

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:
REPLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA
PRODUCTIVIDAD APLICADO A LAS PYMES DE BROKERS DE
SEGUROS TOMANDO COMO REFERENCIA LA EMPRESA “FIELSEG
S.A.”

AUTORAS
BELGICA JANETH LINCANGOSIMBAÑA
CARLA ELIZABETH MORENO ARMIJOS
JESSICA PAOLA TERÁN TERÁN

DIRECTOR
NELSON GUSTAVO CACERESGARCIA

Quito, mayo del 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

A demás declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras

Quito, mayo del 2015

Bélgica Janeth Lincango Simbaña
CI: 1724591290

Carla Elizabeth Moreno Armijos
CI: 1724363070

Jésica Paola Terán Terán
CI: 17174434766

AGRADECIMIENTO

A nuestra querida Universidad Politécnica Salesiana que día a día nos fue formando profesional y espiritualmente para poder desenvolvernos en el diario vivir.

A nuestro Director de tesis, Gustavo Cáceres, quien siempre estuvo dispuesto a asesorarnos sin importar el día ni la hora y a quien le debemos el emprendimiento y la culminación de esta tesis.

Amigas y compañeras de tesis, gracias por haber puesto todo su empeño y trabajo para poder lograr nuestro objetivo y por cada día que hemos pasado juntas nos hemos unido más.

DEDICATORIA

Esta tesis le dedico a Dios por todas la bendiciones que me dado cada día a mí y a mi familia por ser ese padre incondicional.

A mi madre, por ser un pilar importante en mi vida, quien a pesar de nuestras diferencias me ha apoyado y motivado a cumplir con este objetivo, mi padre porque sus enseñanzas han marcado mi vida, gracias por el sacrificio y consejos. A mis hermanos por ser ese motor importante en mi vida, por siempre estar conmigo en todo momento, les amo un montón.

Bélgica.

Dedico esta tesis primeramente a Dios, a mis padres por todo su apoyo, entrega, sacrificio y ayuda durante todo este tiempo, a mis hermanas que han sido de mucho empuje para continuar con este proyecto y a mis amigas que gracias a su esfuerzo y compromiso logramos culminar y realizar nuestro propósito.

Carla.

Un agradecimiento especial a Dios, por permitirme concluir una etapa más en la vida profesional, a mis padres por su apoyo, a mis hermanas y sobrino por su amor, cariño y continuos consejos. A mi esposo Roberto gracias por ser mi constante apoyo y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable. A mis amigas y a la vez compañeras de tesis mil gracias por su empeño y esfuerzo para culminar con este reto emprendido.

Jéssica.

RESUMEN

Fielseg S.A. Es una empresa dedicada al asesoramiento y producción de seguros masivos con 8 años de experiencia en el mercado. Sus principales clientes están conformados, por todo tipo de empresa a quienes se les otorga seguros de Vida, Asistencia Médica, Accidente Personales. Durante el 2013 la empresa presentó problemas financieros debido a la baja de un cliente muy importante, el cual generaba más del 40% de los ingresos.

A raíz de este problema se pudo detectar una serie de inconvenientes en cuanto al desarrollo y crecimiento de la empresa, la falta de personal calificado, en especial del área comercial dificultaba el crecimiento y captación de clientes, adicionalmente no se contaba con una plan de marketing, es decir, que no estaba enfocada hacia el crecimiento productivo y la innovación que oriente a la empresa al logro de sus objetivos. Hay que tomar en cuenta que la mala gestión de cobranzas hacía que la recuperación de cartera sea menos eficiente.

Tomando en cuenta todas estas deficiencias, se tomó las acciones correctivas para que la empresa pueda lograr un mayor crecimiento y posición en el mercado de seguros, a través de la innovación en los procesos operativos, brindando al cliente un servicio diferente con alto enfoque tecnológico y digital.

Con estas acciones se pretende que la empresa logre un enfoque hacia la calidad, innovación, eficiencia en la producción, sostenibilidad e inclusión social, logrando un crecimiento representativo durante los próximos años y su situación financiera - económica sea más sostenible.

ABSTRACT

Fielseg S.A. It is a company dedicated to consulting and production of secure mass with eight years of experience in the market. Its main customers are shaped by all types of companies who are granted life insurance, Medical Assistance Personal Accident. During 2013 the company introduced financial problems due to the floor of a very important customer, which generated more than 40% of revenues.

A root of this problem could be detected a number of drawbacks in the development and growth of the company, lack of qualified personnel, especially the commercial area hindered growth and customer acquisition additionally not had a marketing plan that is, I was not focused on productivity growth and innovation to guide the company to achieve its objectives. We must take into account that poor collection management made the loan recovery less efficient.

Taking into account all these deficiencies, corrective action was taken for the company to achieve higher growth and position in the insurance market through innovation in business processes, giving the customer a different service with high technological approach digital.

With these actions, the company aims to achieve a focus on quality, innovation, production efficiency, sustainability and social inclusion, achieving a representative growth over the next year and their financial situation - economically more sustainable

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	1
GENERALIDADES	2
1.1. Delimitación.....	2
1.1.1. Delimitación temporal.....	2
1.1.2. Espacial.	2
1.1.3. Académica	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Contextualización e identificación del problema de investigación.....	3
1.3.1. Problema de investigación.....	3
1.4. Formulación del problema	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. General	5
1.5.2. Específicos.....	6
1.6. Resumen de la propuesta de intervención.....	6
1.7. Beneficiario de la propuesta de intervención	6
CAPÍTULO 2.....	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Modelo de negocios	8
2.1.1. Elementos fundamentales de los modelos de negocios.....	9
2.3 Productividad.	14
2.3.1 Definición	14
2.3.2 Características de la productividad.....	15
2.4 Sostenibilidad.....	15
2.5 Innovación.....	17
2.5.1 Estrategias de innovación	18

2.6	Calidad	19
2.6.1	Estrategias de calidad	19
2.7	Factores críticos de éxito de una empresa.....	19
2.8	Factores de crecimiento Empresarial	20
2.8.1	Factores internos.....	20
2.8.2	Factores externos.....	22
2.9	Economía del conocimiento.....	24
2.10	Definición de planeación estratégica.	25
2.10.1	Evolución de la planeación estratégica	25
2.10.2	Características de la planeación estratégica	26
2.10.3	Importancia de la planeación estratégica.....	26
2.11	Estrategias de posicionamiento del mercado	27
2.12	El modelo de las cinco fuerzas de Porter.	28
2.13	Las 4 f del marketing.....	28
2.14	Definición de PYMES	29
2.14.1	Importancia de las PYMES	30
2.14.2	Tratamiento tributario de las PYMES	30
2.14.3	Características de las PYMES:.....	31
2.15	Las PYMES en bróker de seguros en el Ecuador.	32
2.15.1	Los seguros.....	32
2.15.2	Los seguros en el Ecuador.....	34
2.15.3	Brókeres de seguros.....	35
2.15.3.1	Importancia de un bróker de seguros.....	36
2.16	Perfil bróker de seguros Fielseg.....	36
2.16.1	Análisis de mercado	37
2.17	Investigacion de mercados	37
2.18	Formato de encuesta para medir la productividad dentro de la empresa	38

2.19	Tabulación de encuestas.....	39
2.20	Resultados encuesta de satisfacción de clientes.....	46
CAPÍTULO 3.....		53
ANÁLISIS SITUACIONAL.....		53
3.1	Historia de la empresa.....	53
3.2	Descripción de la empresa	54
3.2.1	Misión.....	54
3.2.2	Visión	54
3.2.3	Estructura Organizacional	54
3.2.4	Estructura Organizacional	55
3.2.5	Valores.....	55
3.3	Análisis FODA.....	56
3.3.1	Fortalezas.....	57
3.3.2	Oportunidades	58
3.3.3	Debilidades	58
3.3.4	Amenazas	59
3.4	Microambiente	60
3.4.1	Oferta del sector de seguros	60
3.4.2	Demanda de seguros.....	61
3.4.2.1	Demanda de seguros en el Ecuador.	61
3.4.3	Competencia	62
3.4.4	Cliente Empresas.....	64
3.4.5	Administración de Talento Humano	64
3.4.5.1	Sistemas de gestión del talento humano	65
3.5	Macroambiente.....	67
3.5.1	Aspectos Económicos que influyen en el mercado asegurador	68
3.5.1.1	Producto interno bruto	68

3.5.1.2	Inflación	69
3.5.1.3	Aspectos políticos	69
3.5.1.4	Aspectos sociales	70
3.5.1.5	Aspectos legales.....	71
3.5.1.6	Aspectos tecnológicos.....	73
3.5.1.7	Sistemas de información gerencial (SIG)	73
3.6	Operaciones.....	74
3.7	Marketing y ventas	75
3.7.1	Las cuatro P del marketing.....	75
3.7.2	Producto.....	76
3.7.3	Precio.....	78
3.7.4	Plaza	79
3.7.5	Promoción:	80
3.8	Logística externa o distribución	82
3.9	Servicio	82
3.10	Actividades secundarias	83
3.11	Análisis financiero	83
3.11.1	Balance general	84
3.11.2	Estado de resultados	86
3.11.3	Índices financieros.....	88
3.11.3.1	Índices de liquidez:	88
3.11.3.2	Índices de endeudamiento.....	89
3.11.3.3	Índices de rotación	89
3.11.3.4	Índices de rentabilidad	89
CAPÍTULO 4.....		92
REPLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO.....		92
4.1.	Estructura organizacional.....	93

4.1.1.	Objetivos	93
4.1.2.	Rediseño del organigrama	95
4.2.	Manual de Funciones	98
4.2.1.	Objetivo General	98
4.2.2.	Objetivos específicos.....	98
4.2.3.	Competencias por puesto de trabajo.....	99
4.3.	Políticas empresariales propuestas.....	115
4.3.1.	Objetivos	115
4.3.1.1.	Objetivo general.....	115
4.3.1.2.	Objetivos Específicos	116
4.3.2.	Políticas Institucionales	116
4.3.2.1.	Política de horarios de trabajo	116
4.3.2.2.	De los horarios de trabajo	116
4.3.2.3.	De la duración de la jornada laboral	117
4.3.2.4.	De los permisos de trabajo.....	117
4.3.2.5.	De los ingresos fuera de hora.....	117
4.3.2.6.	De la solicitud de permisos.....	117
4.3.2.7.	De la justificación	118
4.3.2.8.	De los permisos remunerados	119
4.3.2.9.	Del uso y presentación de uniformes.....	119
4.3.2.10.	De la solicitud de vacaciones.....	120
4.3.2.11.	Del cómputo de vacaciones	121
4.4.	Valores organizacionales	122
4.4.1.	Objetivo	122
4.4.2.	Objetivos específicos.....	122
4.4.3.	Valores organizacionales.....	122
4.5.	Plan de Marketing	124

4.5.1.	Objetivo general	125
4.5.2.	Objetivos específicos.....	125
4.5.3.	El entorno	126
4.5.4.	Generación de canal de ventas	126
4.5.5.	Competencia.....	127
4.5.6.	Segmentación de Mercado propuesta.....	127
4.5.7.	Marketing mix propuesto	129
4.5.8.	Ventajas competitivas propuestas.....	131
4.5.9.	Factores diferenciadores	133
4.5.10.	Matriz de responsabilidades.....	135
4.5.11.	Tareas del área de producción y operaciones	138
4.5.12.	Tareas del área comercial	139
4.5.13.	Tareas del área administración y finanzas	141
4.5.14.	Estrategias de venta	142
4.5.15.	Estrategias de venta	144
4.6.	Scoring financiero	145
4.6.1.	Objetivo	146
4.6.2.	Obtención de información	147
4.6.3.	Clasificación de clientes	147
4.6.4.	Variables para desarrollar el <i>Scoring</i>	148
4.7.	Manual de procedimientos de gestión de cobranza.....	152
4.7.1.	Objetivo	152
4.7.2.	Objetivos Específicos	153
4.7.3.	Definiciones.....	153
4.7.4.	Estrategias de cobro.....	154
4.7.5.	Procedimiento.....	155
4.7.6.	Seguimiento y medición del proceso.....	155

4.7.6.1. Método implementado	155
4.8. Plan operativo anual	156
4.8.1. Objetivo	156
4.8.2. Objetivos específicos	156
4.8.3. Plan operativo anual	157
4.8.3.1. Plan operativo anual 2015.....	158
4.8.3.2. Líneas de acción.....	158
4.8.4. Principales planes organizacionales	161
4.8.5. Metas operativas del 2015	162
4.8.6. Presupuesto.....	164
4.8.7. Matriz costo beneficio del proyecto de replanteamiento del modelo de negocios.....	167
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	171
LISTA DE REFERENCIA	173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas	4
Figura 2 Componentes del Modelo de negocios	9
Figura 3 Elementos que hay que desarrollar en el modelo de negocios de CANVAS	13
Figura 4Proceso de la planificación estratégica.	27
Figura 5Herramientas del marketing Online.....	29
Figura 6 Estructura del Ruc para personas naturales	31
Figura 7 Estructura del Ruc para personas naturales	31
Figura 8 Porcentaje de crecimiento anual del mercado de seguros en el Ecuador	35
Figura 9 Metas y logros de Fielseg S.A. desde el 2008	37
Figura 10 Resultado pregunta A - Manejo y Distribución de Recursos	39
Figura 11Resultado pregunta B- Manejo y Distribución de Recursos.....	40
Figura 12 Resultado pregunta c - Manejo y Distribución de Recursos.....	41
Figura 13 Resultado pregunta D - Manejo y Distribución de Recursos	41
Figura 14 Resultado pregunta E - Manejo y Distribución de Recursos.....	42
Figura 15 Resultado pregunta A - Desempeño del Personal.....	43
Figura 16 Resultado pregunta B encuesta Desempeño del Personal	43
Figura 17 Resultado pregunta C encuesta Desempeño del Personal	44
Figura 18 Resultado pregunta D encuesta Desempeño del Personal	45
Figura 19 Resultado pregunta E encuesta Desempeño del Personal.....	45
Figura 20 Resultado pregunta 1 encuesta Satisfacion de Clientes.....	47
Figura 21 Resultado pregunta 2 encuesta Satisfacción de Clientes	47
Figura 22 Resultado pregunta 3 encuesta Satisfacción de Clientes	48
Figura 23 Resultado pregunta 4 encuesta Satisfacción de Clientes	49
Figura 24 Resultado pregunta 5 encuesta Satisfacción de Clientes	49
Figura 25 Resultado pregunta 6 encuesta Satisfacción de Clientes	50
Figura 26 Resultado pregunta 7 encuesta Satisfacción de Clientes	50
Figura 27 Resultado pregunta 8 encuesta Satisfacción de Clientes	51
Figura 28 Resultado pregunta 9 encuesta Satisfacción de Clientes	51
Figura 29 Resultado pregunta 10 encuesta Satisfacción de Clientes	52
Figura 30 Estructura organizacional.	55

Figura 31 Valores organizacionales.....	56
Figura 32 Aseguradoras registradas en el Ecuador 2011	60
Figura 33 Distribución de tipos de seguros.....	61
Figura 34 Competidores y participación de mercado	63
Figura 35 Marco de acción de Recursos Humanos	66
Figura 36 Aspectos del macro ambiente	67
Figura 37 Servidores tecnológicos de Fielseg S.A.....	73
Figura 38 Flujo grama Departamento de Operaciones FIELSEG	75
Figura 39 Componentes del marketing mix.	76
Figura 40 Jerarquización de los productos de acuerdo al nivel de ingresos que general.	78
Figura 41 Variables de distribución de producto.	79
Figura 42 Actividades del departamento de marketing.....	81
Figura 43 Propuesta de proyección departamento de ventas y marketing Fielseg S.A.	82
Figura 44 Organigrama estructural y funcional de Fielseg.....	94
Figura 45 valores organizacionales.....	123
Figura 46 Canales de ventas.....	126
Figura 47 Georeferenciación de la segmentación	129
Figura 48 Tecnologías de acercamiento.....	134
Figura 49 Beneficios Sistema ERP	137
Figura 50 Principales tareas del área de operaciones y producción necesarias para el plan de marketing.....	138
Figura 51 Esquema 4F del marketing	144
Figura 52 formulario de Scoring – persona natural	149
Figura 53 Formulario de Scoring – Persona Jurídica.....	150
Figura 54 Formularios utilizado por asesores para actualizar datos de clientes	151
Figura 55 Flujograma de procedimientos de reclamos	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y desventajas de las PYMES.....	32
Tabla 2 Tipos de seguro	33
Tabla 3 Matriz FODA	57
Tabla 4 Clientes empresas a septiembre del 2014	64
Tabla 5 Normas y organismos de control	73
Tabla 6 Flujograma del departamento comercial.....	80
Tabla 7 Balance de situacion general.....	85
Tabla 8 Estado de resultados.....	87
Tabla 9 Indicadores financieros	90
Tabla 10 Matriz de Hallazgos	91
Tabla 11 Implementación del departamento financiero administrativo.....	95
Tabla 12 Implementación del departamento post venta y comercial.....	96
Tabla 13 Roles y niveles	97
Tabla 14 Segmentación de mercado en la región.....	128
Tabla 15 Segmentación de mercado objetivo por cantidad de socios de las instituciones financieras.	128
Tabla 16 Ventaja competitiva sobre la competencia (propuesta)	132
Tabla 17 Ventaja competitiva para la implementación y mejora (propuesta)	132
Tabla 18 Matriz de responsabilidades propuesta	136
Tabla 19 Tareas del area comercial al 2015.....	140
Tabla 20 Indicadores de eficiencia del area comercial	140
Tabla 21 Tareas del area de administración y finanzas 2015.....	141
Tabla 22 Estrategias de ventas de Fielseg SA.....	142
Tabla 23 Aplicación de estrategias empresa Fielseg SA	143
Tabla 24 Variables para la elaboracion de un modelo scoring Fielseg SA.....	148
Tabla 25 Esquema del plan operativo anual (POA) empresa Fielseg SA.....	157
Tabla 26 Planes orgaizacionales a diciembre 2015.....	161
Tabla 27 Plan Operativo anual 2015.....	162
Tabla 28 Presupuesto anual de incremento de ventas.....	164
Tabla 29 Proyección de ganancias 5 años.....	166
Tabla 30 Matriz costo beneficio.....	168
Tabla 31 Matriz de situación esperada.....	169

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	177
Anexo 2	179

INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda la economía del País, gracias al incremento en plazas de negocio y crecimiento empresarial.

En el Ecuador existen PYMES dedicadas a diferentes actividades, pero muchas de ellas no tiene la suficiente capacidad de desarrollarse y crecer frente a un mercado diversificado, es importante que el empresario cree y diseñe nuevas estrategias y manejo de recursos ya que la falta de iniciativa e ingenio ha hecho que este tipo de empresas decaigan en su funcionamiento. Es fundamental que los empresarios y microempresarios dejen la negativa de que las teorías administrativas solo son aplicables a grandes empresas con gran trayectoria.

El éxito de las empresas depende de un buen modelo de negocio, no obstante la definición aun es vaga, dados los ámbitos en los que se maneja y los elementos que incluye mismo que son diferenciadores, que hacen que la empresa muestre mayor eficiencia, productividad, y eficacia.

Para sostener lo antes mencionado se va a realizar en replanteamiento del modelos de negocio a través de la inclusión, sostenibilidad y crecimiento del bróker de seguros FielsegS.A creando valor añadido a los servicios en todo momento, con esto se pretende mejorar las dificultades relacionada con el éxito del negocio, debido a que existe una deficiente planificación y distribución de recursos, financieros y humanos. El plan de negocios que se planteara se basará en la innovación para mejorar la productividad, analizando los procesos internos y externos, recursos implementados, mejoramiento de servicios, calidad, tecnología de la información, responsabilidad social, por lo que la empresa obtendrá apertura comercial y será generadora de mayores beneficios e ingresos y ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

Un buen plan de negocios estabilizará a las PYMES a través de principios administrativos y técnicas que provean a los empresarios y microempresarios las bases elementales para conseguir el éxito de la empresa, también apoyará el crecimiento de las PYMES para que logren mejorar el impacto en el medio y que puedan gestionar los recursos con eficiencia y eficacia

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1. Delimitación

1.1.1. Delimitación temporal

La investigación previa a la realización del Proyecto de Replanteamiento de modelo de negocio para el Bróker de Seguros Fielseg S.A. Basado en la productividad, se realizará en un período de seis meses por parte del grupo del trabajo de grado, con la orientación del tutor.

1.1.2. Espacial.

El Proyecto de Desarrollo Integral y Productivo se desarrollará en la empresa FIELSEG S.A.SA. Ubicada en la Calle el Cóndor OE4-199 y Edmundo Carvajal.

1.1.3. Académica

Es un proyecto de mejora en la productividad y procesos, apoyándose en la calidad, innovación, inclusión y sostenibilidad, para poder manejar correctamente los recursos limitados a fin de generar mayor utilidades, por tanto se abordará los contenidos de rediseño de un modelo de negocios y de economía del conocimiento logrando la reducción de la brecha digital y contribuir al desarrollo inclusivo.

1.2. Planteamiento del problema

El problema que afrontan Fielseg S.A. en la actualidad es la falta de crecimiento ya que no buscan un desarrollo exitoso sino más bien solo una fuente de dinero muy pequeña, contando también que el modelo de negocios que posee no se enfoca en el crecimiento e innovación tecnológica y en el manejo de recursos, lo que se puede aplicar para mejorar la productividad, mantenerse y crecer en el mercado.

Durante este tiempo de estudio, se observó que la empresa Fielseg S.A. por lo general no crece por diferentes factores, internos como externos que afectan a su progreso, los mismos que se detallan a continuación:

- No hay incremento en la cartera de clientes
- Los competidores tiene un posicionamiento más fuerte dentro del mismo sector
- Mala organización interna
- Baja rentabilidad

Adicionalmente se puede mencionar que la empresa no cuenta con la suficiente capacidad tecnológica para desarrollarse en el mercado y las estrategias de ventas y marketing son deficientes.

La falta de iniciativa de los directivos en busca de la mejora continua y la innovación en los procesos administrativos han hecho que la empresa no pueda adaptarse al mercado.

1.3. Contextualización e identificación del problema de investigación

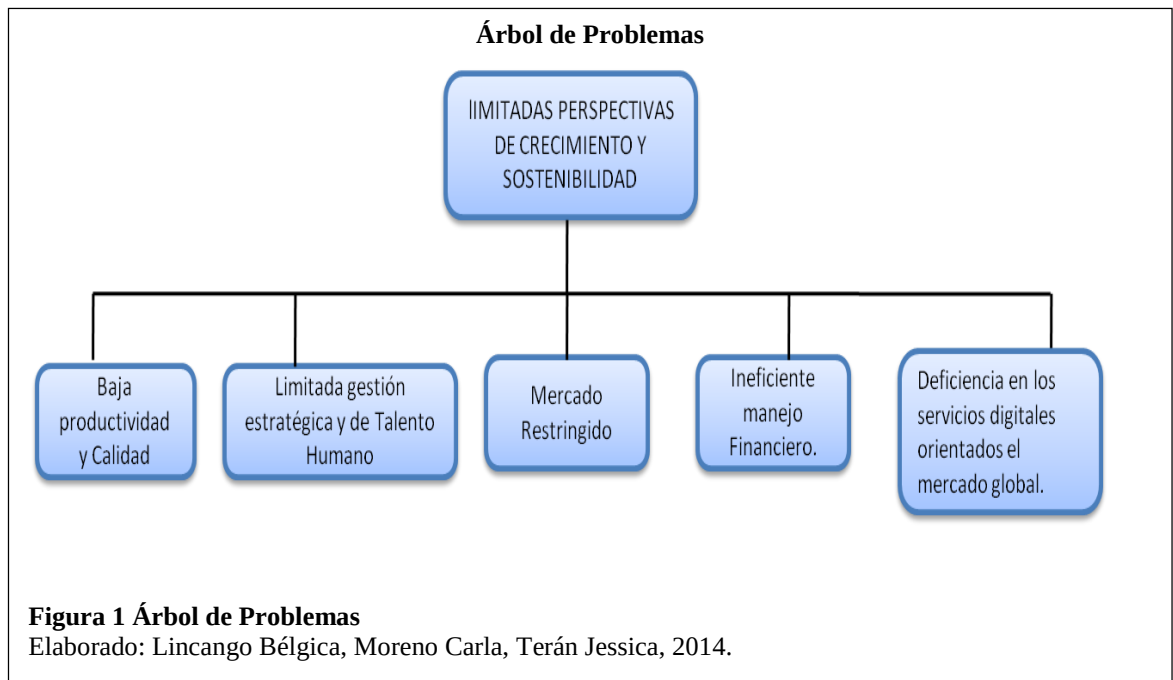
1.3.1. Problema de investigación

Según el análisis realizado el problema de investigación que se está afrontando es que Fielseg S.A. No muestra crecimiento potencial en: cartera de clientes, estrategias de ventas, marketing, innovación tecnológica, estructura organizacional, identificación de la competencia y a consecuencia de esto se realizará un replanteamiento del modelo de negocios enfocado a la productividad y eficiencia en los procesos y recursos para poder permanecer en el mercado.

Principales causas o sub problemas:

- Baja productividad y calidad
- Limitada gestión estratégica y de talento humano
- Mercado restringido

- Ineficiente manejo financiero.
- Deficiencia en los servicios digitales orientados el mercado global.



1.4. Formulación del problema

Sistematización del problema de investigación

- a. El replanteamiento de un nuevo modelo de negocios va a ser beneficioso para la empresa?

Sin duda alguna la mejora continua da un valor agregado a las empresas, mismas que deben estar en constante evolución de acuerdo a las necesidades del mercado, es por esto, que diseñar nuevas estrategia para la compañía va a permitir tener un parámetro claro de lo que se quiere lograr y como se lo va a conseguir.

