desarrollo del sector asegurador y el crecimiento económico: un análisis empírico para 47 países. *Economía y Sociedad*, 88-109. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15359/eyS.22-52.5>
- Segarra, J., & Murillo, D. (2021). Desarrollo y gestión de riesgos del sector asegurador en el Ecuador. *Revista arbitraria interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 273-303. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1290>
- Seguros Suárez. (2022). Nuestra trayectoria. <https://www.segurossuarez.com/nuestra-trayectoria/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Retrieved 2020, from <https://www.gob.ec/scvs>
- Tecnicoseguros. (2021). Tecniseguros. <https://www.tecniseguros.com.ec/quienes-somos/>
- Zabala, C., & Guamán, J. (2022). Especial Sector Asegurador. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/especial-sector-asegurador#:~:text=A%20pesar%20de%20la%20recuperaci%C3%B3n,millones%20a%20diciembre%20de%202021.>

## ANEXOS

**Anexo 1.** Encuesta dirigida a los empleados de la empresa “R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros



El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información del estado actual de la gestión estratégica de “R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros

### 1. Datos sociodemográficos:

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en el cargo:** \_\_\_\_\_

#### **Sexo:**

Femenino \_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_

#### **Edad:**

20 – 25 años \_\_\_\_

26 – 30 años \_\_\_\_

31 – 40 años \_\_\_\_

41 – 50 años \_\_\_\_

Más de 50 años \_\_\_\_

#### **Nivel de formación académica:**

Bachiller \_\_\_\_

Superior \_\_\_\_

Posgrado \_\_\_\_

### 2. Respecto de la planificación estratégica

#### 2.1. ¿Disponen de declaraciones escritas de

Misión \_\_\_\_

Visión \_\_\_\_

Valores \_\_\_\_

Políticas internas \_\_\_\_

#### 2.2. ¿La organización cuenta con manuales de procesos para la realización de actividades?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**2.3.¿Considera que existe un buen nivel de liderazgo y de canales de comunicación?**

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**2.4 ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?**

Muy satisfecho \_\_\_\_  
Satisfecho \_\_\_\_  
Insatisfecho \_\_\_\_  
Muy insatisfecho \_\_\_\_

**2.5 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**

Si \_\_\_\_  
No \_\_\_\_

**2.6 ¿Cómo califica su relación con los demás miembros de la empresa?**

Excelente \_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_

**2.7 ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?**

Si \_\_\_\_  
No \_\_\_\_

**2.8 ¿La empresa le proporciona capacitaciones en el área laboral?**

Si \_\_\_\_  
No \_\_\_\_

**2.9 ¿Realizan actividades de *benchmark* (comparación con ratios/productos de la competencia para definir los valores de los principales objetivos)?**

Si \_\_\_\_  
No \_\_\_\_

**2.10 ¿Cómo se establecen los objetivos y estrategias?**

El equipo directivo con base a compartir la información del mercado \_\_\_\_  
El director general establece los objetivos \_\_\_\_  
El D. general establece los objetivos y el equipo directivo las estrategias \_\_\_\_

**2.11 Disponen de sistemas de trabajo en equipo y participación en la mejora por parte de los empleados?**

Si se dispone \_\_\_\_  
No se dispone \_\_\_\_

**2.11 Disponen de intranet o web corporativa donde todos los empleados puedan acceder a la mayor parte de la información de la empresa?**

No se dispone \_\_\_\_  
Se dispone, pero sólo accede la Dirección \_\_\_\_  
Desde la dirección hasta supervisores \_\_\_\_  
Se dispone y todos los empleados pueden acceder de forma general \_\_\_\_

**Gracias**

**Anexo 2.** Entrevista dirigida al gerente de la empresa “R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros



Entrevista dirigida al gerente de la empresa R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros. Los datos recopilados tendrán únicamente fines académicos.