- b. ¿Hay eficiencia en el proceso de selección del personal?

Fielseg S.A. no cuenta con un eficiente proceso de selección de personal, no cuenta con el personal para cubrir ciertos puestos que serían necesarios para emprender nuevos retos.

Se necesita de un personal que tenga un conocimiento amplio en el mercado de seguros, predispuesto a trabajar en equipo.

c. ¿Se encuentra bien definido el plan operativo anual?

Fielseg S.A. no cuenta POA (Plan operativo anual) bien definido y por ende no se cumple con el presupuesto dentro del periodo establecido.

d. ¿Existen estrategias de crecimiento organizacional?

Fielseg S.A. cuentan con estrategias para incentivar el consumo centrando su atención en un solo grupo de mercado objetivo que no le genera ningún crecimiento organizacional.

e. ¿Cuenta con suficientes recursos económicos?

Fielseg S.A. no tiene fuentes de financiamiento alternativos, su única fuente de ingresos son la cartera de clientes y los recursos propios de la empresa.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

“Los objetivos generales corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores pero sí que expresan el propósito central del proyecto.” (Supot, 2010)

Para el caso concreto, el objetivo general es el siguiente:

- Replantear un modelo de negocio basado en la productividad en el sector de los bróker de seguros “Fielseg S.A” para poder mejorar la eficiencia en la organización y generar mayores beneficios económicos.

1.5.2. Específicos

“Se derivan de los objetivos generales y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir.”(Supot, 2010)

- a. Establecer el problema de investigación que se va a desarrollar.
- b. Determinar el marco referencial para el análisis del caso de estudio.
- c. Diagnosticar las deficiencias que tiene la empresa y aplicar estrategias para la sistematización en los procesos.
- d. Replantear el modelo de negocios con el fin de mejorar los procesos que guían a la empresa a cumplir sus objetivos.
- e. Definir las conclusiones y recomendaciones que guiarán a la empresa a cumplir sus objetivos.

1.6. Resumen de la propuesta de intervención

El presente estudio, a partir del replanteamiento del modelo de negocio basado en la productividad pretende proporcionar una herramienta que de la pauta para nuevos cambios en la forma de operar en varias áreas de Fielseg S.A., y así cumplir con los objetivos organizacionales y maximizar las utilidades.

El replanteamiento del modelo de negocio permitirá identificar y localizar problemas, así como proporcionar a las áreas administrativas, operativa, servicios, financiero y de recursos nuevas medidas para el crecimiento sostenible y aplicarlo en cada proceso y así poder brindarle a la empresa una mejor imagen que conlleve a la captación de nuevos clientes obteniendo con ello un aumento considerable en los beneficios.

1.7. Beneficiario de la propuesta de intervención

Con el diseño de la guía planteada se aportara un conocimiento de gran beneficio para los siguientes grupos:

- Los estudiantes de administración de empresas de la Universidad Politécnica Salesiana
- Clientes de Fielseg S.A.
- Directivos y funcionarios de Fielseg S.A.
- Estado
- Sociedad
- Aseguradora
- PYMES
- Bancos
- Cooperativas de ahorro y crédito

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Modelo de negocios

Definición Modelo de negocio: “Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.” (Carrera, 2011)

Como se señala anteriormente, un modelo de negocio es muy importante para todo tipo de empresa, ya que permite tener un direccionamiento o pasos a seguir para poder lograr objetivos y metas.

Este direccionamiento estratégico es personalizado para cada tipo de empresa, muchas de las veces inigualable entre las del mismo mercado; permite tener una visión mucho más profunda del propio negocio frente a los empleados, clientes, proveedores facilitando generar innovación y obteniendo éxito en los negocios. A partir de los productos que ofrece la empresa en el mercado, se pueden identificar las unidades estratégicas que Fielseg S.A. posee. Estas corresponden a: seguros generales, seguros de vida, salud y seguros masivos.

El modelo de negocio para Fielseg S.A. contempla cuatro actores principales: el cliente, la compañía de seguros, el liquidador y la corredora. En términos generales el modelo de negocio, corresponde al que se explica a continuación:

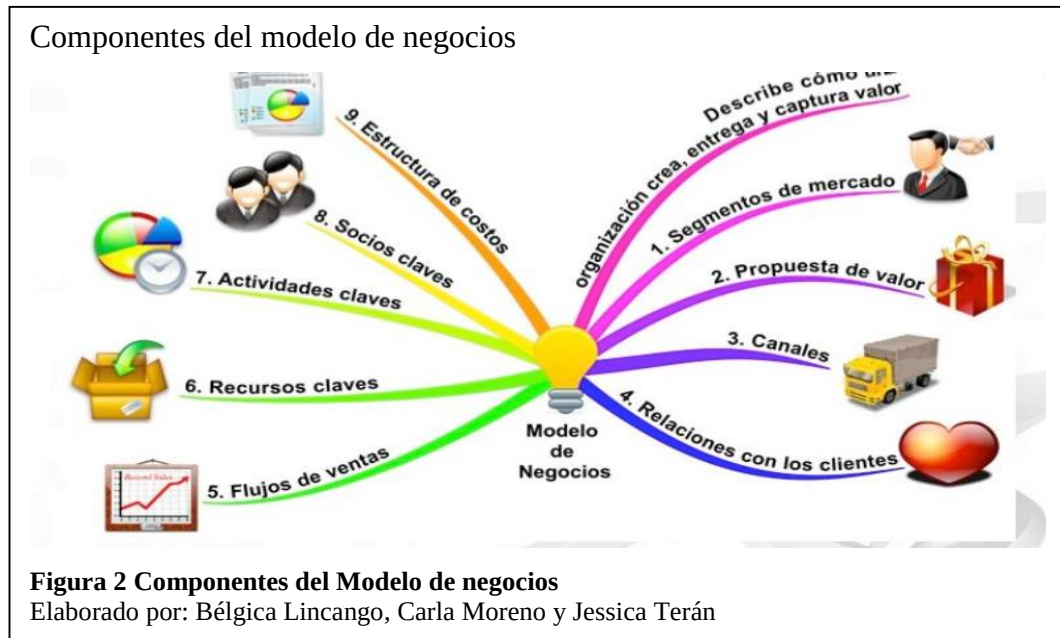
- El proceso comienza cuando se produce el contacto con el cliente, planteando este una necesidad de aseguramiento. La empresa corredora cotiza el producto que más se acomode a sus requerimientos, con las compañías de seguros de las cuales es intermediador. Una vez cotizado el producto se envía la mejor propuesta al cliente, aceptando la suscripción del contrato o no. Los productos

desde luego, están prediseñados en cuanto a sus características por la aseguradora, pero se pueden personalizar en ciertos casos, dependiendo de los antecedentes de siniestralidad o las necesidades reales que el cliente posee. Los clientes pueden ser personas naturales o jurídicas.

- Una vez realizada la suscripción del contrato, la relación empresa-cliente se mantiene por las distintas asesorías de postventa que pudiera necesitar el cliente, la empresa se hace completamente responsable del asesoramiento personal hasta una vez sucedido el siniestro y pagados los seguros al cliente por parte de la aseguradora.

Fielseg S.A. mantiene excelentes relaciones con las compañías aseguradoras, pero su política es de adoptar siempre la posición del cliente y representarlo en todo momento.

2.1.1. Elementos fundamentales de los modelos de negocios



a. Segmento de mercado:



“El segmento de clientes identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor. La distinción de este elemento en el modelo refuerza la decisión de elegir aquellos segmentos de clientes a los que dirigirse y, por lo tanto, aquellos a los que puede ser necesario descartar.” (Lucia-Clara Banchieri, 2013)

La segmentación de Fielseg S.A. está concentrada en los grupos más vulnerables a los que se les brinda un seguro de asistencia médica de bajo costo. Adicionalmente el mercado asegurador de vehículos es otro segmento muy importante que está dirigido a todo tipo de vehículos, ofreciendo las tasas más bajas del mercado.

b. Propuesta de valor:



“Dicha propuesta describe la totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes, entendida en su globalidad. Es el elemento que conecta la empresa con las necesidades de sus clientes.” (Lucia-Clara Banchieri, 2013)

Para la empresa es importante ser un verdadero asesor de seguros, siendo como tal un guía para los clientes en: toma de decisiones y disminución de costos, brindando la tranquilidad de poder contar con una compañía que busca el bienestar de los que confían en él.

Al satisfacer las necesidades de los clientes, se pretende elaborar planes de seguros de bajo costo con coberturas atractivas para los consumidores.

c. Canales:



“Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes. Este elemento se refiere a la forma en que una

empresa actúa en el mercado, la forma en que capta a sus clientes y cómo interactúa con ellos.” (Lucia-Clara Banchieri, 2013)

d. Relaciones con los clientes:



“Trata de la tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes, y describe la clase de relaciones que construye con ellos”.
(Lucia-Clara Banchieri, 2013)

La relación con los clientes es una de sus fortalezas, ya que se lleva de forma personalizada e inmediata. Esta interacción llega a ser más que una relación de negocios, donde se crean vínculos de amistad y se siente la cercanía, seguridad de poder contar con su asesor de seguros.

e. Flujos de ventas:



Describe todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Aquí identificamos la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.

f. Recursos clave:



“Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos que son necesarios, los cuales pueden ser en propios, alquilados o facilitados por un partner externo” (Lucia-Clara Banchieri, 2013).

FIELSEG cuenta con Talento Humano de calidad que interactúa con el cliente y que a su vez fortalece a la empresa. Pero es necesario incrementar el número de empleados en ciertos departamentos para cumplir en su totalidad las metas anuales de la empresa.

g. Actividades claves:



“Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa. Es necesario identificarlas para cada modelo de negocio” (Lucia-Clara Banchieri, 2013).

Se considera como actividades claves las visitas de servicio, que se las realiza paulatinamente para medir la satisfacción y atención al cliente.

h. Socios claves:



“Describe todos aquellos acuerdos con terceros a fin de entregar valor al cliente. Tal como hemos mencionado, los recursos o capacidades necesarias que no se disponen internamente, pueden obtenerse mediante colaboraciones (entendidas a largo plazo), denominadas en el modelo como “asociaciones clave” (Lucia-Clara Banchieri, 2013)

El tener alianzas con las mejores empresas del mercado asegurador, hace que Fielseg S.A pueda ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

i. Estructura de Costos:



Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio. (Lucia-Clara Banchieri, 2013)

2.2 Modelo de negocios Canvas

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Según el autor, un modelo de negocio consiste en nueve elementos



Figura 3 Elementos que hay que desarrollar en el modelo de negocios de CANVAS



Clientes: Los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio. Son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente



Propuesta de valor: Trata del “painstatement” que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa. Explica el producto/servicio que se ofrece a los clientes



Canales de distribución: Se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes (a cada segmento). Es Determinar cómo comunicarnos, alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes.



Relaciones con los clientes: uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes



Fuentes de ingresos: Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos puede ser directa o indirecta, en un solo pago o recurrente



Recursos claves: Se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad



Actividades clave: Para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas (procesos de producción, marketing,...)



Alianzas Claves: Se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios.



Estructura de costes: Describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar las costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

Ventajas

- Permite ver el modelo de forma simplificada ayudando a diseñar e innovar.
- Ayuda al pensamiento estratégico y a entender la situación real de la empresa, ofreciendo una visión en conjunto de toda la empresa..
- Permite experimentar en distintos escenarios facilitando la toma de decisiones.
- Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como Customer Development, Lean Startup, Estrategia de Océanos azules, etc.
- Fomenta el trabajo en equipo

Desventajas del Canvas

- Poco precisa, no sirve para operativa, no es concreto
- Se debe complementar con mapa de procesos detallados
- Por ser tan simplificada y concreta se pueden dejar de lado ciertos parámetros y criterios.

2.3 Productividad.

2.3.1 Definición

Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora. (Sublime, 2014)

La productividad es un elemento importante para que la empresa pueda lograr sus objetivos. Sirve para medir la eficiencia de los departamentos comerciales y de producción. Este factor permite la oportunidad de permanecer en el mercado, ya que es necesario aumentar la calidad de los productos o servicios que se prestan sin alterar el precio. La productividad se puede medir de forma global en una empresa o por departamento, de modo que se pueda evaluar las condiciones y conveniencias de cada área o incluso de alguna actividad o proceso.

2.3.2 Características de la productividad

- a. El bienestar económico se crea en un proceso de producción, es decir, todas las actividades económicas tienen por objeto, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades humanas. El grado de satisfacción a menudo se acepta como una medida de bienestar económico.
- b. El bienestar económico también aumenta debido al crecimiento de los ingresos que se obtienen de la producción cada vez mayor y más eficiente. Las formas de producción más importantes son la producción de mercado, la producción pública y producción en los hogares. Para entender el origen del bienestar económico, debemos entender estos tres procesos. Todos ellos tienen funciones de producción de su propia que interactúan entre sí. Producción de mercado es la principal fuente de bienestar económico y por lo tanto el "primus motor" de la economía. La productividad es en este sistema económico, la característica más importante y una fuente esencial de ingresos. (Campodosa, 2013)

2.4 Sostenibilidad

Una empresa sostenible: que es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

En las Estrategias sobre sostenibilidad en la empresa, la sostenibilidad figura como sinónimo de “gestión (del riesgo) ambiental” , lo que regula la identificación de los aspectos medioambientales como los principales representantes de la gestión sostenible en la empresa, de lo que se deriva la Responsabilidad social de las empresas, siendo esta una integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Las Empresas Socialmente Responsables derivan las distintas escalas de valores sociales, morales o ambientales en diferentes ámbitos formando así la sociedad global. En un mismo entorno, las prioridades en relación con estos aspectos cambian a través del tiempo, es por ello que los recursos naturales se protegen con más énfasis en la actualidad que antes.

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere, aparte de cumplir con todas las leyes, aumentar la competitividad de las empresas. Por encima de una consideración de la sostenibilidad, las organizaciones que integran este concepto en su estrategia y toma de decisiones discurren que la obtención de beneficios es el principal objetivo de las empresas, pero no su única razón de ser, y optan por una reflexión a largo plazo sobre las decisiones y las inversiones estratégicas. Contribuyen, por tanto, a crear un marco donde las empresas puedan gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y la competitividad, al tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se ponga en valor el impacto social de la actividad empresarial.

El Desarrollo Sostenible en la empresa es, esencialmente, la sostenibilidad económica del negocio, a largo y medio plazo, y para mantener la rentabilidad económica de sus actividades productivas, es necesario contemplar nuevos conceptos de riesgo y de oportunidad, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social de la producción o a la calidad de las relaciones laborales.

Para defender la gestión sostenible de la empresa es indispensable razonar el fenotipo de la empresa sostenible y mostrarlo, aclarando cualquier duda que se tenga al respecto. La dirección de la empresa debe tratar de satisfacer no sólo las expectativas de los inversores, sino que también a todos los agentes implicados (personas y organizaciones que tengan algún tipo de interés en sus actividades). Una empresa que quiera moverse hacia la sostenibilidad debe comenzar con un compromiso de la alta Dirección que deberá asumir determinados valores. Todas las actividades de la empresa respetarán las pautas marcadas por dichos valores. Para dar el paso hacia la sostenibilidad tiene que tener una base sólida, ya que hacia lo que nos encaminamos es un proceso de diferenciación y distinción. Una empresa antes de embarcarse en este proceso tiene que tener cubiertos otros requerimientos básicos, como es el cumplimiento de la legislación. A partir de este punto con la incorporación de sistemas de gestión que nos impliquen un ánimo de superación a través de la mejora continua y de planificación de actividades, estableciendo objetivos de mejora medioambiental.

2.5 Innovación

La estrategia de innovación define el papel de la innovación y establece la dirección que tomará la ejecución de la innovación. Sin embargo, el papel de la innovación en ayudar a las organizaciones a alcanzar la meta de crecimiento es a menudo poco claro y el crecimiento de los ingresos provenientes de la innovación no es suficiente, a no ser que sean manejados con gran rigor. Si bien hay un montón de teoría y muchos buenos (y no tan buenos) libros sobre estrategia de innovación, las empresas no llegan a desarrollar y ejecutar una estrategia de innovación. La empresa trabaja con clientes para ayudar a tener un enfoque más pragmático y orientado a la ejecución.

2.5.1 Estrategias de innovación

En primer lugar una estrategia de innovación tiene que ser verdaderamente inspiradora y debe describir un estado futuro deseable para la empresa; Esta es una barra muy alta, ya que descarta un enfoque unilateral sobre complementos incrementales para el negocio. Más bien, requiere que la organización aspire más alto.

- Debe ser derivada de la estrategia corporativa para definir claramente cómo la organización ve oportunidades de crecimiento y toma decisiones explícitas sobre el papel de la innovación, lo cual no es absolutamente incorrecto.
- Deben proporcionar información y dar forma a la estrategia global de la empresa. La invención se lleva a cabo en todas partes. De hecho, el valor en muchas grandes empresas se deriva de la exploración de invenciones, para dar forma a una gran plataforma de innovación y escalar para maximizar los beneficios potenciales.

En segundo lugar, la estrategia de innovación debe ser ambiciosa en términos de que proporcione las bases para alejarte de la competencia, vencer a la competencia y crear nuevos espacios.

En tercer lugar, el proceso de elaboración de la estrategia tiene que ser abierto. Abierto significa traer el exterior dentro de la empresa y trabajar bajo la suposición de que los otros siete mil millones de personas en nuestro planeta pueden tener ideas que no existen dentro de los límites de una empresa en particular.

Cuarto, una estrategia de innovación también debe ser adecuada para el tiempo en que se desarrolla, ya que se basa en la realidad del entorno de la empresa, y refleja las capacidades disponibles, las tecnologías y las lagunas que puedan necesitar llenarlas.

Una estrategia de innovación debe ser adaptable y capaz de evolucionar con el tiempo, es decir, incorporar el aprendizaje, permitir ajustes en el rumbo deseado y tal vez incluso permiten a una organización reducir sus pérdidas en un dado caso. Una estrategia de innovación y la ejecución respectiva debe ser capaz de adaptarse en el

momento que haya nuevas ideas, incluso si eso requiere moverse en direcciones múltiples para elevar la aspiración que tenía al principio.

2.6 Calidad

La calidad total es entendida y definida como la suma de la Calidad del Servicio y la Productividad, que a su vez es la Calidad del uso de los recursos necesarios para prestar el servicio

2.6.1 Estrategias de calidad

Es indudable que la calidad de la Estrategia pasa por encima de los argumentos metodológicos y se centra más en los argumentos estratégicos o mejor llamados entorno estratégico.

Argumentos metodológicos: es una secuencia de informes, situaciones, estadísticas.
Entorno estratégico: es un análisis de valor de los argumentos del entorno.

La estrategia de Calidad es la construcción de un camino sobre un entorno estratégico dinámico y que tenga como estrella guía «la misión», como actores permanentes a las personas y como conductor al líder, racional y apasionado, seductor y dogmático, soñador y pragmático, es decir al hombre, esencia misma de la contradicción y paradoja y hacedor irrenunciable de los caminos cualitativos de la historia y que adquiere mayor relevancia en esta época signada por la tecnología y las comunicaciones, la globalización y la revolución de los modos culturales.

En el proceso de formulación de una estrategia, lo más importante y relevante es sin lugar a dudas la definición de la misión y ésta debe de estar enmarcada dentro de ese entorno estratégico y respaldado por el liderazgo, la confianza y la participación.

2.7 Factores críticos de éxito de una empresa

Las compañías para ser competitivas y tener características que las diferencien de sus competidores, deben centrarse en el núcleo del negocio. De lo contrario pierden el foco y pueden terminar donde no se deseaba o se tenía previsto.

Dentro de los factores críticos de éxito, empresas que deseen diferenciarse en el mercado, deben focalizar sus acciones en:

- Velar por la generación de caja, el correcto apalancamiento de sus ingresos y la mejora de sus márgenes de rentabilidad
- Proyectarse hacia el futuro, implementando estrategias para desarrollar nuevos clientes e incrementar su participación de mercado
- Velar por la satisfacción de sus clientes para asegurar su fidelidad
- Asegurar la calidad de sus productos o servicios
- Desarrollo e Innovación de nuevos productos o servicios para atraer nuevos clientes y nuevos mercados
- Desarrollo e Innovación de nuevos canales de distribución para acceder mejor al mercado y a potenciales nichos no atendidos
- Convertir su "knowhow" en un activo diferenciador en el mercado
- Desarrollar nuevas alianzas estratégicas para aumentar el espectro y el campo de acción de la compañía
- Asegurar el reclutamiento, selección y retención de empleados claves para la empresa
- Asegurar la sostenibilidad de empresa a largo plazo.

2.8 Factores de crecimiento Empresarial

Estos elementos permiten determinar el incremento de la competitiva de la empresa y mejorar el posicionamiento en los mercados en los que funciona.

2.8.1 Factores internos

Es difícil determinar los factores a tomar en cuenta para el crecimiento de la empresa pero en los últimos años ah surgiendo nuevas tendencia que ayudan a explicar algunos de los comportamientos de la organización en el mercado y que se detallan a continuación:

- La edad y el tamaño

Con base en la perspectiva del ciclo de vida, se desarrolló, como una de las grandes ramas que sustenta dicha teoría, el análisis del crecimiento como proceso

inevitable en el que deben incurrir las organizaciones para evitar la decadencia y el fracaso empresariales en los que destacan, como conclusión más generalizada, una relación negativa entre la edad y el crecimiento y entre el crecimiento y la dimensión de la empresa.

- La Motivación

Este es un factor que aprovecha los recursos ociosos para generar valor y crecimiento a la empresa. El éxito personal siempre va a conducir a un crecimiento de la empresa porque el empleado se va a sentir a gusto en su lugar de trabajo y logrará los objetivos trazados.

- La estructura de propiedad

La actitud inherente al directivo en busca del éxito personal puede verse frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa. Este aspecto puede generar una clara confrontación de intereses entre propietarios y directivos, cuyo desarrollo conceptual se concreta en la teoría de la agencia

Esta orientación viene apoyada bajo la hipótesis de que una mayor concentración accionarial obliga a los directivos a una gestión más eficiente, limitando la actitud inversora de los mismos.

En estos casos, existe una mayor motivación de los accionistas para controlar y dirigir la actuación gerencial hacia el incremento de la rentabilidad de sus acciones, pudiendo contener, de esta forma, el proceso de inversión ante oportunidades rentables de crecimiento; surgen así problemas de subinversión.

- La gestión del conocimiento

La aparición de lo que ha llegado a denominarse “nueva economía”, basada en unos mercados cada vez más globalizados, apoyados en el vertiginoso desarrollo de la innovación tecnológica, sobre todo en lo relativo a sistemas de información, ha generado una nueva corriente cuya evidencia empírica viene a demostrar que una parte considerable de la creación de valor en las empresas viene determinado por los activos de naturaleza inmaterial o intangibles.

La empresa actual se define por un conjunto de activos tangibles e intangibles y en donde éstos cada vez toman mayor importancia y efectividad en la creación de valor de la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización.

2.8.2 Factores externos

Hablar de los factores externos que impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa, es hablar de factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, toda vez que cualquiera de ellos puede influir de forma notoria en la toma de dicha decisión.

- Los competidores

Señala como barrera importante a la entrada de nuevos competidores la producción a gran escala, dado que la disminución de los costes que dicha producción implica, obligará a los posibles competidores a entrar en pequeña escala y a aceptar una clara desventaja en costes. Por esa razón, en los sectores emergentes resulta primordial establecer claras estrategias de crecimiento a fin de alcanzar una dimensión tal que diluya la intención de entrada de nuevos competidores.

- Los clientes

La fortaleza de los compradores en un sector o mercado determinado forzará la bajada de precios, manteniendo, o incluso incrementando, la calidad del producto o servicio por adquirir, obligando a los competidores a competir entre sí, lo cual incide de forma negativa en la rentabilidad de dichos suministradores. La empresa debería encaminarse hacia la búsqueda selectiva de clientes más favorables, abriendo oportunidades en nuevos mercados geográficos, o concentrarse en el mercado o segmento de origen y crecer a través de la adopción de estrategias de diversificación de productos. Adicionalmente el adentrarse en el mundo de la tecnología que va direccionada al mercado global permite a su vez que las empresas capten mas cliente lo que significa una oportunidad de

crecimiento porque hoy en día se puede utilizar inclusive las redes sociales para acortar distancias y dando a conocer a la compañía, es decir que con esto se reduciría la brecha digital.

- Los proveedores

La fortaleza de los proveedores en determinados segmentos o mercados puede marcar el ritmo de los beneficios de los competidores si éstos a su vez no pueden repercutir en el incremento de los precios de los factores a sus clientes. Por tanto, una posición clara de la empresa para evitar dicha situación podría estar en la integración hacia atrás y la expansión hacia nuevos mercados tanto geográficos como de productos.

- La demanda

Es perfectamente plausible plantear que la demanda determina la actividad productiva de la empresa, dado que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado. Sin embargo, el empresario emprendedor no considera tal inconveniente una limitación inalterable, sino más bien un reto que se puede modificar a través de publicidad y programas de promoción de ventas agresivos.

La demanda como factor condicionante de la inversión; sin embargo, apunta al uso de medios publicitarios digitales no sólo como mecanismo para incrementarla, sino también para mejorar o abrir nuevos canales de distribución, permitiendo de esta forma llegar a nuevos consumidores o reducir la sensibilidad al precio.

- Las mejoras tecnológicas

Las ventajas tecnológicas aparecen cuando es posible reducir los costes aumentando la especialización en el trabajo, introduciendo mayor automatización de la producción, técnicas de trabajo en cadena, sistemas mecanizados de transporte interno, grandes unidades de maquinaria capaces de producir cantidades mayores a costes unitarios menores, o cualquier otra modificación técnica similar en la organización productiva.

Así, los avances tecnológicos, y más concretamente los avances de los últimos años en las tecnologías de la información y la comunicación, han abierto la posibilidad de crecimiento de determinadas empresas, no sólo por revolucionar los procesos de producción, sino también por crear nuevos mercados que han servido a empresas para emprender nuevos negocios debido a que nos encontramos en la era del conocimiento.

- La accesibilidad a créditos privados

Adquieren vital importancia las garantías que ofrecen las grandes empresas, no sólo por el volumen de activo que manejan, sino también por la fiabilidad de la información financiera que aportan, lo que equivale a disponer de una mayor accesibilidad a créditos privados. En sentido contrario, las empresas de menor dimensión que se encuentran en plena fase de crecimiento, y en función de las razones aducidas, soportan unos costes financieros y unas restricciones más elevados, lo cual limita la disposición del empresario a emprender grandes proyectos de inversión.

2.9 Economía del conocimiento

En realidad, la Economía del Conocimiento no genera valor y riqueza por medio de su transformación en información; sino que crea valor añadido en los productos y servicios en cuyo proceso de creación o transformación participa. El conocimiento es mucho más que mera información. La información son datos procesados con una utilidad general, mientras que el conocimiento significa formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas; significa entre otras muchas cosas, "KnowWho" o herramientas o medios de producción para producir a su vez, o más conocimiento o productos y servicios con un valor añadido, útil y cuantificable para la sociedad.

La Economía del Conocimiento está estructurada bajo una base material que ha permitido grandes cambios sobre las actividades económicas, sociales y políticas. La nueva base material aplicada a la producción está constituida por la computadora electrónico-digital que ha reconfigurado las relaciones sociales de producción, distribución e intercambio en el mundo.

De esta manera, el capitalismo contemporáneo presenta una Economía del Conocimiento donde las actividades de creación, adaptación, difusión y depreciación del conocimiento ha crecido a un ritmo muy acelerado. En esta Economía del Conocimiento se estructura un nuevo patrón industrial de desarrollo donde surgen nuevas industrias (software y telecomunicaciones) y las tradicionales se ven rejuvenecidas por la aplicación productiva de las nuevas tecnologías.

En el plano económico-político, las relaciones patronales-salariales han sido obligadas a cambiar de acuerdo a las exigencias de estas nuevas condiciones. Las políticas económicas de los países -sobre todo los países desarrollados- han sido orientadas a la inversión en investigación y desarrollo tecnológico, educación, salud y en la constitución de sistemas nacionales de innovación como elemento fundamental para el desarrollo del país.

2.10 Definición de planeación estratégica.

“La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.”(Marketing, 2013)

La planificación estratégica busca el camino que más se ajuste a la realidad, implementando estrategias, herramientas eficientes y eficaces, que permitan cumplir con los objetivos planteados.

2.10.1 Evolución de la planeación estratégica

En la actualidad, la empresas y directivos se enfrentan en su actividad diaria a la incertidumbre que se deriva del entorno factores externos: económico, político, social, tecnológico, etc. Y la incertidumbre de factores internos: comportamiento de los competidores, los clientes, proveedores, entre otros; para dar respuesta a lo anterior es indispensables que se planteen y mejoren las estrategias a fin de que puedan crecer dentro del mercado. La importancia y velocidad de dichos cambios son aspectos que definen el escenario estratégico en el que se desenvuelven las organizaciones. Cambios que se simbolizan por medio de las amenazas externas, que ponen en dificultad la

productividad. Ante esta perspectiva, la empresa cuenta con fortalezas internas que debe tratar de ser explotadas adecuadamente, así como con debilidades que se intenta superar, todo ello para alcanzar la adaptación del medio y competir dentro del mercado

2.10.2 Características de la planeación estratégica

Las características de esta planeación son las siguientes:

- Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización y optimización de los recursos.
- Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Reducir al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Tomar decisiones basadas en hechos y no en emociones.
- La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
- Planificar es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
- Planificar es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.
- Establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), a través de las cuales operará la empresa. (Rea, 2014)

2.10.3 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica sirve como herramienta de medición, para analizar el avance o crecimiento de la empresa, además de que traza el camino para cumplir los objetivos planteados conociendo las fortalezas y debilidades, creando una ventaja competitiva.



2.11 Estrategias de posicionamiento del mercado

Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta.

El "posicionamiento en el mercado" se da gracias al "posicionamiento de un producto" en él.

Una estrategia básica de posicionamiento de un producto es la llamada "ventaja competitiva", que es una ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores precios más bajos o proporcionándoles mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.

Con esto terminamos algunos conceptos claves y básicos para el aprendizaje de la mercadotecnia en cuanto a segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento en el mercado.

2.12 El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas para aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. (Kume, 2014)

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- a. Rivalidad entre competidores.
- b. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- c. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- d. Poder de negociación de los proveedores.
- e. Poder de negociación de los consumidores. (Kume, 2014)

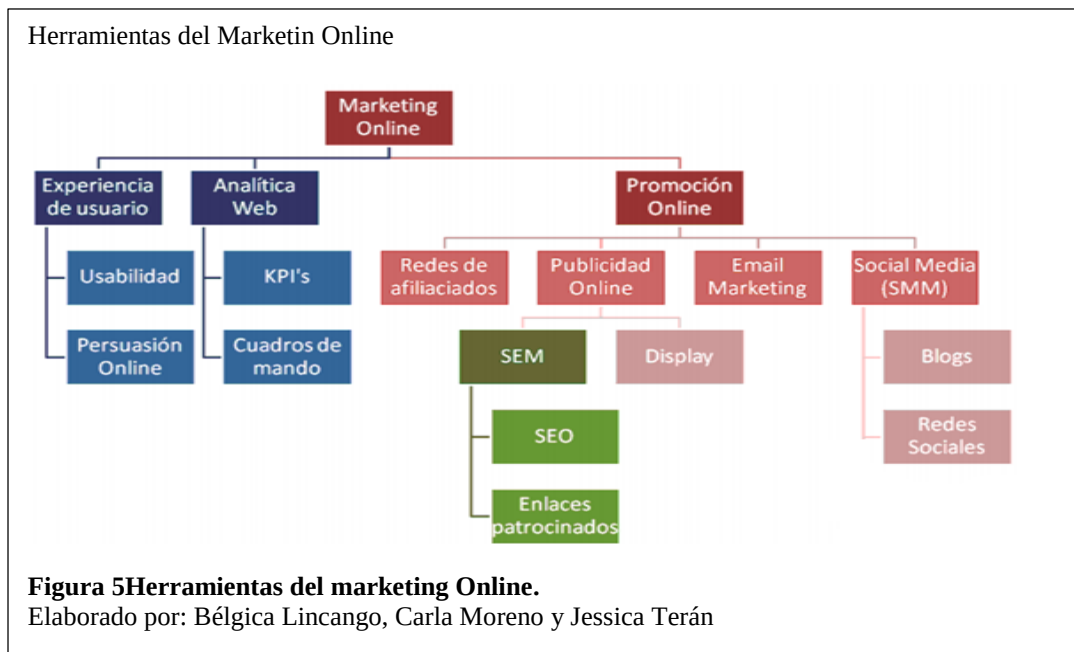
2.13 Las 4 f del marketing

El marketing tradicional tiene sus elementos esenciales para una “buena mezcla”. Estos son conocidos como las 4P, estos elementos fueron llamados las 4Fs de la Mercadotecnia en Internet por Paul Fleming en su libro “Hablemos de la Mercadotecnia interactiva”. En la mercadotecnia tradicional o marketing offline se conoce el término Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix) como las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía

- Flujo: el flujo es “el estado mental en que entra un usuario de Internet al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido.
- Funcionalidad: Construir páginas teniendo en cuenta las limitaciones de la tecnología. Se refiere a una homepage atractiva, con navegación clara y útil para el usuario.
- Feedback: Internet da la oportunidad de preguntar al cliente qué le gusta y qué le gustaría mejorar. En definitiva, dialogar con el cliente para conocerlo mejor y construir

una relación basada en sus necesidades para personalizar en función de esto la página después de cada contacto.

- Fidelización: Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos de manera que se establezca un diálogo personalizado con los clientes, quienes podrán ser así más fieles



2.14 Definición de PYMES

“Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. (SRI, 2014)

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.

- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en el Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social, produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

2.14.1 Importancia de las PYMES

Las PYMES son uno de los principales motores en la generación de fuentes de trabajo para el crecimiento social y económico del país a través de la innovación, creación de productos y servicios que serán ofertados y demandados dentro del mercado.

2.14.2 Tratamiento tributario de las PYMES

Para fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en: personas naturales y sociedades.

“El RUC está compuesto por trece dígitos, sin letra o caracteres especiales, tanto para personas naturales y jurídicas.

La estructura del RUC varía en función del tipo de contribuyente, sin embargo en todos los casos, la terminación será 001 invariablemente.”(SRI, 2014)

La estructura del RUC se compone de la siguiente manera :

Estructura RUC Persona Natural

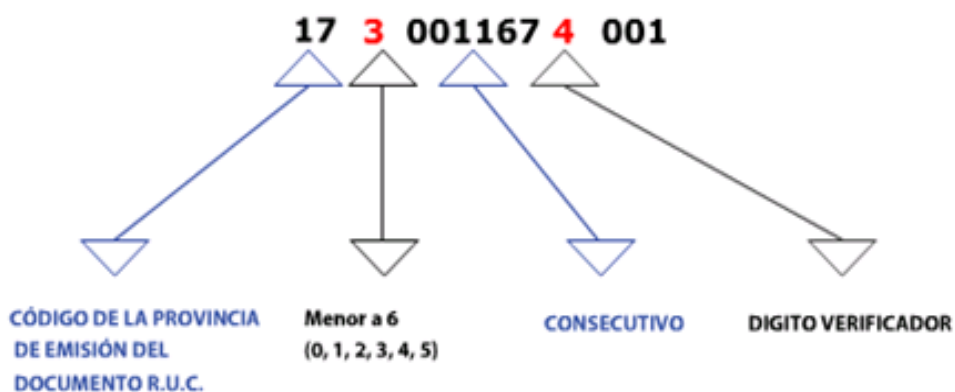


Figura 6 Estructura del Ruc para personas naturales

Elaborado por: Bélgica Lincango

Estructura RUC Persona Juridica

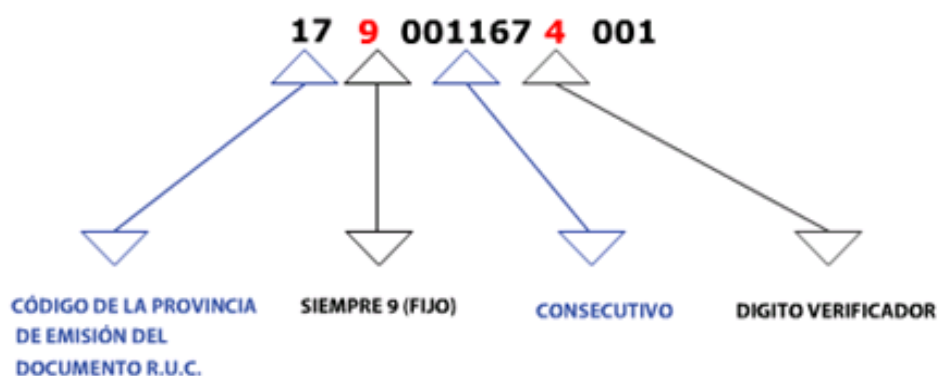


Figura 7 Estructura del Ruc para personas naturales

Elaborado por: Bélgica Lincango

2.14.3 Características de las PYMES:

La Superintendencia de Compañía del Ecuador califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan con las siguientes condiciones:

- a) Activos Totales inferiores a cuatro millones de dólares
- b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales inferior a cinco millones de dólares ; y,

- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomara el promedio anual ponderado. (PUBLICO, 2011)

Al ser una empresa en desarrollo cuenta con ventajas y desventajas que se detallan a continuación:

Tabla 1
Ventajas y Desventajas de las PYMES

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo, o producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales;	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación.
Mantiene una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumenta o reducen su oferta cuando se hace necesario.	Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente – que generalmente es el dueño – conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.	Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha; Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas;	Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.
Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área que operan, permitiéndoles aplicar su ingreso, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.	La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas;

Notas: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Compañías.

2.15 Las PYMES en brókers de seguros en el Ecuador.

2.15.1 Los seguros.

“El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.” (Seguros M. A., 2014)

El sistema asegurador juega un papel determinante dentro de las actividades de intermediación financiera, ya que su actividad no solo permite disminuir el riesgo de las inversiones, sino que también genera fuentes alternativas de ahorro e inversión.

A nivel mundial las actividades de las empresas de seguros se han diversificado y transformado a tal punto que los productos y servicios que dichas instituciones ofrecen han traspasado las operaciones financieras tradicionales. De ese modo, se han enfocado en el desarrollo de los mercados financieros, respaldando, produciendo o incluso, derivados financieros o productos sintéticos con altas tasas de rendimiento y buenas calificaciones de riesgo.

El Mercado asegurados se clasifica de la siguiente manera.

Tabla 2
Tipos de Seguros

MODALIDADES DE SEGUROS CONTRA DAÑOS	
SEGURO	OBJETIVO DE LA COBERTURA
De Incendios	Daños producidos por un incendio en el objetivo asegurado.
De Hogar	Daños acontecidos en el contenido o continente de una vivienda.
Contra el Robo	Sustracción ilegítima por terceros de las cosas aseguradas.
De transportes terrestres	Daños materiales de mercancías, medio de transporte u otros objetos.
De lucro cesantes	Pérdida del rendimiento económico que hubiese podido alcanzarse en un acto o actividad de no haberse producido el siniestro
De caución	Incumplimiento de obligaciones legales o contractuales del tomador del seguro Ej: seguro que garantiza las cantidades pagadas a cuenta para la adquisición de una vivienda
De crédito	Pérdidas como consecuencia de la insolvencia definida de los deudores
De responsabilidad civil	Daños y perjuicios a terceros de los que sea civilmente responsable el asegurado. Ej. Seguro obligatorio de vehículo.
Decenal de daños a la edificación	Daños ocasionados en un edificio como consecuencia de vicios o defectos que aparezcan en la construcción y que afecten directamente a la estabilidad del mismo.
De defensa jurídica	Servicios de asistencia jurídica y extrajudicial

Notas: Educación Financiera en le Red – Julio 2013

2.15.2 Los seguros en el Ecuador.

La utilidad del mercado privado de seguros de Ecuador creció un 15% y la captación de primas netas un 8% entre septiembre del 2008 y septiembre del 2009 por la introducción de nuevos productos y servicios.

El total de primas del mercado pasó de 656,1 a 708,5 millones de dólares y la utilidad técnica –resultado que se obtiene luego de aplicar el resto de ingresos y egresos- trepó de 43,9 a 50,6 millones de dólares entre el noveno mes del 2008 y su similar del 2009. Por su parte, el patrimonio subió de 202,2 a 224 millones de dólares, los activos de 645,7 a 724,4 millones de dólares mientras que los pasivos se incrementaron de 410,9 a 469,9 millones de dólares. (Bancos, 2009)

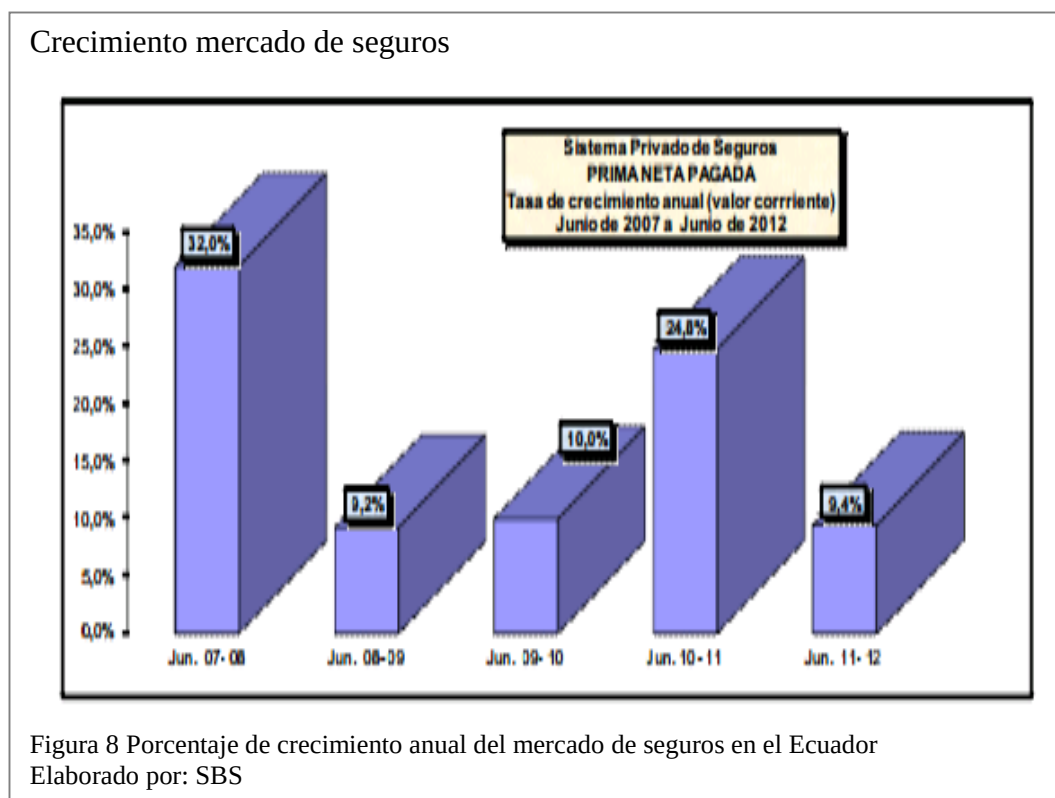
En Ecuador durante 2011, el sistema de seguros privados se conformó con la participación de 44 entidades, de las cuales seis se especializan en el segmento de seguros de vida y 38 entidades mantienen la mayor parte de sus operaciones en el mercado de seguros generales.

El sistema de seguros se destacó durante 2011 por un crecimiento llamativo de sus operaciones, que ha llevado a que sus activos aumenten en un 23,2% anual, lo que traducido a ganancias, representó USD 128,5 millones en resultados técnicos y USD 66,6 millones en utilidades brutas. Este crecimiento, tanto en activos como en rentabilidad, observado en los últimos años, se explica en gran parte por el dinamismo evidenciado en la cartera de crédito del sistema financiero tradicional, que ante la incapacidad de incrementar sus márgenes de rentabilidad a través de una mayor tasa de interés activa por las regulaciones existentes en la misma encontraron en el sistema de seguros una alternativa rentable para realizar ventas cruzadas de servicios relacionados al crédito.

De esta manera los ingresos de las empresas de seguros aumentan conforme se incrementa la cartera de crédito del sistema bancario. Durante los primeros seis meses del ejercicio económico 2012, la industria aseguradora en Ecuador, registró variantes en su comportamiento, así se pudo ver en los dos primeros en donde se mostró cifras

negativas para luego girar positivamente en sus tasas de crecimiento mensuales en los últimos cuatro meses.

De hecho, en el evolutivo se puede observar, que para junio de 2012 hay una disminución de 15,4% respecto al valor obtenido el año pasado en igual fecha, tal como se aprecia en la gráfica a continuación. (Negocios E. , 2012)



2.15.3 Brókeres de seguros.

“Persona física o jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación de seguros privados sin mantener vínculos contractuales que supongan afección con entidades aseguradoras, y que ofrece asesoramiento independiente, profesional e imparcial a quienes demanden la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestos sus personas, sus patrimonios, sus intereses o responsabilidades” (Seguros D. m., 2013)

“Los corredores de seguros deberán informar a quien trate de concertar el seguro sobre las condiciones del contrato que a su juicio conviene suscribir y ofrecer la cobertura que, de acuerdo a su criterio profesional, mejor se adapte a las necesidades de aquel;

asimismo, velarán por la concurrencia de los requisitos que ha de reunir la póliza de seguro para su eficacia y plenitud de efectos”.(Seguros D. m., 2013)

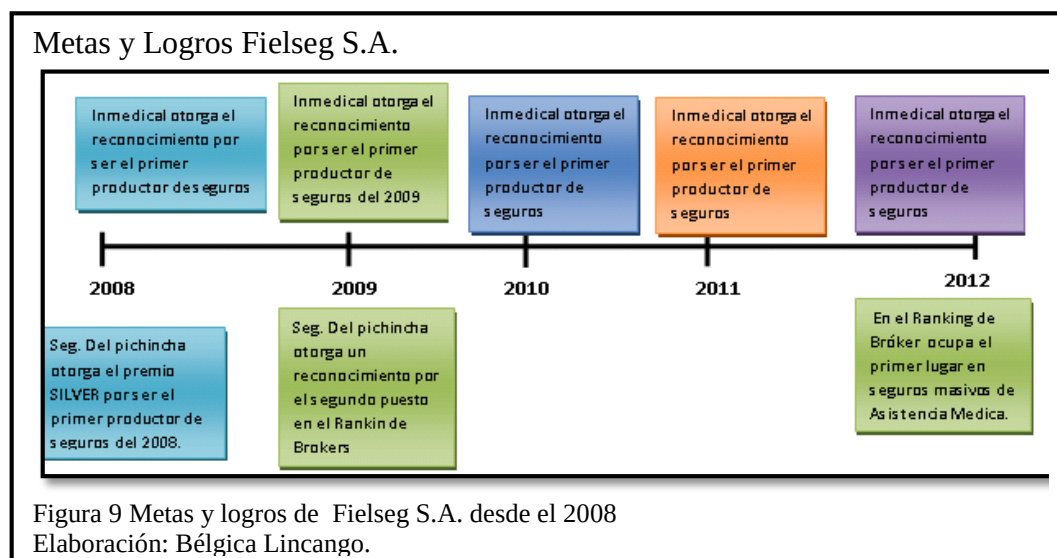
2.15.3.1 Importancia de un bróker de seguros.

Es muy importante que una persona o empresa cuente con un Bróker de Seguros, ya que es su abogado ante la compañía aseguradora. El Bróker de Seguros no tiene ningún compromiso con ninguna compañía de seguros, su único compromiso es con su cliente, asesorarlo y defenderlo. Por otra parte, el cliente no tiene por qué saber de seguros. Sin embargo, cuando suceda un siniestro va a tener que enfrentarse ante una compañía de seguros que sí conoce sobre el medio todos los tecnicismos. He aquí la importancia del Bróker de Seguro. (Prado, 2014)

Un Bróker tiene como finalidad, gestionar y planificar de forma eficiente y confiable que los recursos financieros que invierte la familia en seguros, sean de beneficio para el grupo y brinde la oportuna ayuda en casos emergentes.

2.16 Perfil bróker de seguros Fielseg.

El equipo profesional gerencial de Fielseg S.A. cuenta con más de 15 años de trabajo constante en el mercado asegurador y otras industrias. Desde el 2006 se inició el reto profesional hacia el desarrollo de productos de afiliación masiva, consiguiendo implementar en Centroamérica y México productos creados en Ecuador. El 26 de Septiembre de 2008 la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, luego de haber cumplido con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes otorga la credencial N° 01026 de Agencia Asesora Productora de Seguros a FielsegS.A.



2.16.1 Análisis de mercado

“Es un proceso sistemático y objetivo que permite captar información necesaria para diseñar las estrategias de negocio y evaluar el proyecto.” (proyectos, 2014)

“Es una herramienta que nos permite conocer con mayor exactitud la capacidad de aceptación o de rechazo que tenga el producto o servicio dentro del mercado, así como las herramientas precisas que se deben utilizar para la elaboración del mismo” (proyectos, 2014)

Un correcto análisis de mercado permite conocer y evaluar las oportunidades de negocio en el mercado actual y tomar las mejores decisiones; así como también implementar estrategias adecuadas.

2.17 Investigación de mercados

La Investigación de Mercado es uno de los elementos esenciales de marketing y sirve como punto de partida para cada nueva comercialización y comunicación. El concepto puede definirse como: “El uso de métodos de investigación objetivos y subjetivos para recopilar y analizar información. Esta información constituye la base para definir y evaluar una estrategia de marketing” Esta información en general se relaciona con el comportamiento, las actitudes y motivaciones de un objetivo particular.

Por lo tanto la investigación del mercado es el proceso sistemático de recolección, registro, análisis de datos y de información sobre los clientes, los competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocio, lanzar un nuevo producto o servicio, ajustar los productos y servicios existentes, y expandirse hacia nuevos mercados. La Investigación de mercado puede ser usado para determinar qué porción de la población compra un producto y/o servicio, basado en variables como edad, sexo, ubicación y nivel de ingresos.(Allstudies, 2015)

La investigación del mercado es en general, primaria o secundaria.

- La Investigación de Mercado Primaria involucra pruebas sobre grupos de enfoque, encuestas, ensayos de campo, entrevistas u observación, llevados a cabo o adaptados específicamente a dicho producto.(Allstudies, 2015)
- En Investigación de Mercado secundaria, la empresa utiliza la información recopilada de otras fuentes que parece aplicable a un producto nuevo o ya existente. Las ventajas de la investigación de mercado secundaria radican en que es relativamente barata y fácilmente accesible. Como desventajas sobresale que a menudo no es específica de su ámbito de la investigación y los datos utilizados pueden estar sesgados y es difícil de validar.(Allstudies, 2015)

Para el caso de estudio se utilizará la investigación primaria ya que utilizaremos encuestas tanto internas como externas para medir la productividad en la empresa y servicio otorgado a los clientes.

2.18 Formato de encuesta para medir la productividad dentro de la empresa

Objetivo: Identificar como se manejan los recursos dentro de la empresa tanto financieros como humanos y de esta forma proporcionar a la Gerencia los direccionamientos necesarios para cubrir deficiencias e implementar mejoras.