**1. Personal**

**¿Cómo se asignan las funciones a los empleados?**

---

---

**¿Qué tan importante resulta para usted que sus empleados cumplan con las normas y valores?**

---

---

**¿Qué indicadores utiliza para medir el desempeño de los empleados?**

---

---

**¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?**

---

---

**¿Cómo la dirección capitaliza las creencias y valores de la empresa en el talento humano?**

---

---

**2. Productos y servicios**

**¿Qué tipo de productos/servicios ofrece la empresa?**

---

---

**3. Mercado**

**¿Cuáles son las empresas de la competencia?**

---

---

**¿Qué recursos o habilidades tiene la empresa en la actualidad que la hace competitiva?**

---

---

**¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?**

---

---

**¿Con qué frecuencia la empresa realiza procesos de benchmarking y cuál ha sido la experiencia?**

---

---

**4. Precios o retribuciones**

**¿Cómo se establecen los precios de los productos/servicios que oferta la empresa?**

---

---

**¿Qué factores influyen para el establecimiento del precio de los productos/servicios?**

---

---

**¿Mencione el precio de los principales productos/servicios?**

---

---

### **5. Instalaciones y recursos**

**¿La empresa cuenta con un espacio físico para atención al cliente?**

---

---

**¿Cuáles son los principales recursos de la empresa?**

---

---

**¿La empresa tiene página web y redes sociales? De ser el caso ¿Qué contenido se comparte y con qué frecuencia?**

---

---

### **6. Finanzas y rentabilidad**

**¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la empresa?**

---

---

**¿Cuáles fueron los ingresos de la empresa en el último año?**

---

---

**¿Cuánto le cuesta a la empresa brindar el servicio que oferta?**

---

---

---

**¿La empresa reportó utilidades en el último año?**

---

---

**¿La empresa tiene cuentas por cobrar? ¿A cuánto asciende este valor?**

---

---

**¿La empresa tiene cuentas por pagar? ¿A cuánto asciende este valor?**

---

---

**7. Información y comunicación**

**¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que utiliza la dirección para dar la orientación a los empleados sobre las metas de la empresa?**

---

---

**8. Toma de decisiones**

**¿Qué tipo de planeación utiliza?**

---

---

**¿Qué tan relevante es para usted la definición y aplicación de la estructura organizacional?**

---

---

**¿Qué tan importante son los valores para la empresa?**

---

---

**¿Cuáles son los escenarios que usted estable para definir la estrategia de la empresa?**

---

---

**¿Cómo mide la empresa la satisfacción de sus clientes?**

---

---

**¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa que la distingue de sus competidores?**

---

---

**¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?**

---

---

## **9. Contingencias**

**¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa?**

---

---

**¿Cuáles son las debilidades más relevantes de la empresa?**

---

---

**¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa en el entorno?**

---

---

**¿Qué amenazas presenta el entorno que pueda afectar el desarrollo de la empresa?**

---

---

Fuente: Adaptado de Gómez (2016)

**Anexo 3.** Resultados de entrevista dirigida al gerente de la empresa “R&R” Agencia Asesora Productora de Seguros

<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
------------------	-----------------	-------------------