La siguiente encuesta esta dirigida a la Gerencia, Directivos, Coordinadores dentro de la empresa Fielseg, cuyas respuestas serán medidas en parámetros de excelente hasta nulo.

La respuesta deberá ser marcada en un solo casillero. La encuesta se manejará en dos bloques.

1. Manejo y distribución de recursos
2. Desempeño del personal

2.19 Tabulación de encuestas

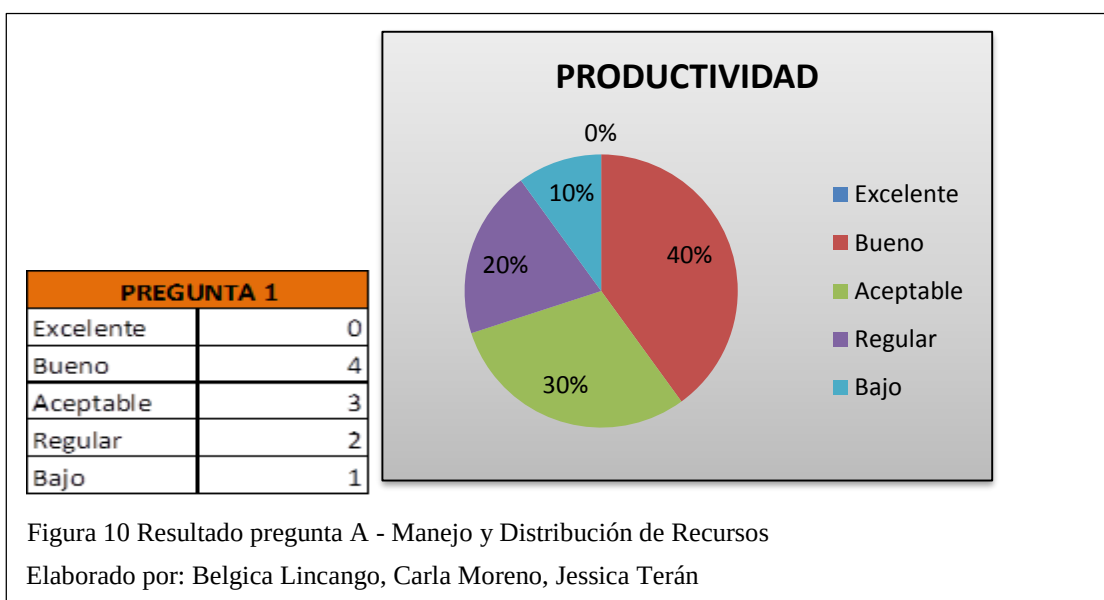
Objetivo: Identificar como se manejan los recursos dentro de la empresa tanto financieros como humanos y de esta forma proporcionar a la Gerencia los direccionamientos necesarios para cubrir deficiencias e implementar mejoras.

La respuesta deberá ser marcada en un solo casillero. La encuesta se manejará en dos bloques.

3. Manejo y distribución de recursos
4. Desempeño del personal

Encuesta 1. Manejo y distribución de recursos.

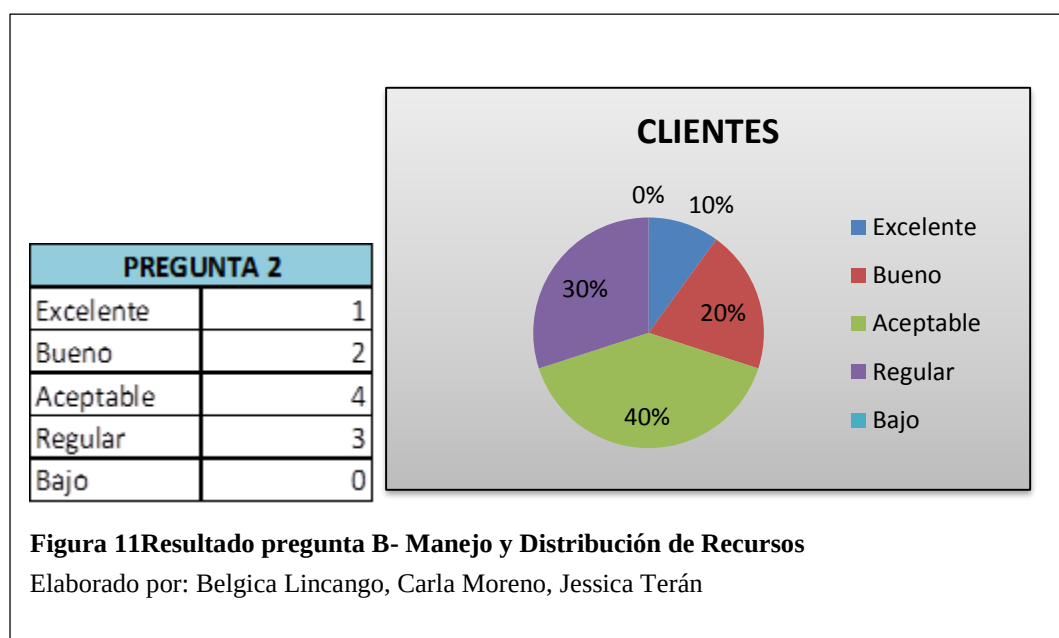
- a. El dinero que se requiere para el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo se compensa con los ingresos de la empresa



El 40% de los directivos asegura que el dinero utilizado para el funcionamiento de los puestos de trabajo es bueno, pero un 20% de los recursos utilizados son aceptables y el 10% nivel bajo muestran que los ingresos no compensan el funcionamiento en los

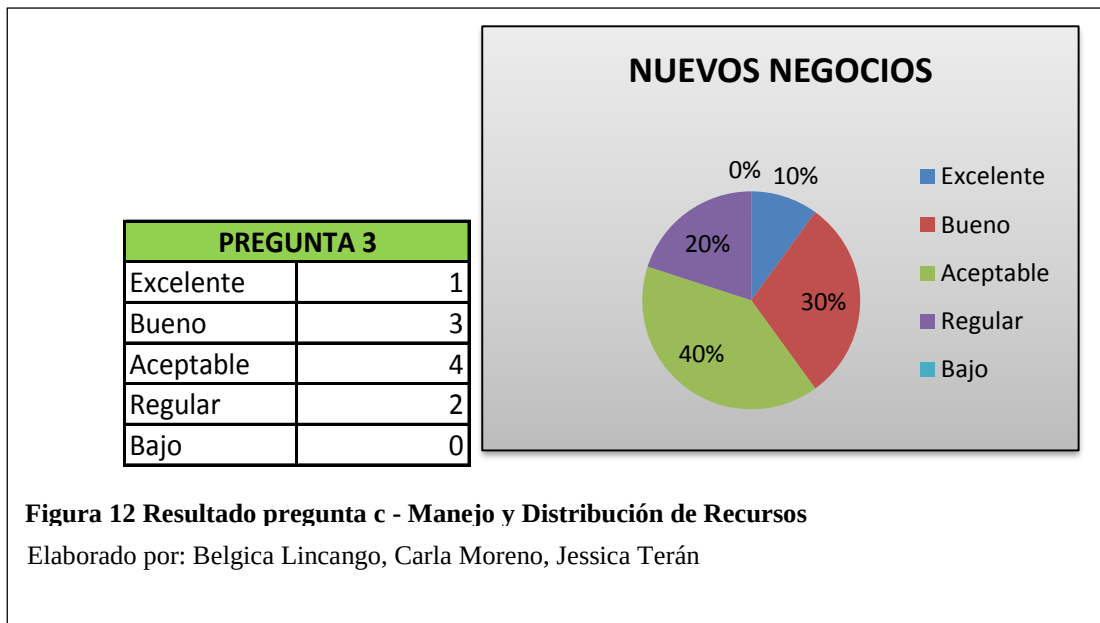
diferentes puestos de trabajo. A pesar de tener una buena aceptación ninguno de ellos afirmó que los ingresos de la empresa se estén utilizando en un nivel de excelencia.

- b. El dinero que se invierte en el manejo de los clientes se compensa con gastos y servicios de la empresa.



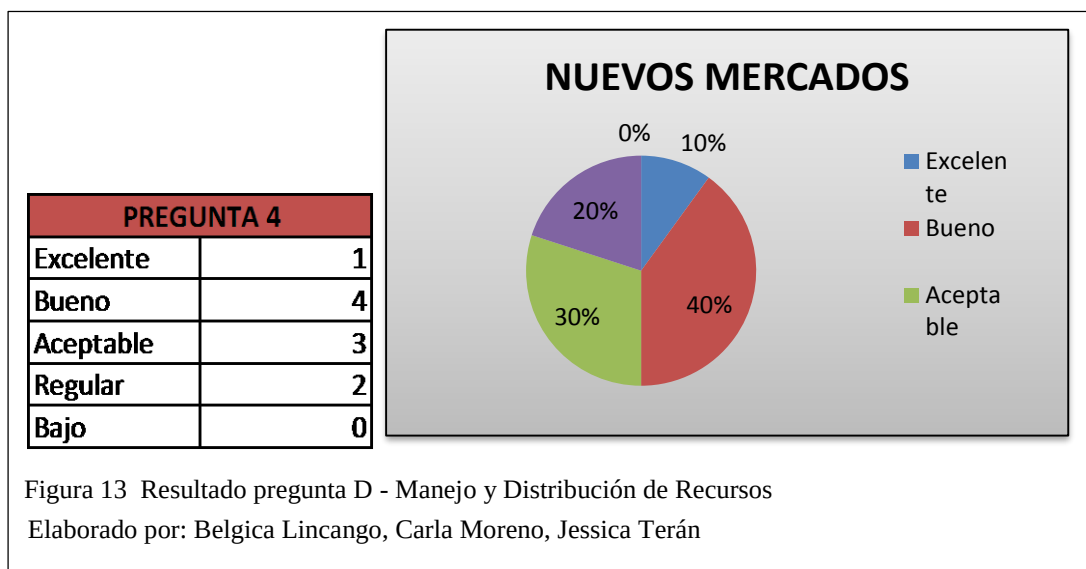
El 30% de los directivos asegura que el dinero invertido en la atención al cliente se compensan con los gastos y servicios en el rango de excelencia y bueno, pero más de la mitad el 70% restante asegura que el recurso invertido no compensa lo suficiente a los gastos y el servicio otorgado por la empresa.

- c. Se han incrementado el número de clientes en este año, que los que se obtuvieron el año pasado en el mismo periodo de tiempo?



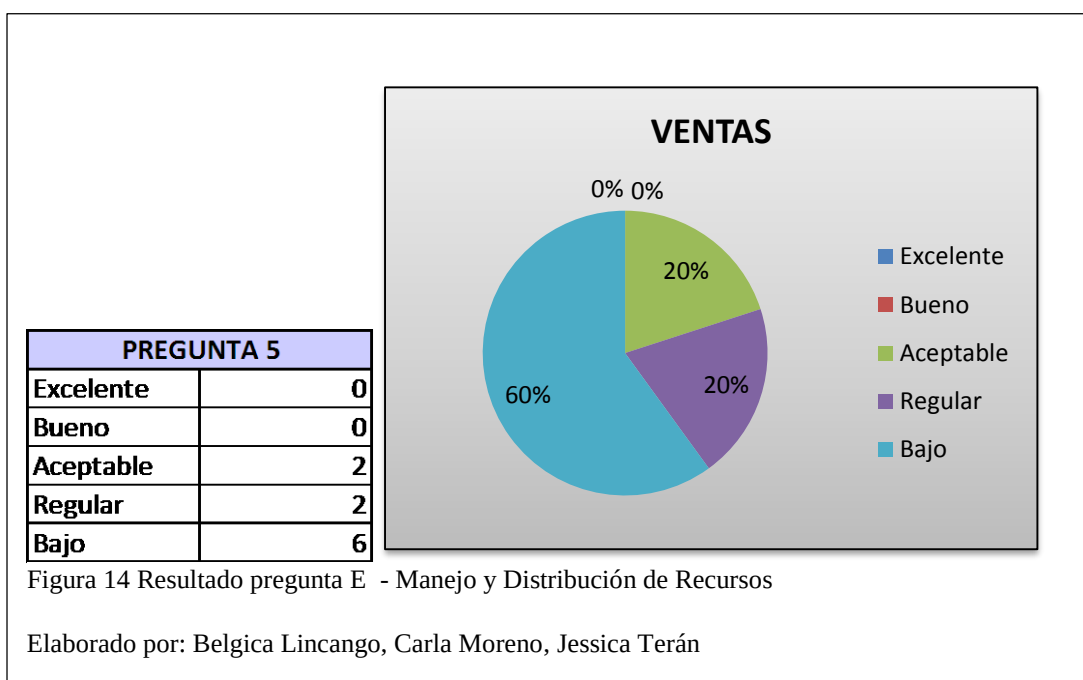
Los resultados muestran que la empresa ha conseguido un 40% de aceptación en nuevos negocios con clientes y se han incrementado los clientes en comparación con años anteriores

- d. Ha logrado la empresa insertarse en nuevos mercados a comparación con otros años?



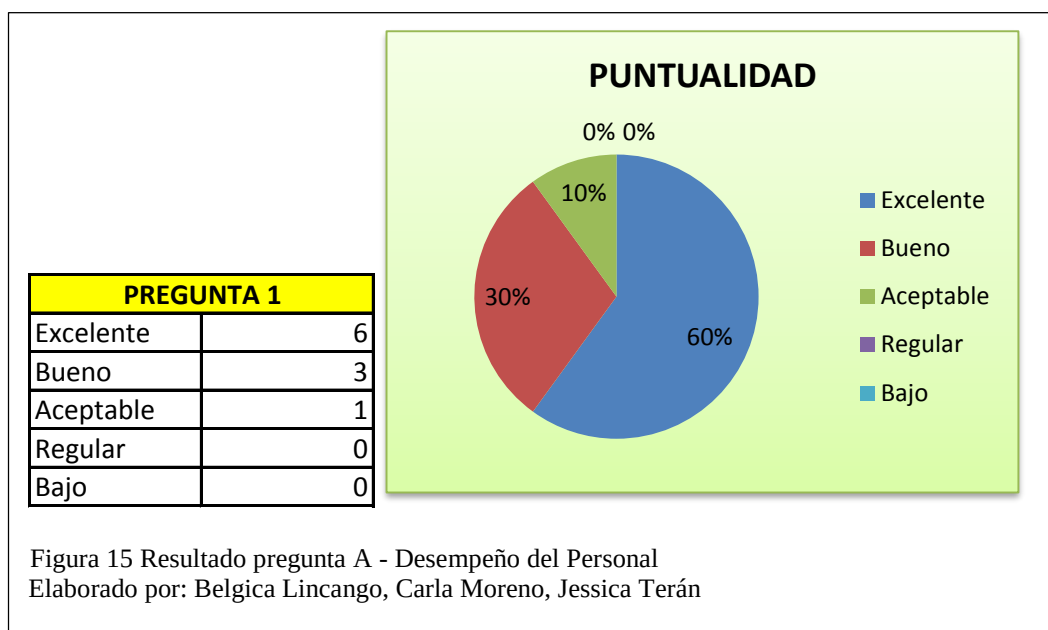
Para la mayoría de los directivos la inserción hacia nuevos mercados ha sido buena con un 40%, aceptable en un 30%, regular en un 20%, pero aún no se ha llegado a la meta de abarcar nuevos mercados ya que el nivel de excelencia es solo de un 10%.

- e. Las ventas han crecido más este año, comparadas con las ventas que se lograron el año anterior.



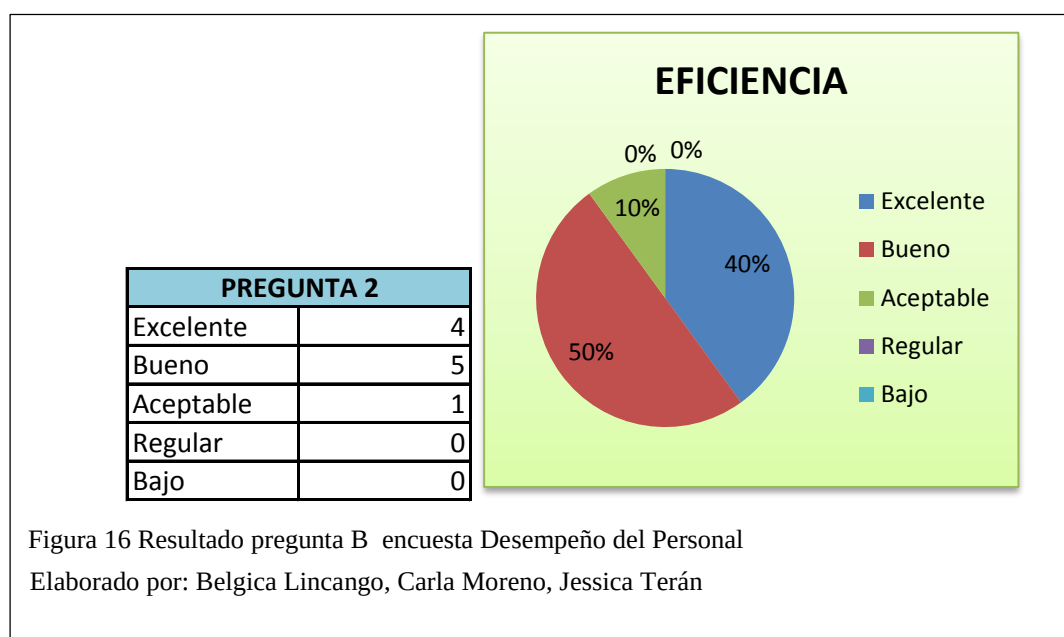
A pesar de que se ha podido insertar en nuevos mercados, la empresa muestra deficiencias en las ventas con niveles bajos del 60% en comparación con años anteriores los balances muestran pérdidas considerables debido a los gastos y la mala distribución de los recursos. Solo el 20% indica que el crecimiento de las ventas ha sido regular y aceptable.

- Encuestas 2. Desempeño del personal
 - a. ¿Los colaboradores de la empresa llegan generalmente a tiempo a su jornada laboral y a reuniones de trabajo?



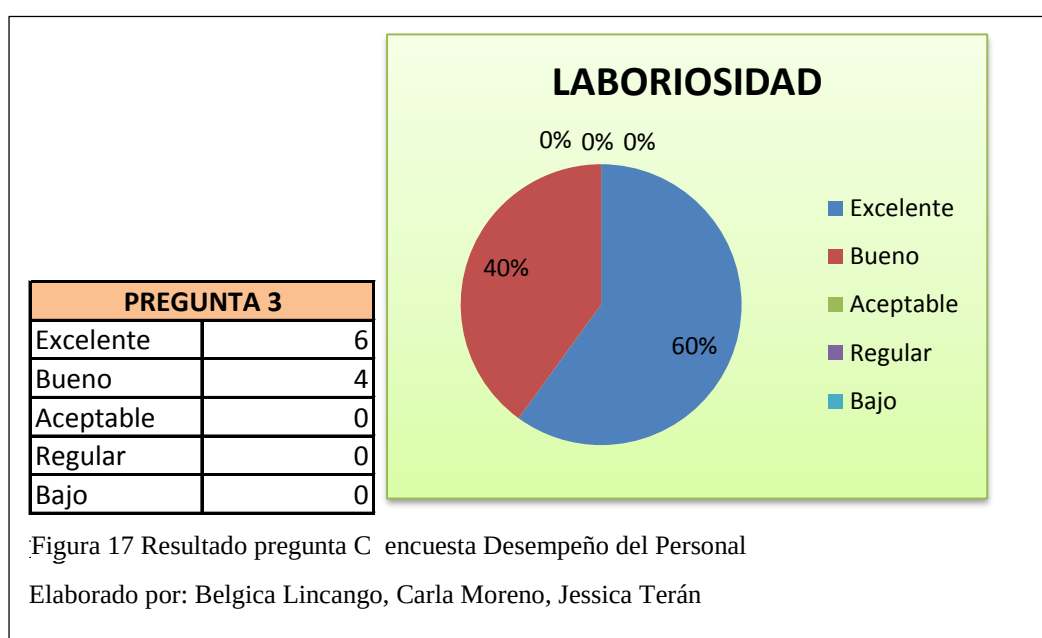
Los resultados nos muestran que la mayoría de los empleados llegan a tiempo a su jornada laboral, los directivos y jefes muestran un nivel de excelencia del 60%, pero todavía se deben tomar en cuenta que un 30% (bueno) presenta atrasos no en varias ocasiones pero un 10% (aceptable) de los empleados presenta atrasos constantemente.

- b. ¿Durante la jornada laboral, los colaboradores demuestran dedicación y concentración en el trabajo que realizan?



Según los resultados la eficiencia en el trabajo en un nivel de excelencia es solo del 40%, los directivos indican que la eficiencia está en el nivel bueno con 50% y aceptable solo un 10%, por lo que se debe mejorar la pro actividad en las actividades que realiza cada empleado para alcanzar el porcentaje más alto en el nivel de excelencia.

- c. ¿Durante las horas de trabajo las personas permanecen en sus puestos de trabajo y se desplazan hacia otros sitios dentro y fuera de la empresa por razones de trabajo?



La laboriosidad en los puestos de trabajo alcanza un nivel del excelencia del 60% y el nivel bueno el 40% debido a que los empleados deben estar en constante movimiento en busca de nuevas oportunidades de negocios y en la atención al cliente.

- d. ¿Las personas cumplen correctamente con los objetivos y propósitos de su cargo y de sus funciones?

PREGUNTA 4	
Excelente	5
Bueno	4
Aceptable	1
Regular	0
Bajo	0



Figura 18 Resultado pregunta D encuesta Desempeño del Personal

Elaborado por: Belgica Lincango, Carla Moreno, Jessica Terán

Los objetivos de los empleados para el cumplimiento de las metas llegan al nivel de excelencia en un 50%, en el nivel bueno un 40%, y un 10% para un resultado aceptable en el cumplimiento de objetivos.

- e. ¿los ingresos que recibe la empresa son superiores a los costos y gastos que se pagan por concepto del negocio?

PREGUNTA 5	
Excelente	6
Bueno	3
Aceptable	1
Regular	0
Bajo	0

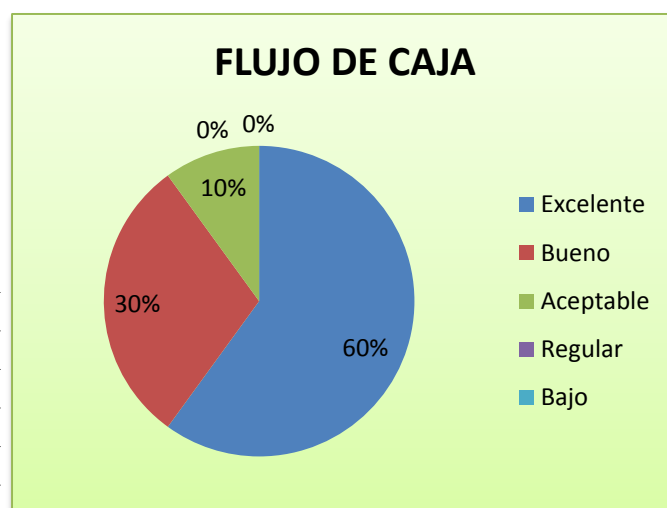


Figura 19 Resultado pregunta E encuesta Desempeño del Personal

Elaborado por: Belgica Lincango, Carla Moreno, Jessica Terán

Con respecto al flujo de caja (ingresos vs costos) vemos que el 60% está en un nivel de excelencia, el 30% en un nivel bueno y el 10% es aceptable es decir muchas de las

veces los ingresos no superan a los gastos o en la mayoría de los casos los ingresos igualan a los costos y gastos.

2.20 Resultados encuesta de satisfacción de clientes

A continuación se analizara uno a uno los resultados de las preguntas planteadas, esto nos servirá de base para mejor o implementar estrategias que permitan mejor la calidad en el servicio que FIELSEG otorga. Medir el grado de satisfacción y la fidelidad que los clientes tienen hará que se conozca las falencias que se tiene y las que se pretenden mejorar.

Muestreo

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2(p * q)}$$

$$n = \frac{50 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,0025^2 * (50 - 1) + 1,96^2(0,05 * 0,95)}$$

$$n = \frac{9,1238}{0,1225 + 0,182476}$$

$$n = \frac{9,1238}{0,304976}$$

$$n = 29,92 = 30 \text{ encuestas}$$



Figura 20 Resultado pregunta 1 encuesta Satisfacion de Clientes
Elaborado por: Belgica Lincango, Carla Moreno, Jessica Terán

Los resultados arrojados a los clientes de Fielseg S.A, muestra para la primera pregunta sobre el tiempo de utilización del servicio, que la fidelidad de los clientes frecuentes y de mayor antigüedad es de 17%, lo que llama la atención es que en la cartera se ve un incremento de clientes dentro de un rango de tiempo de uno a 6 meses, lo que se puede entender que la cartera de clientes tiene potencial crecimiento y que la empresa Fielseg S.A debe utilizar a su favor para posicionarse en el mercado.

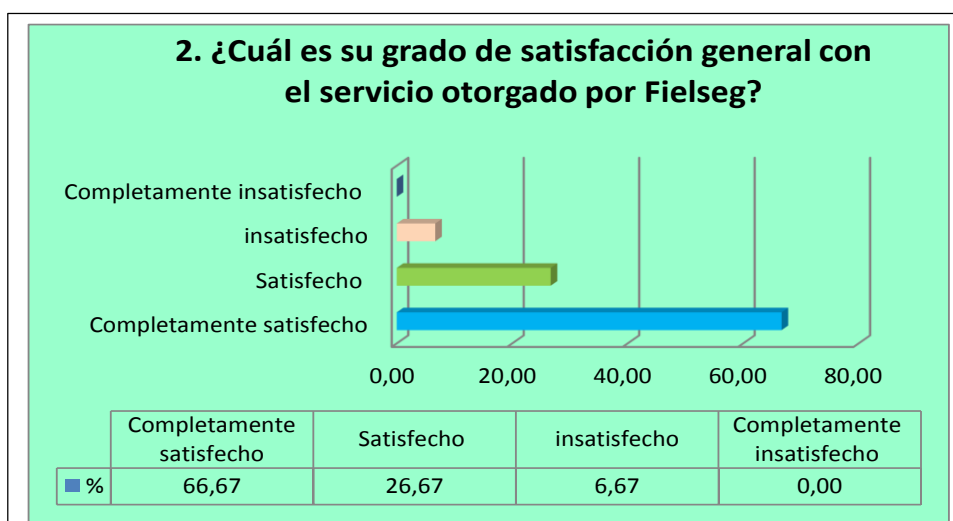
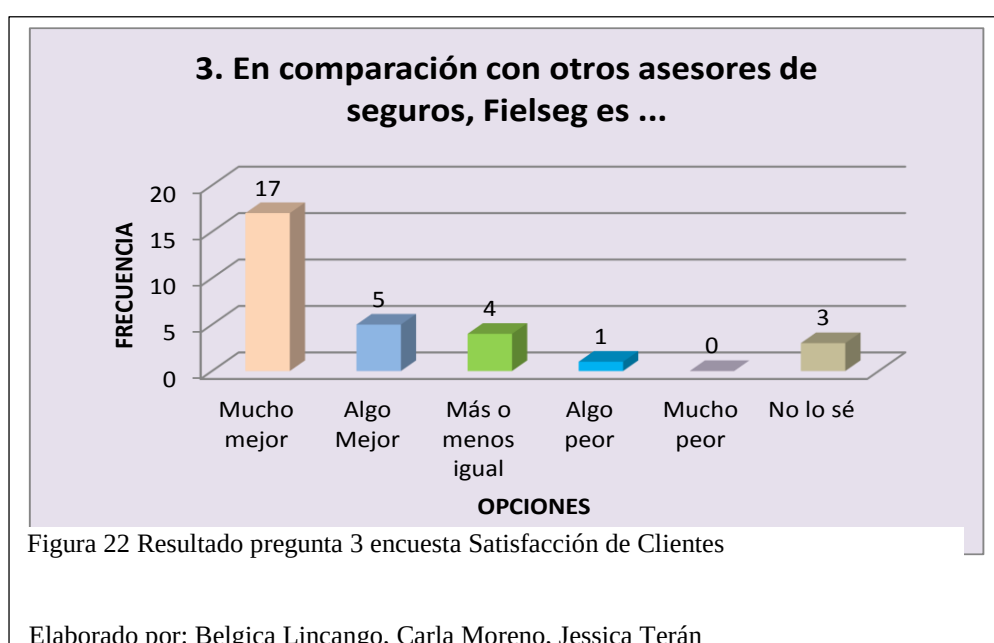


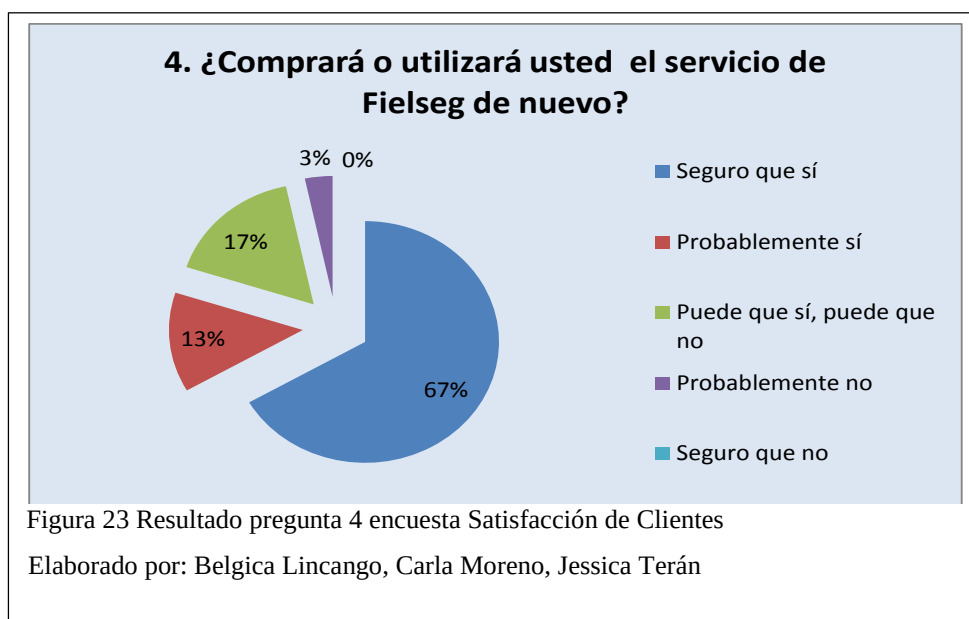
Figura 21 Resultado pregunta 2 encuesta Satisfacción de Clientes
Elaborado por: Belgica Lincango, Carla Moreno, Jessica Terán

Dentro del grado de satisfacción que los clientes están recibiendo por parte de Fielseg S.A en la prestación de servicios se puede observar que con un 66,67% los clientes se encuentran totalmente satisfechos, lo que hace pensar que la atención recibida ha sido del total agrado; pues si bien es cierto que es un indicador lo bastante satisfactorio nunca se puede descuidar este aspecto tan importante pues demuestra la calidad y la productividad que Fielseg S.A ofrece.

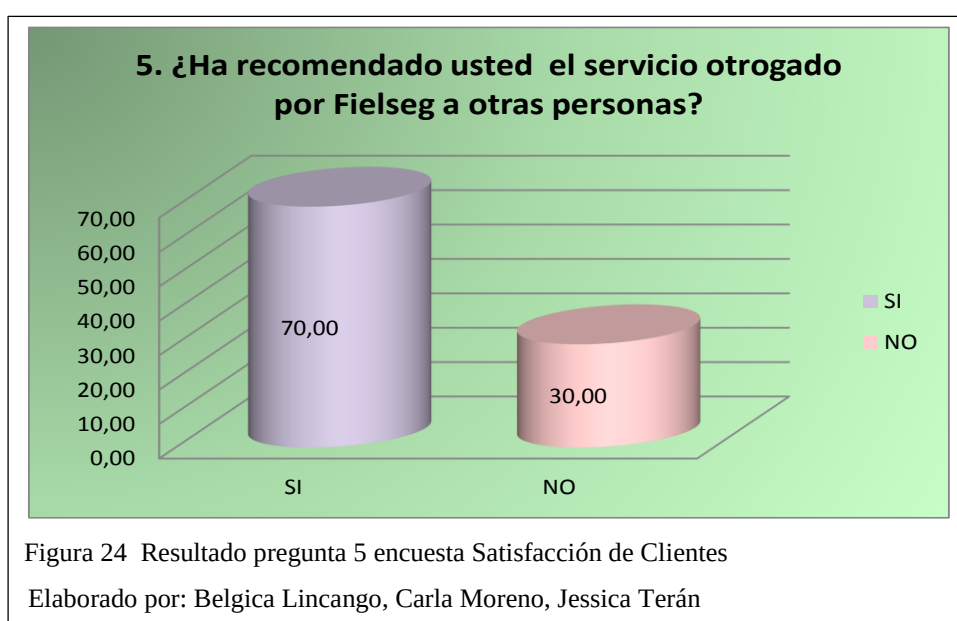
La meta siempre debe ser el 100%, es por ello que se debe reducir el porcentaje que aunque es mínimo de clientes insatisfechos con el servicio recibido



Como comparan los clientes a Fielseg S.A con la competencia es un indicador de excelencia, es así que dentro de esta observación se evidenció que casi el 57% de encuestados dicen que se ofrece un servicio mucho mejor al de otros asesores de seguros, lo que hace pensar que Fielseg S.A cuenta con las mismas condiciones de servicio para manejar el mercado.



Al preguntar a los clientes sobre si volverían a usar los servicios de Fielseg S.A se evidencio que un 67% de los encuestados dijeron que SI, lo que hace pensar que el grado de fidelidad en los clientes antiguos es muy alto que se sientes satisfechos con el servicio recibido, la indecisión de la gente puede ser un factor contraproducente pues, pueden imaginar que recibirán mejores beneficios en la competencia; es por ello que se debe trabajar en este grupos de personas que son alrededor de 17% para que no busquen a otras empresas asesores sino sientan que en Fielseg S.A obtienen lo que necesitan.



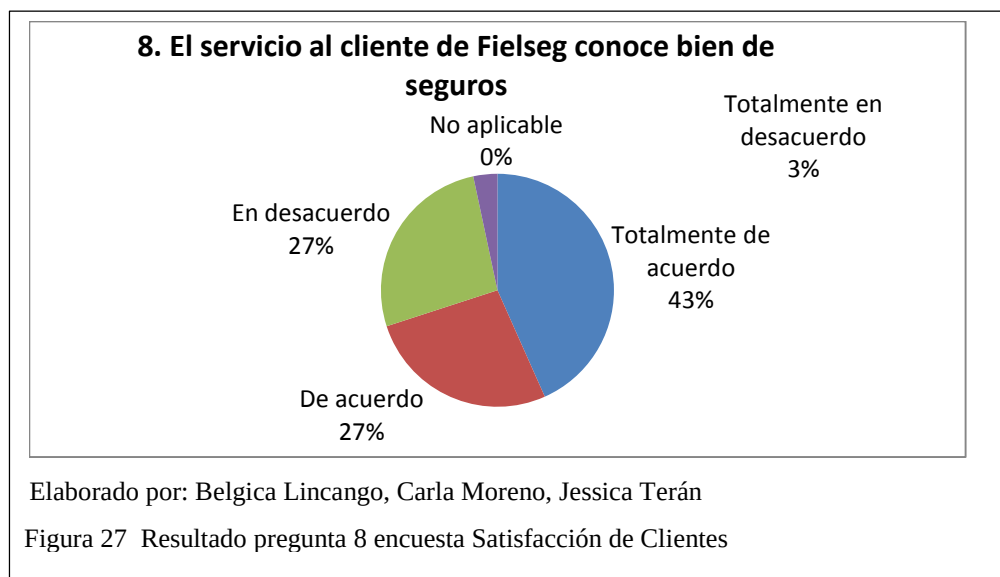
Se preguntó a los encuestados si ha recomendado el servicio de Fielseg S.A a otras personas un 70% dijo que SI y un 30% que NO, lo que demuestra que existe la apertura de captación de nuevos mercados a través de boca a boca, de las propias experiencias de clientes antiguos para con nuevos.



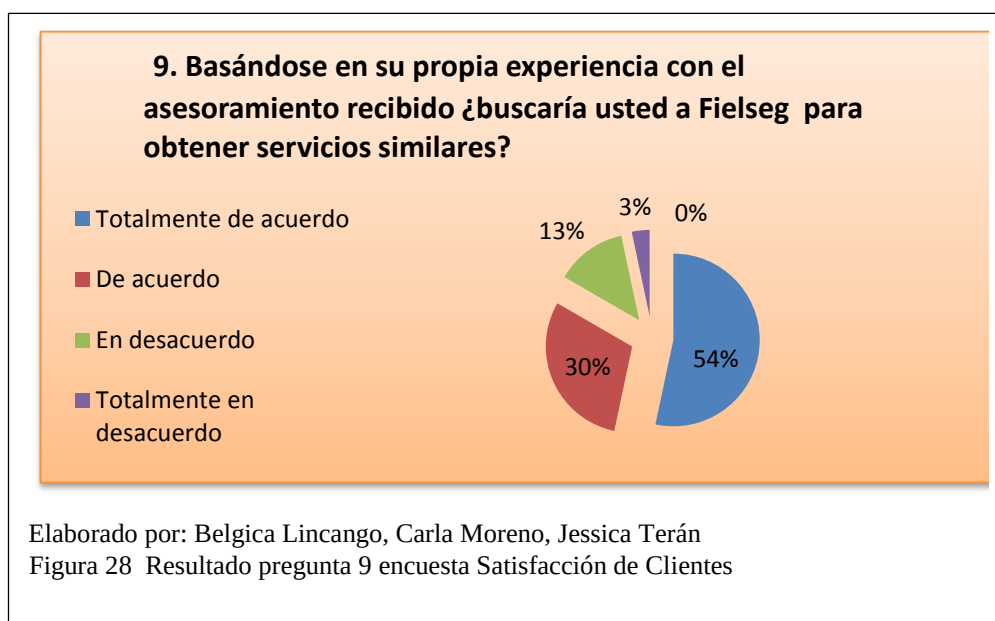
Con respecto a si Fielseg S.A otorgaba un servicio que cubría las necesidades del cliente, el 67% estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo el 13%: Esto claramente refleja el trabajo que se ha venido realizando el bróker en el transcurso del tiempo. Pese a esto hay un 17% en desacuerdo y 3% Totalmente en desacuerdo por lo que aún quedan factores que se deben superar.



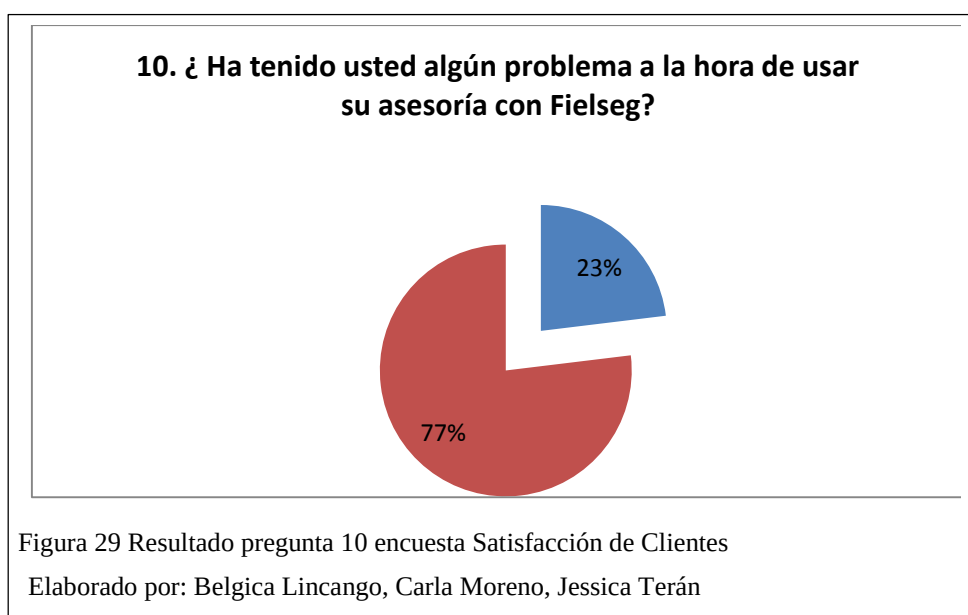
El 50% de los clientes están totalmente de acuerdo en que Fielseg S.A ofrece productos competitivos, así mismo el 17% considera en cierta parte que se ofrecen tipos de seguros acordes a las necesidades del cliente. Por otro lado el 33% restante considera que se debería mejorar el tema de los beneficios de que como bróker se puede ofrecer a los clientes para que se pueda igualar con los de la competencia.



De acuerdo a lo que se ha analizado, se puede determinar que el mas del 50% de los clientes piensa que las personas que manejan sus seguros, son expertas y conocen a fondo el tema para poder asesorarles, aunque el 30% restante piensa que no, esto alerta a las gerencias de Fielseg S.A para que se pueda mejorar la selección del personal a vez también realizar capacitaciones al personal actual para mejorar el servicio.



Cuando se preguntó a los cliente si estarían dispuesto a buscar a Fielseg para que le otorgue el servicio de Bróker de seguros, el 85 % estuvo de acuerdo en que aseguraría sus objetos y personas a través de la empresa por que han recibido un buen servicio. Se ha visto, que la empresa ha logrado fidelidad por parte de sus clientes algo positivo para su crecimiento.



Al preguntar al cliente si ha tenido algún problema al momento de requerir el servicio de Fielseg, el 77% nos indica que el asesoramiento recibido ha sido de calidad, aunque el 23% nos indica que si por lo que como se mencionó anteriormente se debe pulir ciertos aspectos para mejorar la imagen que la empresa otorga a sus clientes.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Historia de la empresa

Fielseg S.A. Agencia Asesora Productora de seguros, corresponde a una empresa que presta servicios financieros de corretaje y asesoría de seguros, cuyas principales ingresos son los originados de seguros generales y seguros de vida. Esta empresa está regulada por la Superintendencia de Banco y Seguros.

La empresa fue constituida el 16 de abril del 2008 en presencia del Gerente General, con un capital suscrito de \$800; A la fecha esta empresa cuenta con más de 5 años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

El 26 de septiembre de ese mismo año la SBS le otorga la credencial 01026 y la autorización para poder ser intermediario tanto de seguros generales así como de vida y asistencia médica. Entre los principales ramos para comercializar que cuenta Fielseg S.A. se encuentra los ramos generales, tales como seguros de incendio, robo, equipo electrónico responsabilidad civil, fidelidad, lucro cesante, accidentes personales entre otros, el seguro de vida, asistencia médica y la asesoría postventa durante todo el proceso de vigencia de las pólizas contratadas.

Un actor principal en el desarrollo y evolución de la empresa, fue el Gerente Propietario, Sr. Fausto Nolivos quien desde el año de constitución hasta la fecha es presidente la compañía y se dedicó fuertemente al desarrollo de la actividad de asesoramiento de producción de seguros.

Hoy la empresa, es el resultado de la acumulación de experiencia y conocimientos logrados con el transcurso del tiempo con un equipo profesional con más de 15 años de trabajo en el mercado asegurador.

Es el creador de muchos seguros que hoy están en el mercado y que son beneficiosos como por ejemplo el Seguro MAS AMISTAD único en el mercado; El mismo que ha

logrado que Fielseg S.A. SE posicionase como pioneros en el ramo de seguros masivos atendiendo por medio del mismo a más de 450.000 clientes

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Misión

“Desarrollar productos y servicios al alcance del grupo proyectado, cumpliendo con la misión social de mantener o mejorar la calidad de vida de vuestros clientes.”

3.2.2 Visión

“Consolidarnos como la empresa líder en el mercado de los seguros populares cumpliendo efectivamente con los requisitos de nuestros clientes y continuar entregando un trabajo dirigido a personas que nunca han tenido acceso a un beneficio tangible y digno para su estilo de vida.”

3.2.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Estructura organizacional

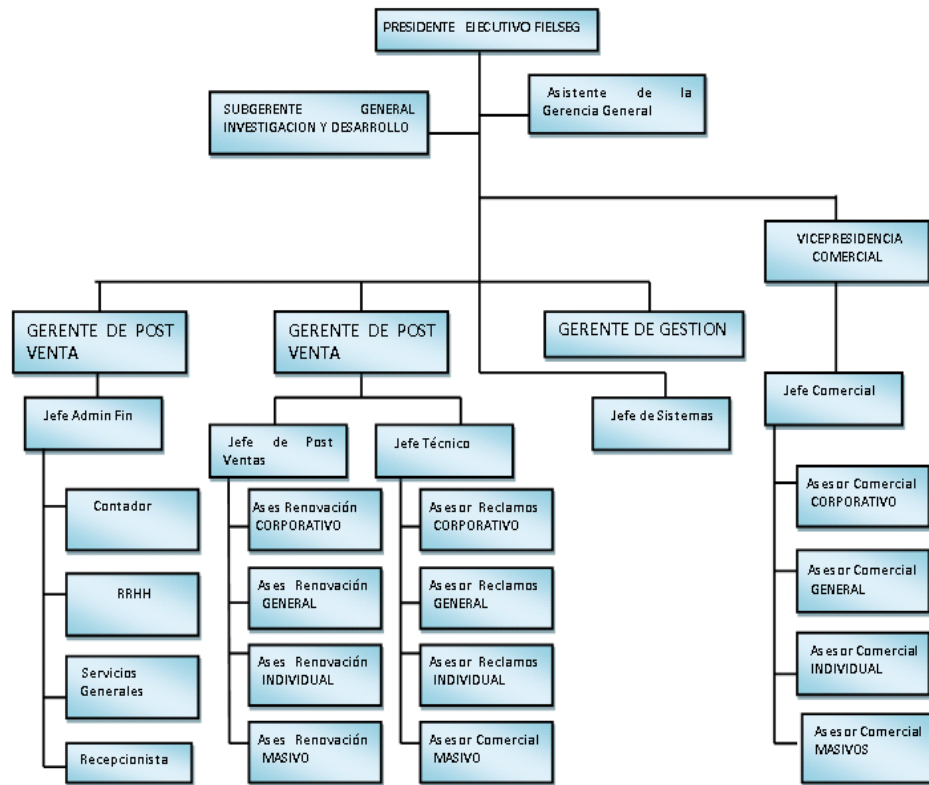


Figura 30 Estructura organizacional.
Elaborado por: Feny Arena – 2010

3.2.4 Estructura Organizacional

“Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización” (García, 2014)

Fielseg S.A. al ser una empresa de asesoría, se caracteriza por el servicio que presta a sus clientes, es por esto que la principal política empresarial es: “Servir y ser amables es nuestro compromiso” lo que a su vez involucra a todo el personal a ofrecer un servicio de calidad a todos los clientes.

3.2.5 Valores

“Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a

menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización”(LOPEZ, 2010)

Valores FielsegS.A.

Compartimos con los clientes internos y externos un conjunto de valores y significados comunes expresados en:

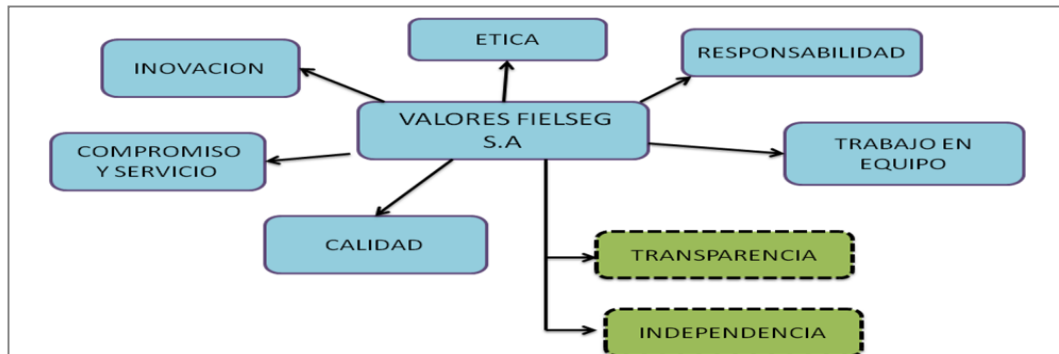


Figura 31 Valores organizacionales.

Elaborado por: Moreno Carla, Lincango Bélgica, Terán Jessica

A través de estos valores se busca la calidad, promover la pro actividad y obtener la excelencia basada en valores y resultados.

3.3 Análisis FODA

“Es una herramienta que permite conformar un análisis de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”... (Foda, 2011)

Tabla 3
Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Reconocida como la única corporación con experiencia en seguros masivos.	D1	Falta de impulso publicitario para difundir el conocimiento de la empresa en el mercado y en cada regional
F2	Líderes en servicio y satisfacción del cliente	D2	Personal del área comercial
F3	Diseñar beneficios innovadores para los clientes	D3	Bajo control de las ventas en el corto plazo
F4	Importante participación en el ranking de servicios de asistencia médicaservicios de asistencia médica.	D4	Falta de capacitación al personal
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Especialización y creación de nuevos productos	A1	No hay diversificación en la cartera de clientes
O2	Crecimiento del mercado de seguros	A2	Gran número de competidores en el mercado
O3	Crecimiento del sector de seguro masivos	A3	Personal con más aplia experiencia en el área
O4	Baja diferenciación de los productos ofrecidos por los asesores de seguros:	A4	Falta de conocimiento de los posibles cliente sobre seguros

Notas: Análisis FODA empresa FIELSEG S.A.

3.3.1 Fortalezas

- Reconocida como la única corporación con experiencia en seguros masivos. Fielseg SA. Cuenta con años de experiencia en el mercado de asesoría de seguros, esto lo hace conocedor casi en su totalidad del negocio.
- Líderes en servicio y satisfacción del cliente: Fielseg S.A. implementó una política institucional el “servir y ser amables”, esto compromete a todo el personal a otorgar un servicio de calidad y personalizado a cada uno de los clientes.
- Diseñar beneficios innovadores para los clientes: Fielseg S.A. Busca la innovación creando seguros nuevos como el SEGURO MAS AMISTAD, AHORA SI, etc.
- Importante participación en el ranking de servicios de asistencia médica. Fielseg S.A. ha trabajado arduamente por otorgar un seguro de asistencia médica de calidad de manera masiva lo que ha permitido que siga incrementando su participación en el mercado.

3.3.2 Oportunidades

- Especialización y creación de nuevos productos Fielseg S.A., ha potenciado unidades de negocios que no han sido explotadas en la empresa como son los ramos generales y masivos que le permitan garantizar su producción y el aumento de capital.
- Crecimiento del mercado de seguros Las compañías de seguros se ha convertido en un mercado atractivo para varias aseguradoras internacionales que han visto en el Ecuador una oportunidad para invertir y poder generar ingresos. Fielseg S.A. cuenta con esta iniciativa para crecer conjuntamente con el mercado.
- Crecimiento del sector de seguros masivos: Son productos estandarizados, de bajo precio y fácil venta, comercializados por empresas que manejan una amplia cartera de clientes con extensa distribución, esto entrega la posibilidad a Fielseg S.A. de potenciar sus capacidades en la venta productos, para acaparar mayor parte en el mercado, de modo que pueda satisfacer las nuevas demandas de sus clientes y aumentar los ingresos.
- Baja diferenciación de los productos ofrecidos por los asesores de seguros: Las compañías de seguros comercializan sus productos con los brókers sin existir un plus entre los productos, en el precio, en la calidad del servicio y asesoría postventa hasta una vez ocurrido el siniestro. Esto permite que Fielseg S.A. continúe y potencie su capacidad de entregar un servicio de calidad, rápido y efectivo que lo identifican para abrirse caminos en otros nichos de mercado.