	¿Cómo se asignan las funciones a los empleados?	Dependiendo las necesidades de la empresa.
	¿Qué tan importante resulta para usted que sus empleados cumplan con las normas y valores?	Considero que es de suma importancia, ya que así se podrá tener un excelente ambiente laboral entre todos y tener mejores resultados a largo plazo.
<b>Personal</b>	¿Qué indicadores utiliza para medir el desempeño de los empleados?	A principio de cada mes se plantean metas, las cuales a finales del mes de verificará si se cumplieron.
	¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?	Con la ayuda de asesorías externas, cada mes se realizan capacitaciones a nuestros colaboradores ya que la industria aseguradora sufre cambios todo el tiempo.
<b>Productos y servicios</b>	¿Qué tipo de productos/servicios ofrece la empresa?	Asesoría y Producción de Seguros Vehiculares
	¿Cuáles son las empresas de la competencia?	Tecniseguros, Nova, SeguSuarez, etc.
	¿Qué recursos o habilidades tiene la empresa en la actualidad que la hace competitiva?	Procesos internos eficientes y Servicio Postventa.
<b>Mercado</b>	¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?	Mejores tasas y mayor cobertura
	¿Con qué frecuencia la empresa realiza procesos de benchmarking y cuál ha sido la experiencia?	No se ha realizado benchmarking.
	¿Cómo se establecen los precios de los productos/servicios que oferta la empresa?	Dependiendo el tipo de vehículo.
<b>Precios o retribuciones</b>	¿Qué factores influyen para el establecimiento del precio de los productos/servicios?	Depende de la aseguradora, los convenios y la frecuencia de siniestralidad.
	¿Mencione el precio de los principales productos/servicios?	Varía dependiendo el precio del vehículo, no hay un precio fijo.
	¿La empresa cuenta con un espacio físico para atención al cliente?	Sí, en el edificio “Olímpica Corp.”
<b>Instalaciones y recursos</b>	¿Cuáles son los principales recursos de la empresa?	Los recursos humanos y tecnológicos.
	¿La empresa tiene página web y redes sociales? De ser el caso ¿Qué contenido se comparte y con qué frecuencia?	Por el momento la empresa no cuenta con página web ni redes sociales, ya que su enfoque no es publicitarse masivamente, si no manejar la cartera de cliente de CREDISUR S.A.
	¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la empresa?	Las comisiones provenientes de las aseguradoras.
<b>Finanzas y rentabilidad</b>	¿Cuáles fueron los ingresos de la empresa en el último año?	La empresa aún no cumple 1 año.
	¿Cuánto le cuesta a la empresa brindar el servicio que oferta?	En sueldos a colaboradores es aproximadamente \$4.000

	¿La empresa reportó utilidades en el último año?	Aún no concluye el año de funcionamiento de la empresa.
	¿La empresa tiene cuentas por cobrar? ¿A cuánto asciende este valor?	No tiene cuentas por cobrar.
	¿La empresa tiene cuentas por pagar? ¿A cuánto asciende este valor?	Sí, un aproximado de \$30.000 a la aseguradora.
<b>Información y comunicación</b>	¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que utiliza la dirección para dar la orientación a los empleados sobre las metas de la empresa?	Al ser una empresa pequeña todavía, utilizamos grupos de WhatsApp en donde se mantiene una comunicación activa entre todos los colaboradores.
	¿Qué tipo de planeación utiliza?	No existe un tipo de planeación, pero se plantea tener una planeación estratégica.
	¿Qué tan relevante es para usted la definición y aplicación de la estructura organizacional?	Es muy importante, ya que así entre colaboradores se podrá conocer a quien acudir dependiendo la necesidad.
	¿Qué tan importante son los valores para la empresa?	Es muy importante, ya que es la base de la empresa.
<b>Toma de decisiones</b>	¿Cómo mide la empresa la satisfacción de sus clientes?	Mediante la comunicación constante en el servicio postventa, al renovar las pólizas de seguro vehicular, se mantiene una comunicación activa con los clientes.
	¿Cuáles son las ventajas que tiene la empresa que la distingue de sus competidores?	Personal sumamente capacitado y digitalización.
	¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?	Digitalizar y optimizar sus procesos internos.
	¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa?	Cartera de clientes en constante crecimiento gracias al grupo empresarial Olímpica Corp. Oficinas físicas y servicio postventa
	¿Cuáles son las debilidades más relevantes de la empresa?	Inexistencia de planeación estratégica
<b>Contingencias</b>	¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa en el entorno?	Constante crecimiento gracias a su alianza con diferentes concesionarios del grupo empresarial. y digitalización de la empresa. (Insurtech)
	¿Qué amenazas presenta el entorno que pueda afectar el desarrollo de la empresa?	Mejores ofertas de otros bróker y aseguradoras, incumplimiento de pagos de los clientes.