3.3.3 Debilidades

- Falta de impulso publicitario para difundir el conocimiento de la empresa en el mercado y en cada regional A pesar de que Fielseg S.A ofrece un servicio de primera no tiene gran participación en el mercado por falta de información que tienen los posibles clientes hacia la empresa, por lo tanto se busca impulsar la marca y los beneficios de tener a un bróker como su asesor de seguros.
- Personal del área comercial: en el último año se ha logrado grandes negociaciones, pero la falta de personal capacitado en el área comercial

provoca que no se pueda explorar diversos sectores económicos para dar a conocer los productos y la marca de la empresa.

- Bajo control de las ventas en el corto plazo: No existe un análisis mensual de las ventas realizadas, ni de los ingresos que representan de manera global. El realizar esta acción mejoraría las metas que deben cumplir los trabajadores y las exigencias que debe aplicarse a cada uno. Logrando planificar y aplicar nuevas medidas que permitan un mejor manejo de los costos asociados a producción y un aumento de las utilidades.
- Falta de capacitación al personal: La mayoría de empleados no conocen sobre los productos y beneficios que la empresa está otorgando, así como también funcionalidad de un bróker por lo que sería importante una capacitación constante.

3.3.4 Amenazas

- No hay diversificación en la cartera de clientes. El mayor aporte a los ingresos de Fielseg S.A., proviene de clientes institucionales, de la cartera de Seguros Masivos. Esta situación presenta un riesgo para la empresa, ya que la salida de clientes corporativos, significarían bajas a las ventas lo cual provocarían desfases que no serían fáciles de recuperar.
- Gran número de competidores en el mercado: Cada vez existe mayor competencia en el mercado donde se ofrecen los mismos servicios, esto divide la cantidad de clientes a los cuales puede acceder cada corredor de seguros, provocando al mismo tiempo, que cada asesor de seguros tenga que cuidar celosamente a sus clientes y trate de mantenerlos en el tiempo con la entrega de excelentes servicios y calidad en la gestión.

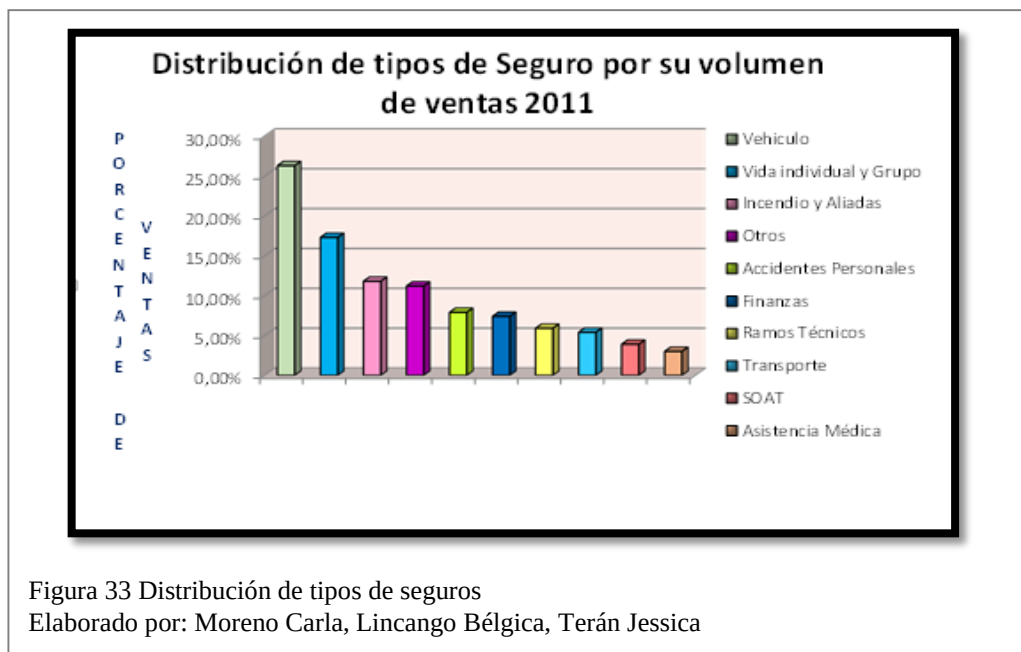
3.4 Microambiente

3.4.1 Oferta del sector de seguros

Durante 2011 en el Ecuador, el sistema de seguros privados se conformó con la participación de 45 entidades, de las cuales seis se especializan en el segmento de seguros de vida y 39 entidades mantienen la mayor parte de sus operaciones en el mercado de seguros generales mismos que se mantienen hasta la actualidad.



El sistema de seguros se destacó durante 2013 por un crecimiento llamativo de sus operaciones, que ha llevado a que sus activos aumenten en un 23,2% anual, lo que traducido a ganancias, representó USD 128,5 millones en resultados técnicos y USD 66,6 millones en utilidades brutas. Este crecimiento, tanto en activos como en rentabilidad, observado en los últimos años, se explica en gran parte por el dinamismo evidenciado en la cartera de crédito del sistema financiero tradicional, que ante la incapacidad de incrementar sus márgenes de rentabilidad a través de una mayor tasa de interés activa por las regulaciones existentes en la misma encontraron en el sistema de seguros una alternativa rentable para realizar ventas cruzadas de servicios relacionados al crédito.



De esta manera los ingresos de las empresas de seguros aumentan conforme se incrementa la cartera de crédito del sistema bancario.

3.4.2 Demanda de seguros

3.4.2.1 Demanda de seguros en el Ecuador.

A nivel nacional, según datos de la Superintendencia de Bancos, existen 45 empresas de seguros registradas y autorizadas en el país para ofertar sus servicios de manera directa, de la cuales, 26 están domiciliadas en Quito, 18 en Guayaquil y una en Cuenca. En el 2011, datos de la Superintendencia reflejaron que los seguros privados registraron \$ 1.336,65 millones en primas netas pagadas.

Parte de estos seguros son vendidos a través de llamadas telefónicas. Es el caso del seguro T-Asiste, presentado a los clientes del Banco del Pichincha. En el cual sus agentes de promociona las facilidades de aceptar, pero no responde ante preguntas del cliente como ¿quién le proporcionó la base de datos para contactar a usuarios de la banca? o ¿cómo dejar sin efecto la adquisición de un seguro?

La venta de un seguro varía según la necesidad. Lo que hacen las aseguradoras es capacitar a los vendedores y lograr captar clientes.

En el caso de la empresa de Asistencia Especializada del Ecuador (GEA) promociona sus servicios a los clientes del Banco del Pacífico. Los servicios van desde seguros odontológicos, médicos, de enfermedades catastróficas y para tercera edad, un mercado que la mayoría de seguros no cubre por tratarse de personas mayores de 65 años con más riesgos. Las coberturas van desde los \$ 100 hasta \$ 1 millón.

Los montos de débito varían según la ‘asistencia’, estos van desde los \$ 2 hasta los \$ 100, dependiendo del caso. La mayoría de asistencias que se promocionan no cubren el 100% de la eventualidad médica, del hogar, viajes, funeraria y demás, son porcentajes desde el 20% hasta el 80%, depende del incidente.

Los pronunciamientos respecto al control y nuevos lineamientos para el sector del país se impartirán entre el mes de julio y agosto, cuando culmine el análisis que realiza la Superintendencia a los vínculos de tendrían los bancos con empresas ajenas a esos negocios. (Seguros M. A., 2014)

Fielseg S.A. dentro del ranking de asistencia médica tiene grande demanda en el ramo de asistencia total en seguros masivos, ya sea en universidades, colegios, cooperativas, empresas etc., es por esto que es la pionera en proporcionar y ofrecer los mejores beneficios en grandes grupos.

3.4.3 Competencia

En el mercado de los intermediarios de seguros, ha existido un incremento significativo en los últimos años.

Dentro de los principales competidores de Fielseg S.A, se encuentran:

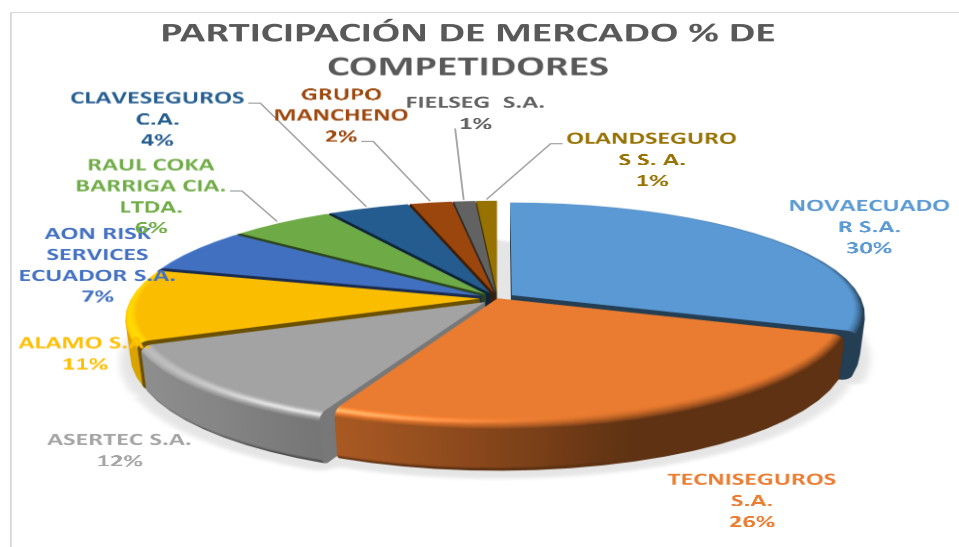


Figura 34 Competidores y participación de mercado
Elaborado por: Moreno Carla, Lincango Bélgica, Terán Jessica

De acuerdo al grafico se concluye que las empresas consideradas como los competidores directos de Fielseg S.A y los más fuertes del mercado son Nova Ecuador, Tecniseguros, Raul Coka Barriga, Grupo Mancheno corredores de seguros.

Estos asesores de seguros comparten algunos de sus clientes con Fielseg S.A. y en la mayoría de los casos su principal fuente de ingresos son los ramos de vida y asistencia médica. Pese a esto, el hecho de corresponder a un mercado intermediador, en el que todas las empresas tienen similares condiciones y disponibilidad de brindar los mismos contratos de pólizas, ofrece la posibilidad y oportunidad de que una empresa destaque y compita con el resto, principalmente por su calidad de servicio, la gestión y asesoría que esta tenga hacia el cliente; además de la confianza ganada con los años. Es por esta razón que Fielseg S.A. se preocupa mucho por atender de manera inmediata a sus clientes así como también busca la mejora continua, ofrecer nuevos productos para satisfacer las necesidades de la sociedad en general.

3.4.4 Cliente Empresas

Como se ha mencionado anteriormente Fielseg S.A. Es una agencia asesora de seguros especializada en el ramo de masivos.

Dentro de los clientes empresas con los que cuenta la compañía, que corresponden a un total de 20 personas jurídicas a septiembre 2014 algunos de los más importantes en relación a ventas y porcentaje de ingresos, los cuales corresponden a:

Tabla 4
Clientes Empresas a septiembre 2014

SEGUROS GENERALES	SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MEDICA	ACCIDENTES PERSONALES
Despegar.com	Alem CIA. LTDA	Colegio Francés de Quito
White spot	Coop. de ahorro y crédito Catar	Colegio Masay
Emsecur CIA. LTDA.	Coop. De ahorro y crédito Pichincha	Colegio John Neper
	Comunal Banco Pichincha	Colegio Hontana
	Fundación Apoyo Solidario a la Familia	Colegio Luigi Galvani
	LCR Productos & servicios	Colegio Mahanaym
	Del Mar C&G restaurantes	Colegio Enrique Buchelli
		Universidad de los Hemisferios

Notas: Elaboración propia según la base de datos de FIELSEG S.A.

Como se ha observado Fielseg S.A. no se concentra en un solo sector económico para poder comercializar sus productos. De acuerdo al listado citado podemos encontrar al sector educativo, financiero, comercial, etc.

Según lo que se ha investigado sería aconsejable poner más énfasis en acaparar clientes corporativos y financieros a quienes se pueda ofrecer seguros de vida, desgravamen y asistencia médica debido a que son pólizas que generan ingresos mensuales que generan beneficios para la liquidez de la empresa.

3.4.5 Administración de Talento Humano

“Es motivar a los trabajadores para que rindan al máximo de sus capacidades y lograr que el conjunto de empleados funcione como un bloque en pos de los objetivos corporativos. El liderazgo, la comunicación interna, el trabajo en equipo y las

capacidades de negociación son algunos de los factores que debe atender la administración de Talento Humano.” (Prieto, 2011)

Como ya se ha mencionado anteriormente el campo del Talento Humano es el más importante de una organización. Se encarga de escoger, contratar, formar y retener a los empleados de una organización.

Para una empresa la parte fundamental para el desarrollo y progreso de la organización es su Talento Humano es por esta razón que es indispensable evaluar a los candidatos que desean ocupar un puesto de trabajo en la empresa para lo cual Fielseg S.A. a través de su Gerencia de Operaciones a desarrollado distintos modelos de evaluación para los aspirantes Para Fielseg S.A., el tener motivado a su personal es muy importante y hace parte del logro de objetivos y fidelidad.

3.4.5.1 Sistemas de gestión del talento humano

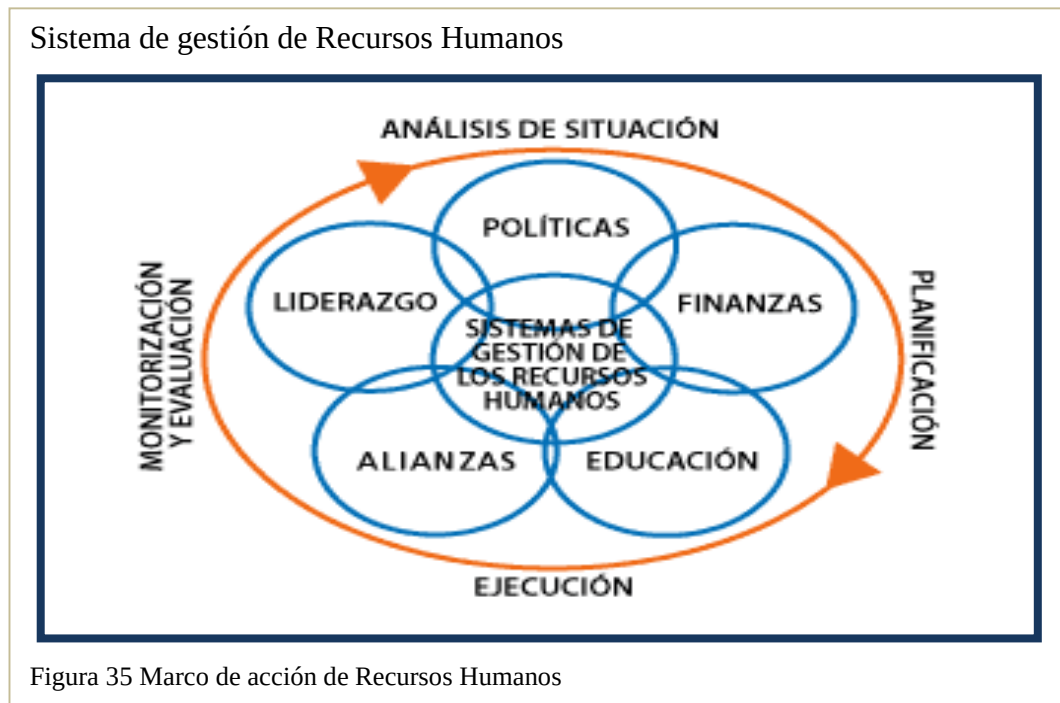
Áreas de intervención

- Sistemas de personal: planificación del personal de salud (incluyendo las normas de dotación de personal), reclutamiento, contratación y asignación
- Ambiente y condiciones laborales: relaciones laborales, seguridad en el lugar de trabajo, equidad de género, satisfacción laboral y desarrollo profesional
- Integración de fuentes de datos del sistema de información de talento humano para asegurar la disponibilidades oportunas de datos precisos requeridos para la planificación, capacitación, evaluación y apoyo del personal de salud
- Gestión del desempeño: evaluación del desempeño, supervisión y productividad
- Indicadores (Humanos, 2012)

Tal como se detalla anteriormente la gestión del departamento de Talento humano requiere de una serie de actividades que deben complementarse para lograr la eficiencia y eficacia de los trabajadores de las empresas.

Fielseg S.A. se enfoca en contratar al personal idóneo en cada departamento, para que cumpla las funciones asignadas con responsabilidad, trabajo y dedicación.

La empresa basa sus expectativas de selección en la capacitación, seguridad, salud, desempeño y remuneración. En este sentido, quienes están a cargo de gestionar el área de talento humano, en contacto permanente con las personas que trabajan en la organización, deben ser capaces de vincular las inquietudes de los trabajadores y los intereses de la empresa a fin de lograr un beneficio y equilibrio laboral hacia ambas partes. Este sistema de Gestión comprende varios elementos que se pueden observar en la siguiente Figura.



De acuerdo al grafico se puede identificar cuatro pasos importantes como son:

- Análisis de situación.-Instrumento útil para detectar las situaciones y conocer la realidad sobre las necesidades, intereses y problemas en general.
- Planificación.- Proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos

- c. Ejecución.- Poner en funcionamiento las estrategias previamente establecidas
- d. Monitorización o evaluación.- Medición de la efectividad de la ejecución de las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos planteados.

Lo que se busca desarrollando estos pasos es que el Talento Humano de la Compañía pueda contratar a personal de calidad que se acoja a las necesidades de la empresa.

3.5 Macroambiente

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control y que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.” (Rosales, 2013)

Aspectos del Macroambiente



Figura 36 Aspectos del macro ambiente
Elaborado por: Lincango Bélgica, Moreno Carla, Terán Jéssica

3.5.1 Aspectos Económicos que influyen en el mercado asegurador

3.5.1.1 Producto interno bruto

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. (Hernandez, 2014)

- En la última década Ecuador, de acuerdo a un estudio realizado a 18 naciones por parte de la firma Latino Insurance, los seguros en la economía de Ecuador representan un aumento de 1.5% a 1.9% siendo la media de este 2.7%
- El mercado de seguros en el país mueve \$ 1.300 millones al año, mientras hace 10 años solo llegaba a los \$ 400 millones.
- Para el principal de Latino Insurance, el crecimiento local y el de otras naciones obedece a la buena situación económica en que se encuentran y el orden en sus cuentas fiscales.

Pese a que el mercado de seguros del país todavía no es el más representativo de Latinoamérica, en el Ecuador el PIB ha logrado incrementarse por lo que ha fortalecido la economía del país, es y las compañía de seguros internacionales ve en el país una gran oportunidad de inversión; empresas como Panamerican Life, Liberty Seguros, QBE, Bupa, Etc. Se han instalado en la nación logrando una gran aceptación en el mercado.

Esta inversión extranjera permite generar un mayor movimiento monetario así como también mayor empleo para la sociedad en general y a su vez que Fielseg S.A. realice mayores alianzas estratégicas.

3.5.1.2 Inflación

¿Qué efectos tiene la inflación en la prima del seguro?

La inflación afecta a los precios que pagan los consumidores por los bienes y servicios a través del tiempo.

Como los precios de la vivienda, la salud y otros bienes de consumo fluctúan, el costo del seguro para esos artículos debe incluir los cambios inflacionarios para ajustarse y compensar. Cuando una empresa de seguros pone un precio a sus pólizas, sobre todo para los productos de seguros con un plazo superior a un año, deben tratar de predecir la inflación futura e incluirla en el valor de la póliza y las primas. (Hartman, 2013)

Indicador de inflación

Las compañías de seguros utilizan el índice de precios al consumidor (IPC) como un indicador de la inflación. Los cálculos de inflación consideran el IPC en un período de un año, midiendo el aumento o la disminución de los precios de una canasta de bienes y servicios, que representa a los hábitos promedio de gasto de un consumidor medio estadounidense. Esta variación porcentual representa la tasa de inflación. La predicción de la inflación y sus efectos no es una ciencia exacta, incluso para las compañías de seguros. De acuerdo con un artículo publicado por una revista de la industria de seguros, "Independent Agent", no existe una correlación entre la inflación y las inversiones o ganancias de las compañías de seguros.

El artículo concluye, basándose en los mejores datos estadísticos del Departamento de Trabajo, que las ganancias de la compañía de seguros tienden a ser volátiles, incluso con tasas de inflación estables e ingresos por inversiones estables. (Hartman, 2013).

3.5.1.3 Aspectos políticos

Como se ha visualizado en los últimos tiempos ha existido un constante cambio en las leyes del país que influyen en varias organizaciones, individuos, en la sociedad en general, muchas de las veces afectando en su crecimiento.

Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales etc. Que constituyen elementos normativos que deben ser tomados en cuenta por la empresa y no se puede hacer caso omiso de los mismos. Las empresas deberían tener un catálogo de todas las leyes que influye en la compañía y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas. Las decisiones políticas y gubernamentales en temas de comercio están afectando al mercado asegurador ya que se pretende cambiar el ente regulador que podría tomar el nombre Superintendencia de valores y seguros, lo que significa que van a cambiar muchos procesos normativos así como también mayor control de parte de las autoridades.

Aspectos políticos del Ecuador que afecta a FIELSEG

La Fielseg SA. en cumplimiento de las disposiciones emitidas por el gobierno, siempre se encuentra en constante atención frente a los posibles cambios que se den en las leyes y de ser el caso que se nombre un nuevo ente regulador.

La Estabilidad política del país ha permitido que Fielseg S.A. se mantenga pero no ha permitido un crecimiento significativo, debido a que no se apoya a los brókers nacionales y pierden competitividad frente a las empresas extranjeras establecida en el país.

3.5.1.4 Aspectos sociales

Seguridad Social: El nuevo Gobierno debe completar las reformas necesarias para mantener un sistema de seguridad social que sea sostenible y solidario. En este contexto es necesario facilitar que los afiliados de la seguridad social accedan a prestadores de salud privados y que el sistema mixto de pensiones sea aplicable plenamente.

Microcrédito: El Gobierno podría diseñar mecanismos de microcrédito en función de programas sociales, que sean complementarios a los préstamos que el sector privado realiza en este segmento, esto también afectaría a Fielseg S.A. quien enfoca sus principales negocios en el mercado financiero.

Según lo estipulado en el 2012 es obligación de bancos, cooperativas, mutualistas ofrecer a sus clientes seguros de vida y desgravamen. De acuerdo a esta disposición para Fielseg S.A. esta es una oportunidad para poder conseguir clientes a quienes se pueda ofrecer este tipo de seguros y también otros no solo para beneficios de los clientes sino también de la propia empresa.

¿Cómo afecta a la empresa?

Al momento que un cliente accede a un microcrédito, sea cual sea el monto, su objetivo es el de recibir el dinero a fin de pagar por este la menor cantidad en interés posible y con la implementación de un seguro adicional sea cual sea su ramo el valor del crédito aumenta y el consumidor no se siente conforme con tener que firmar un contrato donde le ofrecen tantos seguros y que al final no los utiliza. Por este motivo tanto aseguradoras como brokers de seguros deben fomentar cuán útil es un seguro para que en el futuro no se vea afectada su prestigio como empresa.

3.5.1.5 Aspectos legales

Fielseg S.A en cumplimiento a las leyes y organismos de control, se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros

En el Art. 1 y Art. 2 de la Ley de Seguros Generales dice que este tipo de organizaciones están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros con respecto a su funcionamiento, constitución, organización y actividades de los elementos que componen el sistema de seguros privado.

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

- a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros (Seguros S. d., 2010)

En vista de esto y sabiendo de ante mano que para este proyecto de replanteamiento de modelo de negocio con el bróker de seguros Fielseg S.A., vamos a conocer que dice la ley acerca de los asesores, productores de seguros.

Art. 7.- Son asesores productores de seguros:

- a) Los agentes de seguros, personas naturales que se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros.
- b) Las agencias asesoras productoras de seguros, personas jurídicas con organización cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina prepagada autorizada a operar en el país.

De acuerdo a dicho artículo Fielseg S.A. es considerado como agencia asesora, producto de seguros, quien a su vez mantiene estrechas relaciones estratégicas con las principales aseguradoras del mercado Ecuatoriano a través de los contratos de agencia miento realizados.

Art. 8.- Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, deben tener intachables antecedentes, poseer los conocimientos necesarios por cada rama de seguros, para el correcto desempeño de sus funciones, obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Seguros S. d., 2010)

Debido a la importancia de la actividades de los intermediarios de seguros, es importante que desde la cabeza de las empresas se tenga un conocimiento avanzado de las actividades que se realiza en la organización; Es por esta razón que la SBS somete a los representantes legales a una evaluación periódica de los conocimiento que tiene a acerca de cada ramo de seguros para poder seguir otorgando la credencial de funcionamiento.

Entre otras normas y organismos de control a las que Fielseg S.A. debe regirse son

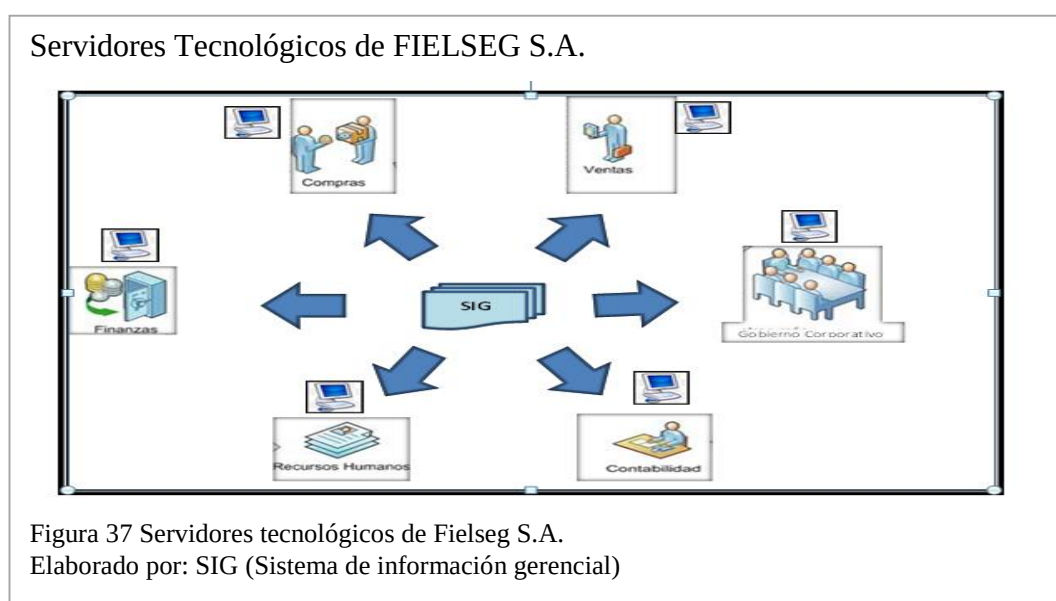
Tabla 5
Normas y Organismos de control

ORGANISMOS DE CONTROL	NORMAS Y LEYES
Superintendencia de Bancos y Seguros	Ley General de Seguros Privados
Superintendencia de Bancos y Seguros	Reglamento a la Ley General de Seguros
Superintendencia de Bancos y Seguros	Decreto 1147: legislación sobre contrato de seguro
Servicio de Rentas Internas	Ley de regimen tributario Interno

Notas: Superintendencia de Bancos y seguros- elaboración Propia

3.5.1.6 Aspectos tecnológicos

Fielseg S.A. con el fin de brindar un servicio constante a sus clientes, cuenta con el programa ACCIÓN en línea (control de gestión y calidad de servicios), mediante el cual garantiza un control del trabajo, con exigentes estándares de cumplimiento para superar el servicio y tiempos de espera.



3.5.1.7 Sistemas de información gerencial (SIG)

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración. Sin embargo debe recalcar que es una colección de sistemas de información y no un sistema “total “. En teoría, una computadora no es necesariamente un ingrediente de un Sistema de Información Gerencial (SIG), pero en la práctica es poco probable que exista un SIG complejo sin las capacidades de procesamiento de las computadoras. Este concepto aunque más amplio, se ajusta plenamente porque los sistemas de información de todas las funciones de la empresa están unidas cada vez más en un súper sistema, compuesto de sistemas casi independientes, pero de tal modo que ninguno de ellos puede verse completamente separado de los otros. (Orjuela, 2012)

Fielseg. S.A. en sus oficinas cuenta con el programa de administración de pólizas y siniestros UNIBROKER y adicionalmente con el programa contable y administrativo.

Para mantener comunicación interna y externa Fielseg S.A. cuenta con sistema de mensajería sencillo *Outlook de Microsoft* en la que cada uno de los empleados cuenta con una casilla para brindar asistencia y asesoramiento a los clientes.

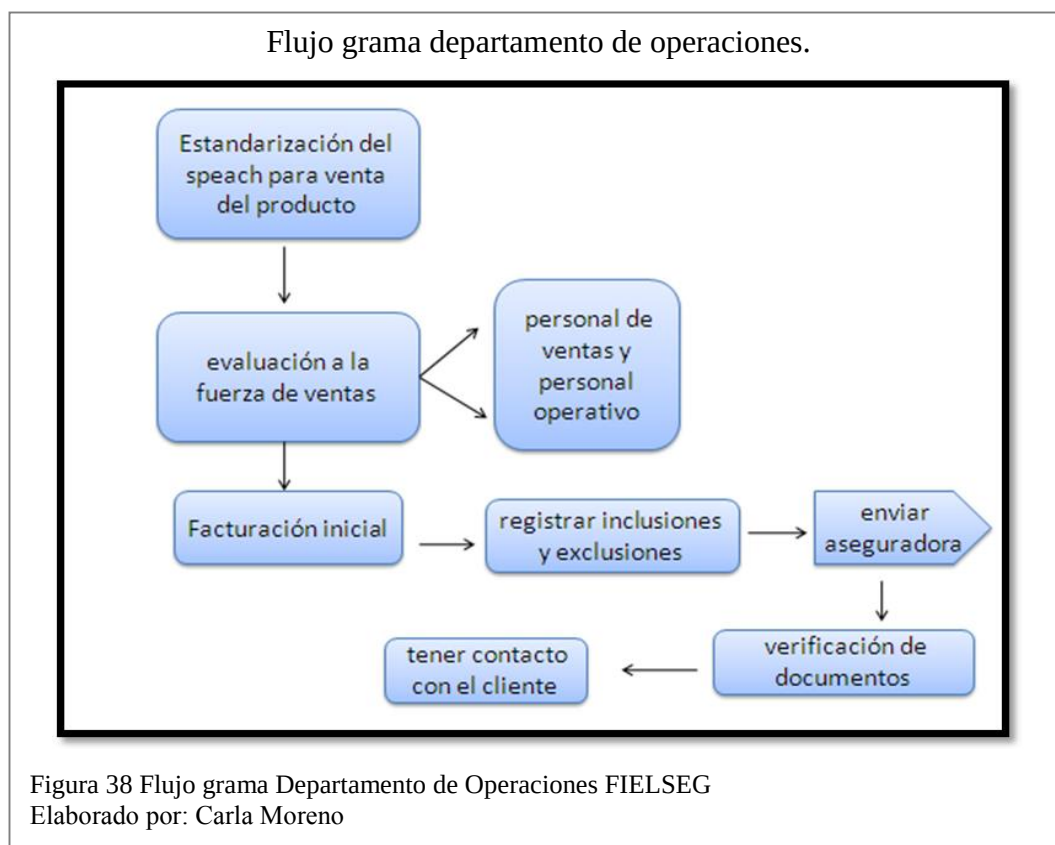
Fielseg S.A. cuenta con el portal web www.FielsegS.A.com que funciona como canal de gestión de marca, promoción e información de los productos ofrecidos, es fundamental en el mundo actual, en el que la competencia a través de estos medios de difusión es muy fuerte y necesaria para generar mayor alcance.

3.6 Operaciones

El departamento de operaciones actualmente realiza las siguientes funciones:

- Estandarización del speech que se maneje para la venta de este producto y estandarización del proceso para el ejecutivo operativo.
- Cliente fantasma: evaluación a la fuerza de ventas y al área operativa (post venta) en atención al cliente.
- Evaluaciones quincenales al personal de ventas y al operativo.
- Capacitaciones mensuales al personal.

Ingresar en el sistema facturación inicial y de movimientos de los clientes, registrar inclusiones y exclusiones, a su vez enviarlas a la aseguradora para su proceso, verificar si los movimientos solicitados a las aseguradoras se encuentran correctamente emitidos al igual que la facturación que generen los mismos; debe tener contacto con el cliente vía mail y/o telefónica.



3.7 Marketing y ventas

3.7.1 Las cuatro P del marketing

“Las cuatro “P” del marketing son una forma sencilla y muy práctica de tener presente los “factores clave” para el éxito comercial de un proyecto.” (Negocios, 2013)

Las cuatro “P” o marketing mix es el analisis de los factores esenciales dentro del mercado cambiante, estos son: Producto, Precio, Plaza, y Promocion. Entender el comportamieto de estos componentes ayudarán a formular estrategias adecuadas que

servirán para ofertar servicios y productos que satisfagan las necesidades de los clientes.



3.7.2 Producto

“Es todo aquello, bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido” (Romero, 2012)

Fielseg S.A. tiene la facilidad de crear seguros con coberturas que respondan a las necesidades de los consumidores, es por esta razón que se han creado los productos que detallamos a continuación:

Seguro Más Amistad



Se basa en el principio de solidaridad humana en donde las pequeñas aportaciones de muchos, sirven para cubrir las indemnizaciones de unos pocos en los ramos de vida y asistencia médica. Este producto es el número uno de Fielseg y el que más utilidad ha generado, produciendo ingresos mensuales de alrededor de \$67.000 mensuales.

Seguro Ahora Sí



El seguro de percha AHORA SÍ es la manera más fácil y rápida de obtener una cobertura de seguro. Este seguro es un producto de percha ubicado en cualquier establecimiento, institución, etc. Es un seguro de bajo costo y de alta calidad, fue muy acogido en el 2012 pero desde el año anterior hasta la actualidad no ha producido ningún ingreso.

Seguro Fielauto



Este tipo de seguros permite cubrir cualquier daño que puede sufrir su vehículo ante una eventualidad como pérdida total a causa de robo o choque. Fielseg S.A. viendo las necesidades de los clientes busco entre las mejores compañías de seguro, alguna que ofrezca la mejor tasa para vehículos tanto nuevos como usados. Estos clientes generan ingresos alrededor de \$1.200 mensuales.

Seguro Fielmed



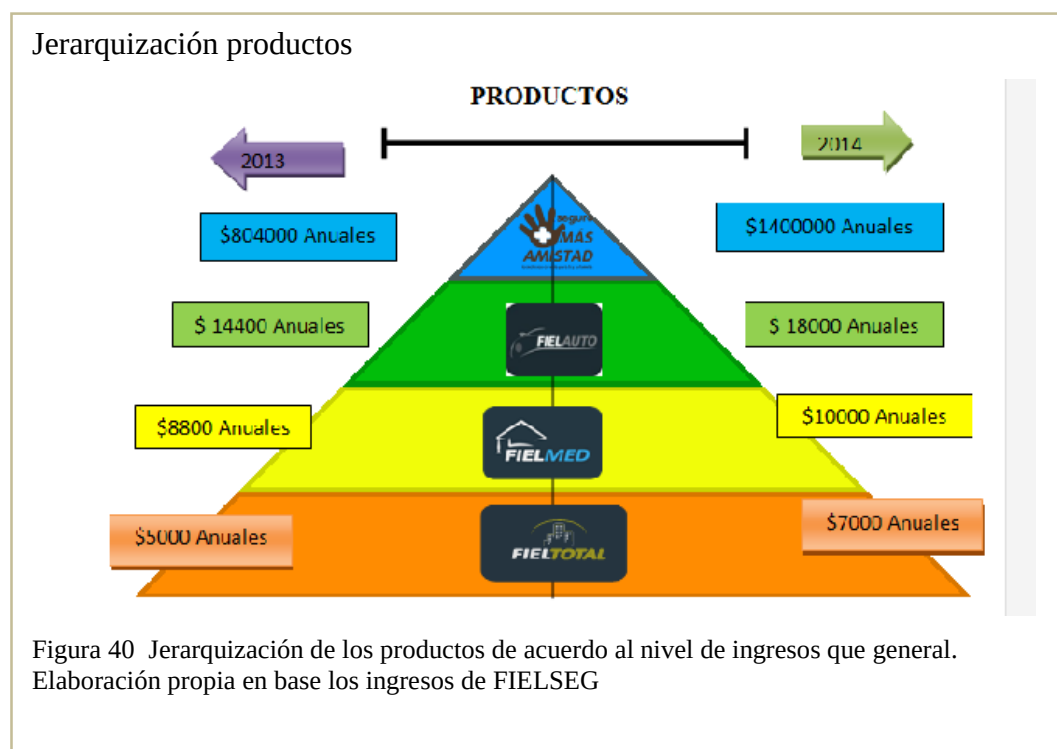
Es el primer Seguro Médico implementado en el Ecuador, el cual está diseñado para brindar protección integral en enfermedades y/o accidentes personales a los alumnos de escuelas, colegios y universidades del país, complementado con un sistema de interacción online. Este producto ha tenido una gran acogida y crecimiento en el año 2013-2014, a pesar de que las comisiones cobradas por este tipo de seguros son anuales. FIELMED para este año ha generado \$8.800.

Ramos generales



Autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la operación en los ramos más importantes de la industria aseguradora ecuatoriana. Este producto está incrementando sus ingresos debido a su bajo costo, pero con coberturas que satisfacen las necesidades de los clientes. En el 2013 este tipo de seguros generó unos ingresos de \$4.000 anuales.

Se puede jerarquizar los productos de acuerdo a los ingresos que genera de la siguiente manera:



3.7.3 Precio

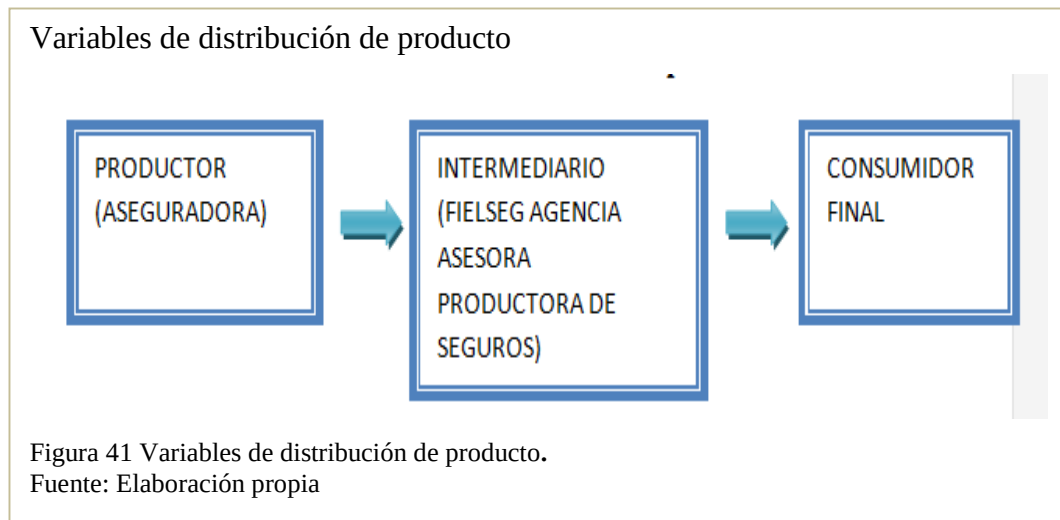
“Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”(Armstrong, 2006)

Los precios de los seguros son sugeridos por Fielseg S.A, siendo la aseguradora quien toma la decisión del precio al que va comercializar los productos haciendo un estudio de riesgo. Con respectó al precio que se paga a Fielseg S.A tanto por creación del producto así como también la comercialización, es fija en porcentajes de comisión dependiendo del ramo del seguro y la negociación a la que hayan llegado los ejecutivos tanto de la aseguradora como de Fielseg S.A. La comisión puede variar desde un 5% hasta un 25%.

3.7.4 Plaza

“También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.”(Romero, 2012)

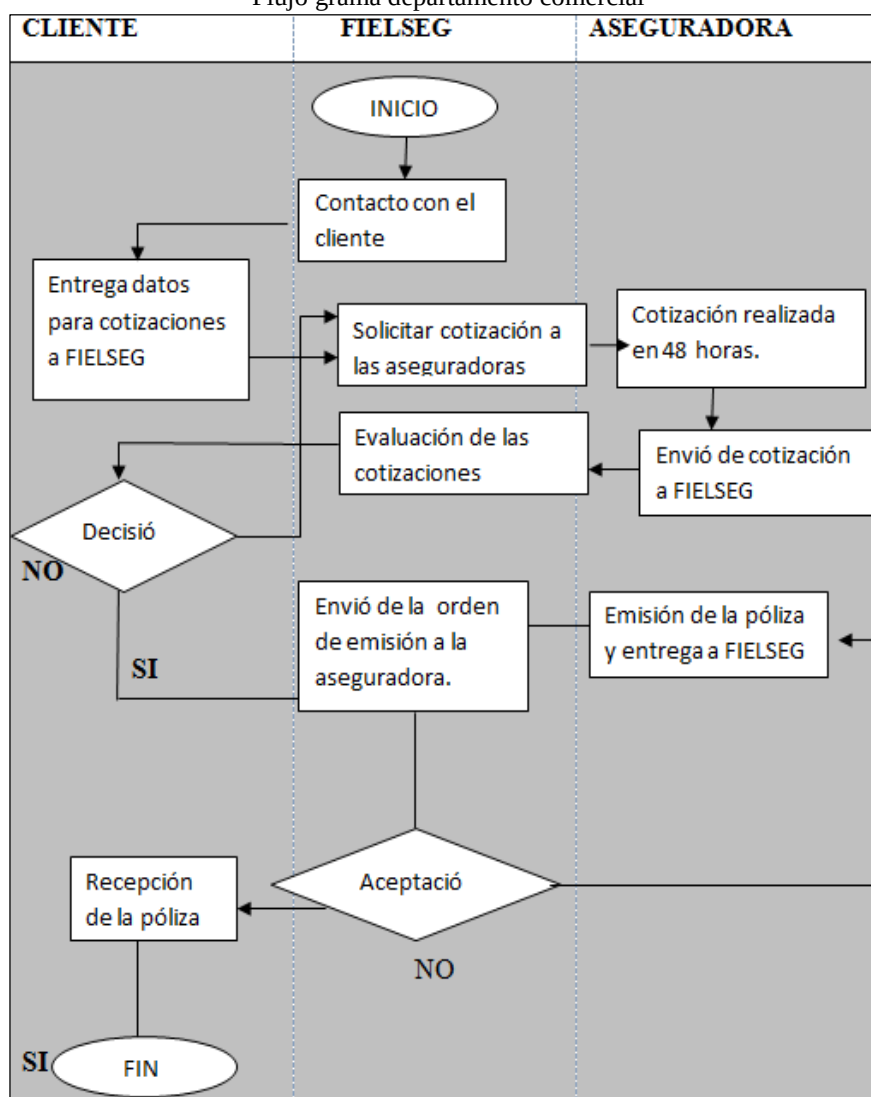
Sus variables son las siguientes:



Según el cuadro adjunto se puede observar que Fielseg S.A. es el intermediario entre la aseguradora y el cliente y su principal función es asesorarlo en todas las etapas de la vigencia de la póliza.

A partir de los productos que ofrece la empresa en el mercado, se pueden identificar las unidades estratégicas que Fielseg S.A. Posee. Estas corresponden a: seguros generales, seguros vida y salud y seguros masivos. El modelo de negocio contempla cuatro actores principales: el cliente, la compañía de seguros, el liquidador y la corredora. En términos generales el modelo de negocio, corresponde al que se explica a continuación:

Tabla 6
Flujo grama departamento comercial



Fuente: Elaboración Propia – Datos Fielseg S.A.

3.7.5 Promoción:

“La promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos” (Vértice, 2010).

- Ambulancia para Atenciones Médicas, Urgencias, Emergencias, esto nos diferencia del producto que tiene la competencia, ya que, poseen el beneficio de ambulancia solo por accidentes.

- La publicidad actualmente tienen varios enfoques dependiendo del tipo de mensaje:

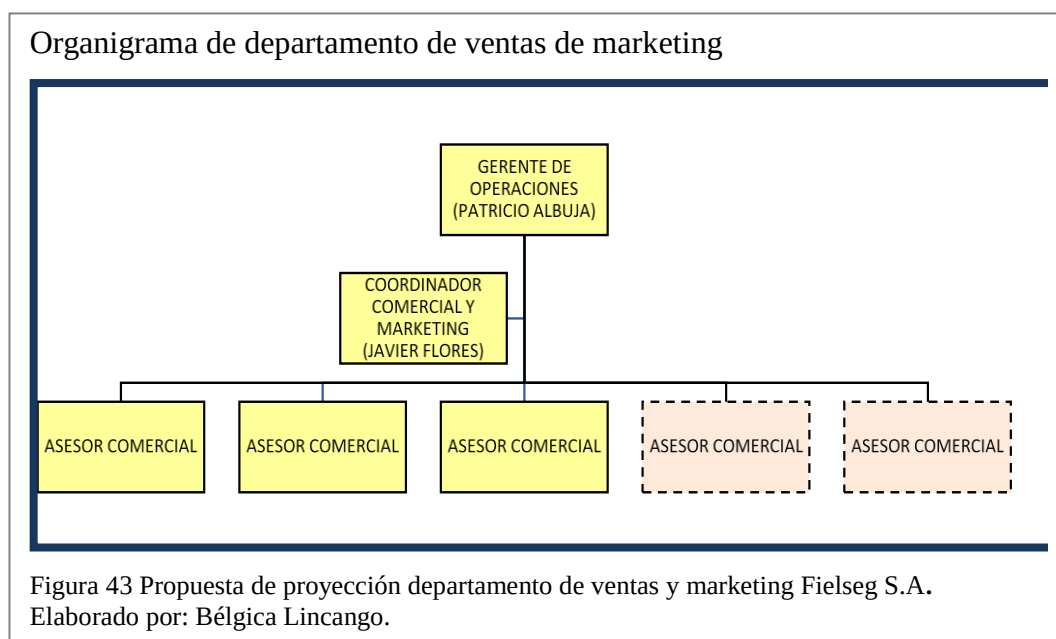
- Emocional.
- Informativo.
- Persuasivo resaltando las ventajas competitivas.
- Manejar tipos de incentivos para los clientes esto para lograr que la marca de Fielseg S.A. se quede impregnada en la mente del cliente.
- Auspicio para las instituciones en actividades deportivas o académicas que realicen.

El principal medio de promoción utilizado, son las tradicionales redes de contacto (o encuentros “cara a cara”), actividad desarrollada principalmente con los clientes de tipo empresas y el cual se produce vía reuniones de negocios de los gerentes de Fielseg S.A. con gerentes de las empresas clientes al momento de querer contratar algún servicio, esta información va pasando posteriormente a otros ejecutivos de empresas vía el “boca a boca”. El segundo medio de promoción de Fielseg S.A.

Corresponde a su página web. En ésta, se describen las actividades de la empresa y algunos de los productos ofrecidos con sus respectivas pólizas, de esta forma los clientes pueden conocer a fondo las características y cláusulas de los contratos.



EL departamento de Ventas en la actualidad está conformado por el gerente de operaciones, coordinador comercial y marketing y dos asesores comerciales que no son suficientes para abarcar el mercado objetivo propuesto. Es por esto que se considera reclutar al equipo dos asesores más para que se fortalezca el departamento y se pueda plantear mayores retos.



3.8 Logística externa o distribución

Atención a los clientes en la oficina ubicada en la Calle el Cóndor OE4-199 y Edmundo Carvajal, sector céntrico y de fácil ubicación.

La rapidez de respuesta al clientes dentro del todo el proceso de asesoramiento y/o venta de pólizas. Servicio de atención telefónica disponibles y expeditas durante todo el horario de oficina de Lunes a Viernes de 08:30 am a 17:30 pm.

3.9 Servicio

Servicios de asesoría e intermediación de seguros así como el servicio postventa y atención personalizada permanente durante toda la vigencia de la póliza, hasta sucedido el siniestro y cobrado el seguro.

3.10 Actividades secundarias

Infraestructura organizacional

Fielseg S.A. cuenta con las áreas de apoyo que impulsan el correcto funcionamiento para el desarrollo y cumplimiento del giro del negocio, si una de estas áreas no funciona el proceso se detiene.

Las áreas de apoyo se encuentra conformadas por el área de Investigación y Desarrollo, Administración y Finanzas, Sistemas, Marketing.

Talento Humano

Fielseg S.A. propiamente no posee una gerencia o área de talento humano, donde se desarrollen actividades como selección y reclutamiento de personal, capacitación etc. En la actualidad no cuenta con un equipo de trabajo que esté preparado para los nuevos retos, ya sea por falta de capacitación o falta de personal para cubrir puestos de trabajo.

Adquisiciones

Fielseg S.A. como intermediario de pólizas de seguros, trabaja actualmente con cerca de catorce compañías de seguros, quienes son las que ofertan de contratos de pólizas a la empresa y responden al cliente. Para la elección de la mejor alternativa, se realiza comúnmente un proceso de cotización en varias de estas, quienes entregan distintas tasas y programas de seguro, siendo Fielseg S.A. la que determina mejor opción para el cliente y finiquita el contrato.

3.11 Análisis financiero

Realizar un análisis al Balance General y Estado de Resultado del año 2013 de Fielseg S.A. permitirá conocer a fondo la situación financiera en la que se encuentra y lo más importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

3.11.1 Balance general

“Este estado financiero tiene como finalidad indicar la situación en un periodo terminado y está comprendido por las cuentas de activo (todo lo que posee), pasivos (todo lo que debe la empresa) y patrimonio (todo los recursos propios de la empresa).”

Tabla 7
Balance de Situación General



BALANCE DE SITUACION GENERAL

NOMBRE	SALDO FINAL CONSOLIDADO 2012	ANALISIS VERTICAL	SALDO FINAL CONSOLIDADO 2013	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL	
ACTIVO	\$ 322.590,77	100,00%	\$ 97.327,00	100,00%	\$ (225.263,77)	0,00%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 215.750,73	66,88%	\$ 77.250,00	79,37%	\$ (138.500,73)	12,49%
CAJA CHICA	\$ 300,00	0,09%	\$ 300,00	0,31%	\$ -	0,22%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 205.198,75	63,61%	\$ 5.710,00	5,87%	\$ (199.488,75)	-57,74%
CARTERA DE CLIENTES	\$ 6.300,00	1,95%		0,00%	\$ (6.300,00)	-1,95%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 3.951,98	1,23%	\$ 42.637,00	43,81%	\$ 38.685,02	42,58%
CREDITO TRIBUTARIO DEL SUJETO PASIVO (RENTA)		0,00%	\$ 28.603,00	29,39%	\$ 28.603,00	29,39%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 5.652,04	1,75%	\$ 17.803,00	18,29%	\$ 12.150,96	16,54%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 23.786,40	7,37%	\$ 21.624,00	22,22%	\$ (2.162,40)	14,84%
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	\$ 9.852,50	3,05%	\$ 9.775,00	10,04%	\$ (77,50)	6,99%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 44.053,90	13,66%	\$ 40.049,00	41,15%	\$ (4.004,90)	27,49%
(-)DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ (48.254,36)	-14,96%	\$ (53.645,00)	-55,12%	\$ (5.390,64)	-40,16%
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 101.188,00	31,37%	\$ 2.274,00	2,34%	\$ (98.914,00)	-29,03%
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 115.313,20	35,75%	\$ 20.499,00	21,06%	\$ (94.814,20)	-14,68%
(-)DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS INTANGIBLES	\$ (14.125,20)	-4,38%	\$ (18.225,00)	-18,73%	\$ (4.099,80)	-14,35%
PASIVOS	\$ 51.267,73	15,89%	\$ 234.244,00	240,68%	\$ 182.976,27	224,78%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 8.213,92	2,55%	\$ 5.524,00	5,68%	\$ (2.689,92)	3,13%
OBLIGACIONES FINANCIERAS POR PAGAR	\$ 4.215,65	1,31%	\$ 4.819,00	4,95%	\$ 603,35	3,64%
PRESTAMOS ACCIONISTA	\$ 11.693,99	3,63%	\$ 60.000,00	61,65%	\$ 48.306,01	58,02%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 27.144,17	8,41%	\$ 163.901,00	168,40%	\$ 136.756,83	159,99%
PATRIMONIO	\$ 271.323,04	84,11%	\$ (136.917,00)	-140,68%	\$ (408.240,04)	-224,78%
CAPITAL SOCIAL	\$ 800,00	0,25%	\$ 113.312,00	116,42%	\$ 112.512,00	116,18%
Aportes de socios	\$ 106.416,43	32,99%		0,00%	\$ (106.416,43)	-32,99%
Utilidad/Pérdida del ejercicio	\$ 164.106,61	50,87%	\$ (250.229,00)	-257,10%	\$ (414.335,61)	-307,97%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 322.590,77	100,00%	\$ 97.327,00	100,00%	\$ (225.263,77)	0,00%

Notas: Balance General FIELSEG 2013

De acuerdo al cuadro detallado anteriormente se puede observar que el 2012 Fielseg S.A. tuvo una estabilidad económica debido al auge de las ventas del Seguro MAS AMISTAD a través de Comunal Banco Pichincha. Esta venta generó gran liquidez a la empresa ya que en la cuenta de Bancos constaba un valor USD 215750,73. Este dinero es considerado como ocioso ya que no pudo generar ningún rendimiento durante todo el año. Como se generaba gran liquidez, la empresa no tenía problemas para poder cubrir sus pasivos, los mismos que no superaban el 50% de los activos.

Este cuadro cambió rotundamente en el 2013 debido a que la baja de sus ventas afectó a la empresa; En la cuenta Bancos se encontraba en un valor USD 5710,00, se incrementó también las cuentas por cobrar, los activos no generaban rentabilidad a la empresa. Esto obligó a la empresa a endeudarse mucho más ya que sus obligaciones eran superiores a los ingresos; Para poder mantener en el mercado los accionistas tuvieron que invertir en la empresa lo que se ve relajado en la cuenta de patrimonio que fue de un valor USD 11332. Pese a esta inversión la empresa terminó el año anterior con pérdida.

La salida de uno de los importantes clientes de la compañía hizo que la empresa pasara por un tiempo de crisis que se refleja en los estados financieros y que a su vez son provocados por decisiones financieras inadecuadas.

3.11.2 Estado de resultados

El Estado de Resultados es el estado financiero que permite conocer la utilidad obtenida una vez determinados los Gastos e Ingresos obtenidos.

ESTADO DE RESULTADOS

NOMBRE	SALDO FINAL CONSOLIDADO 2012	ANALISIS VERTICAL	SALDO FINAL CONSOLIDADO 2013	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS HORIZONTAL	
VENTAS	806.890,34	97,89%	11.643,67	7,68%	(795.246,67)	-90,21%
RENDIMIENTOS FINANCIERAS	3.026,28	0,37%	13.923,58	9,18%	10.897,30	8,82%
OTROS INGRESOS	14.394,92	1,75%	126.061,59	83,14%	111.666,67	81,39%
TOTAL INGRESOS	824.311,54	100,00%	151.628,84	100,00%	(672.682,70)	0,00%
GASTOS Y COSTOS	498.126,08	60,43%	296.403,58	195,48%	(201.722,50)	135,05%
GASTOS DE NOMINA	328.042,81	38,80%	215.419,52	142,07%	(112.623,29)	102,27%
SUELDOS Y SALARIOS	320.592,81	38,89%	170.102,22	112,18%	(150.490,59)	73,29%
BENEFICIOS SOCIALES	7.450,00	0,90%	45.317,30	29,89%	37.867,30	28,98%
GASTOS IESS	24.833,47	3,01%	31.987,15	21,10%	7.153,68	18,08%
APORTES AL IESS	24.833,47	3,01%	31.987,15	21,10%	7.153,68	18,08%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	189.643,68	20,58%	80.033,96	52,78%	(89.609,72)	32,20%
HONORARIOS PROFESIONALES	2.720,20	0,33%	5.962,32	3,93%	3.242,12	3,60%
GASTO ARRENDOS	33.720,50	4,09%	16.900,00	11,15%	(16.820,50)	7,05%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	31.522,36	3,82%	11.628,99	7,67%	(19.893,37)	3,85%
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	69,63	0,01%	1.458,76	0,96%	1.389,13	0,95%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	20.345,90	2,47%	19.286,02	12,72%	(1.059,88)	10,25%
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	4.258,19	0,52%	5.436,55	3,59%	1.178,36	3,07%
TRANSPORTE	61.358,54	7,44%	4.052,94	2,67%	(57.305,60)	-4,77%
SEGUROS Y REASEGUROS	12.976,32	1,57%	11.678,27	7,70%	(1.298,05)	6,13%
SERVICIOS BASICOS	2.672,04	0,32%	3.630,11	2,39%	958,07	2,07%
GASTOS FINANCIEROS	439,59	0,05%	950,10	0,63%	510,51	0,57%
GASTOS BANCARIOS	439,59	0,05%	950,10	0,63%	510,51	0,57%
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	326.185,46	39,57%	(144.774,74)	-95,48%	(470.960,20)	-135,05%

Nota: Estado de resultados Fielseg 2013

Las ventas con respecto al 2012 decrecieron de un 97.89% en el 2012 a un 7.68% en el 2013, lo que representa una pérdida fuerte para la empresa. Se puede ver que no se han realizado planes estrategicos en la ventas ni una proyección de metas a las que se quiere llegar.

Se observa que los gastos de nómina, administrativo y otros gastos rson muy elevados por lo que afectan significativamente a que exista perdida del ejercicio.

El análisis vertical y horizontal del estado de resultados nos muestra que Fielseg S.A. obtuvo una pérdida del ejercicio de \$144774.74 en comparación con el años 2012 con una

ganancia de \$326185,46, debido a que bajaron las ventas en un 90.21%, a pesar que se logró controlar el gasto nos fue suficiente para superar el eminente déficit.

Dentro de los gastos el rubro de sueldos y salarios es el que más bajo en comparación con el 2012 en un 73,29% la razón es que se tuvo que prescindir de los servicios de ciertos empleados.

En consecuencia se puede decir que Fielseg S.A. tiene una posición económica negativa pero tiene una posición financiera negativa, es decir se encuentra en PEF QUIEBRA (-,-) es decir Fielseg S.A. debe salir cuanto antes, ya que existe un elevado riesgo de colapso y términos jurídicos del quiebre técnico de la empresa, se pretende organizarse y ejercitarse una serie de acciones combinadas de reestructuración económica y financiera, requiriendo en compromiso y esfuerzo de las gerencias. Hará que analizar la disponibilidad de los recursos propios y extender los vencimientos de los pagos a corto plazo.

3.11.3 Índices financieros

3.11.3.1 Índices de liquidez:

“La determinación de la liquidez de la empresa es parte integral de las proyecciones financieras y presupuestales de cualquier empresa, puesto que sin el conocimiento cierto de la capacidad de la empresa para generar un determinado flujo de efectivo, es imposible hacer cualquier proyección, o de iniciar cualquier proyecto futuro y en esas condiciones sería arriesgado e irresponsable asumir compromisos sin la certeza de poder cumplirlos.”(Gerencie, 2010)

Conjuntamente con el índice de liquidez podemos encontrar otros índices como la prueba ácida y el capital de trabajo, que permiten conocer la liquidez que genera Fielseg S.A. Como se puede observar, para el año 2013, la empresa tuvo graves problemas de liquidez, lo que obligó que los accionistas aportaran dinero para sostener a la empresa, debido a que tenían dificultades para poder cubrir sus obligaciones a corto plazo y más aún las

obligaciones a largo plazo. La baja importantísima de la cartera de cliente provoco este desfase en ese año pero para a la fecha Fielseg SA ha logrado recuperar completamente su cartera generando mayor rentabilidad.

3.11.3.2 Índices de endeudamiento

“Establece la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa a esa estructura de financiamiento dada. La empresa está enfocada a cubrir obligaciones a corto plazo y no opera de manera en que se puedan obtener recursos a través de inversiones a largo plazo.”

3.11.3.3 Índices de rotación

“La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes.”(Gerencie.Com, 2010)

De acuerdo al análisis realizado el análisis y de acuerdo a la ya mencionado anteriormente la operatividad de la empresa bajo totalmente, la rotación de la cartera fue de 3 veces al año es decir que Fielseg se demora un promedio de 101 en cobrar sus haberes; frente a esto y a pesar de la baja operatividad las cuentas por pagar tenían mayor movimiento que las cuentas por cobrar y se tenían que cumplir mucho antes de recuperar la cartera es por esto que se buscó la ayuda de los accionistas y esta gestión al final provoco una pérdida del ejercicio.

3.11.3.4 Índices de rentabilidad

Establece y expresa en porcentaje la capacidad de cualquier ente económico para generar ingresos. Es decir la empresa se mantiene al margen entre costos y ventas, pero a pesar de que en el último año se han observado disminución en la utilidad no constituye pérdidas considerables de capital para los inversionistas.

Tabla 9
Indicadores Financieros

FIELSEG					
INDICES FINANCIEROS					
TABLA NO. 6 INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
NOMBRE	FÓRMULA	2012	2013	Interpretación del año 2013	Estrategias
Razón Corriente	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	4.20	0.21	Por cada dólar de deuda, la empresa tiene 0.21 ctvs para cubrir sus obligaciones. Por lo que la empresa no tiene suficiente activo corriente para cubrir sus deudas a corto plazo.	Buscar plazos de pago mas flexibles
Prueba Acida	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO / PASIVO CORRIENTE	4.08	0.21	Como vemos en el 2013 la cartera de clientes bajo debido a que no habia diversidad de cartera por lo que afecto a las deudas a corto y largo plazo	Fortalecer productos y servicios no explotados a fin de incrementar la cartera de clientes
Capital de Trabajo	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	164,183.00	185,897.00	En 2013 tuvimos un capital de trabajo menor a 0 lo que preocupa porque aunque la empresa a operado con normalidad durante un periodo prolongado puede llegar un momento en que se de una iliquidez ya que los pasivos van a superar siempre a los activos.	Armar un flujo de efectivo proyectado que sirva de referencia para lograr un capital de trabajo adecuado
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
NOMBRE	FÓRMULA	2012	2013	Interpretación del año 2013	Estrategias
Endeudamiento Neto	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	0.17	0.69	Según el analisis propuesto el pasivo representa el 69% de los activos lo que es muy preocupante porque su endeudamiento es muy alto ya que para una pymes lo ideal es tener un endeudamiento entre el 40% y 50%	Buscar formas de Financiamiente de bajo costo
Endeudamiento Corto Plazo	PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL	1.00	1.00	Toda la deuda esta enfocada a obligaciones a corto plazo que van a provocar la iliquidez de la empresa.	Realizar convenios definanciamiento y alianzas en plazos mas largos
Endeudamiento Largo Plazo	PASIVO A LARGO PLAZO / PASIVO TOTAL	0.00	0.00	Para esta empres las deudas a largo plazo no existe por lo que no se puede hacer un analisis de este ratio financiero	
Cobertura de Intereses	UTILIDAD OPERACIONAL / GASTO FINANCIERO	1,875.18	150.39		
INDICES DE ROTACIÓN					
NOMBRE	FÓRMULA	2012	2013	Interpretación del año 2013	Estrategias
Rotación Cuentas por Cobrar	VENTAS / CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	208.58	3.56	Para el 2012 la recuperacion de la cartera fue eficiente pero para el 2013 a pesar de que se recupero la cartera el nivel de rotacion bajo.	Gestión de Cobranzas via telefonica
Promedio Ctas por Cobrar	NÚMERO DE DÍAS DE ANÁLISIS (360 o 365 días) / ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	1.73	101.23	En el 2012 la recuperacion de la cartera fue casi inmediata mientras que para el 2013 hubo una mala gestion de cobranzas ya que la cartera se recupero despues de 101 dias	Armar un cronograma de gestion de cobranzas
Rotación de cuentas por pagar (veces)	COMPRAS /CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO	40.14	10.98	como se ha visto en el 2012 habia mas liquidez por lo que se pagaba de inmediato las obligaciones pero en vista de que en el 2013 hubo ya una dificultad para poder conseguir el dinero para cancelar las deudad la rotacion disminuyo a 10 veces por año.	Provisionar los pagos futuros a fin de cumplir con las obligaciones y no afectar la liquidez
Promedio de Cuentas por Pagar	NÚMERO DE DÍAS DE ANÁLISIS (365 o 360 días) / ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	8.97	32.79	Debido a los problemas d liquidez la empresa para el 2013 se demoro mas de 30 dias para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	Llegar acuerdo con los proveedores sobre el credito que pueden ofrecer, y buscar la mejor alternativa
Rotación de Activos Totales (Eficiencia Productiva)	VENTAS / ACTIVOS TOTALES	2.73	0.45	Al activo para el 2013 no es eficiente ni productivo ya que no genera ninguna venta.	Explotar mas recursos disponibles para generar ventas
Rotación de Activos Fijos	VENTAS / ACTIVOS FIJOS NETOS	56.40	6.82	Al igual que e el anterior ratio los activos fijos no son productivos ni generan ninguna utilidadd para la empresa tanto en el 2012 como el 2013	
Rotación de Activos Operacionales	VENTAS / (ACTIVOS FIJOS NETOS + CAPITAL DE TRABAJO)	5.51	0.73	Para el 2013 las deudas han generado una perdida para la empresa por lo que no han generado ningun beneficio para la empresa	

Notas: Análisis financiero con ratios.

Tabla 10
Matriz de Hallazgos

MATRIZ DE HALLAZGOS					
OBJETIVO		Identificar las falencias que tiene la empresa FIELSEG S.A en cada uno de sus departamentos para poder mejorar las productividad de cada área.			
No	HALLAZGO	PROPUESTA	REFERENCIAS	OBJETIVO	ACCIONES A TOMAR
1	Ineficiente Estructura organizacional - Mala distribución de trabajo	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FIELSEG S.A.	Capitulo II - Pag 27	Distribuir eficiente las tareas asignadas a cada personal y departamento.	Se realizará un nuevo organigrama estructural donde se muestre la distribución de empleados en cada área.
2	Creación de nuevos departamentos	MANUAL DE FUNCIONES FIELSEG S.A.	Capitulo II - Pag 27	Distribuir eficiente las tareas asignadas a cada personal y departamento.	Se realizará un Manual de funciones donde se identifique las actividades que debe realizar cada empleado en su respectiva área.
3	Falta de políticas empresariales ya que solo cuenta con una política global de satisfacción al cliente.	MANUAL DE POLITICAS FIELSEG S.A.	Capitulo II - Pag 28	Implementar nuevas políticas de cobranzas, satisfacción al cliente, inversiones que permitan guiar eficientemente el trabajo en cada área	Se incorporará un manual de políticas institucionales que muestre los lineamientos y normas para realizar las tareas en cada departamento.
4	Valores organizacionales no se encuentran enfocados en la visión y misión de la empresa	VALORES FIELSEG S.A.	Capitulo II - Pag 28	Implementar nuevos valores que se enfoquen en el servicio que otorga la empresa.	Proponer dos nuevos valores (transparencia e independencia)
5	Mejorar la segmentación de mercado y análisis de la competencia	PLAN DE MARKETING	Capitulo II - Pag 29-35	Benchmarking	Realizar un Plan de Marketing donde se muestre una correcta segmentación de mercado y analizar la competencia y mejorarla a través de estrategias.
6	Deficiencia en promoción empresarial	MARKETING MIX	Capitulo II - Pag 31	Benchmarking	Mejorar las fuerzas publicitarias creando nuevos servicios y mejorando los procesos de promoción
7	No existen planes para mejorar las ventajas competitivas	VENTAJAS COMPETITIVAS	Capitulo III - Pag 59	Benchmarking	Utiliza estrategias que permitan reforzar las ventajas competitivas de la empresa
8	Mejorar los planes de ventas en el mercado	ESTRATEGIAS DE VENTA	Capitulo III - Pag 59	Benchmarking	Utilizar estrategias que permitan mejorar las fuerzas de ventas
9	Inadecuado control financiero	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	Capitulo III - Pag 62	Benchmarking	Identificar las actividades financieras y mejorarlas en base al cumplimiento de objetivos.
10	No existe una adecuada identificación de los posibles clientes en el mercado	SCORING FINANCIERO	Capitulo III - Pag 64	Scoring Financiero	Diseñar un escoring Financiero donde se pueda evaluar e identificar al los cliente potenciales y posibles cliente.
11	No existe un manual de Cobranzas	MANUAL DE COBRANZAS FIELSEG S.A	Capitulo III - Pag 64	Benchmarking	Diseñar un manual de cobranzas, en el cual se identifique las actividades realizadas por el departamento comercial y financiero y mejorar los resultados a corto plazo.
12	Inadecuadas decisiones Financieras	POA (Plan Operativo Anual)	Capitulo III - Pag 67	Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.	Tecnología Obsoleta
					Nivel de Endeudamiento
					Análisis de fuentes de financiamiento
					Distribución de utilidades

Notas: Resumen de hallazgos de la empresa.

CAPÍTULO 4

REPLANTEAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO

Dentro de los principales objetivos se encuentra el fidelizar a los clientes actuales (término del 2014) que maneja la empresa en relación a las unidades de negocio de seguros generales, seguros de vida y salud, y seguros masivos. Conjuntamente, es necesario ampliar la cartera de clientes, con el fin de lograr un aumento de participación en los mercados relacionados y del mismo modo acrecentar las ventas de pólizas.

Se debe poner énfasis en la integración (tanto de objetivos como metas) de las distintas áreas funcionales y de negocios, para realizar mejoras en la calidad de servicio, operaciones y resultados. El incremento en la participación de mercado se enfocará a contar con nuevos clientes a fines del año 2015, sin dejar de lado la excelencia en el servicio por aumentar el volumen de venta.

Otro objetivo a nivel corporativo corresponde al desarrollo de nuevos servicios, para ello es necesario la elaboración de un plan de negocio relacionado a la auditoría de seguros y control de riesgos, el cual debe tener una experiencia piloto con los nuevos clientes que vayan incorporándose y algunos seleccionados de la cartera actual durante el 2015. En este plan de negocio se deben incluir los alcances comerciales desarrollando nuevas estrategias en ventas, recursos financieros, promoción, talento humano, para que al entregar el servicio de seguros se forme una buena relación con las distintas unidades de negocios en el traspaso de conocimientos específicos y apoyo en la gestión.

Con este replanteamiento de modelo de negocios, se desea lograr la calidad integral y operativa en la gestión que realiza la empresa, mejorando los procesos de cada una de las áreas y haciendo que el personal se sienta más comprometido con su trabajo y de lograr cumplir con la misión de ser la empresa líder en el mercado de seguros.

	Página: 1
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014
	Estructura organizacional

Propuesta N° 1

4.1. Estructura organizacional

Índice

- Objetivo
- Rediseño Organigrama

4.1.1. Objetivos

Rediseñar la estructura del organigrama estructural y funcional, a fin de llevar una mejor distribución y asignación de funciones y tareas, que ayudaran a mejorar los procesos internos y minimizar tiempos.

Introducción

La Herramienta utilizada en la mejora de la estructura organizacional es el Benchmarking el cual consiste en tomar "comparadores" o benchmarks de aquellos aspectos de la competencia y aplicarlos a la empresa para mejoren capacidad de producción y lograr comportamientos competitivos.

Actualmente Fielseg SA. cuenta con un organigrama estructural, definido por la administración de acuerdo a la experiencia obtenida durante estos años Como se vio en el capítulo 2, la organización carecía de ciertos departamentos indispensables. Se considera implementar un organigrama no solamente estructural sino funcional, se observó en el análisis situacional de Fielseg SA, que se debe definir de mejor manera el nivel jerárquico así como también el rol que desempeña cada uno de los funcionarios, también se vio la necesidad de incorporar personal para ciertas áreas que requieren de mayor atención, es así que se ha definido la siguiente propuesta: *(Hallazgo encontrado en el cap II, Pag 3, Estructura Organizacional)*

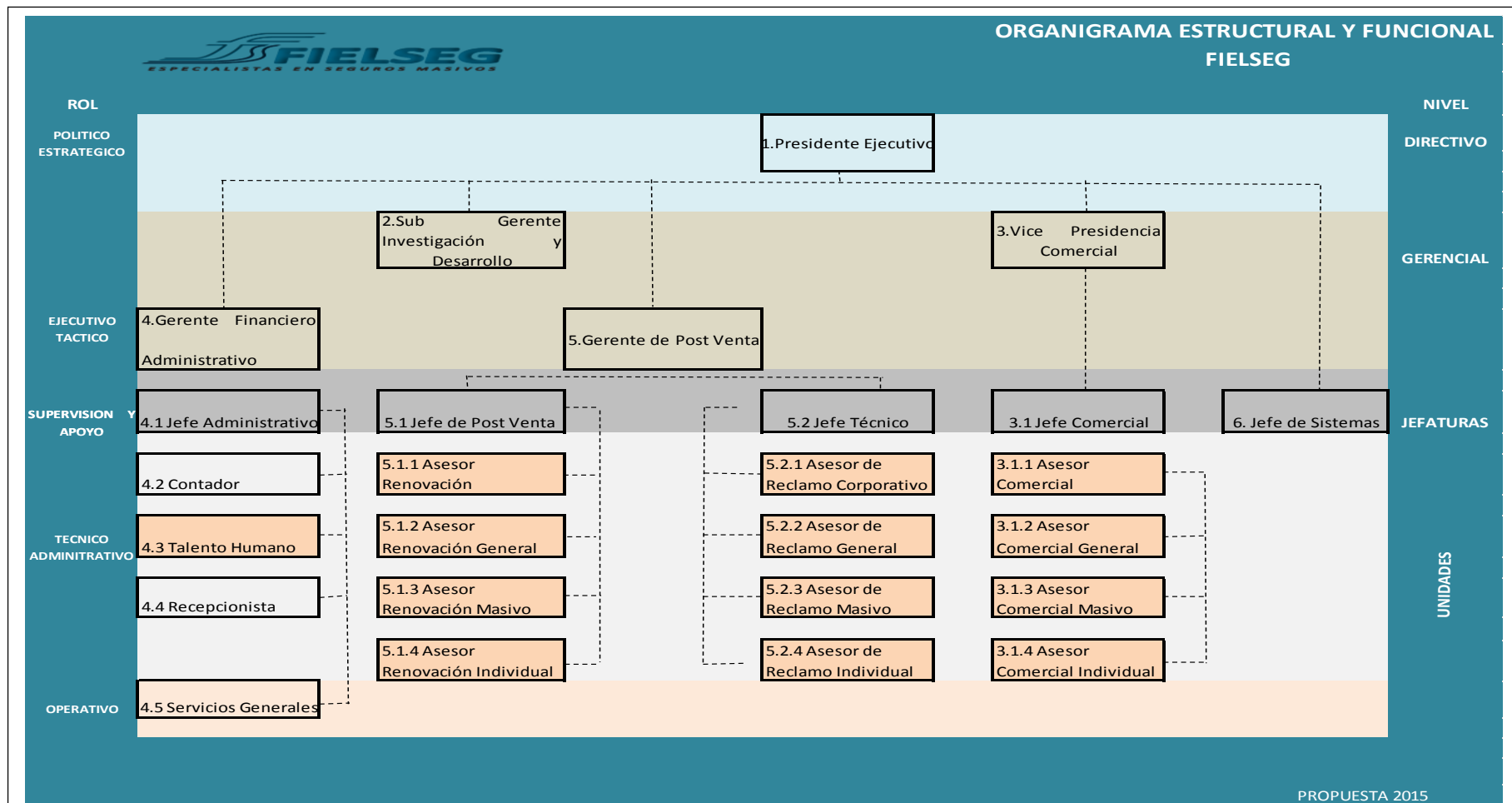


Figura 44 Organigrama estructural y funcional de Fielseg.

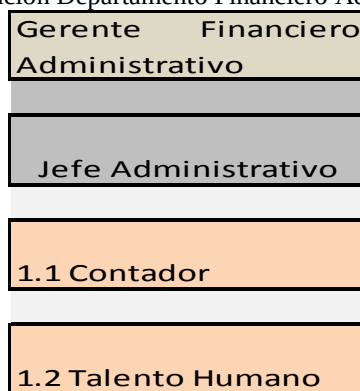
4.1.2. Rediseño del organigrama

Se propone contratar un contador de planta, ya que actualmente la persona que lleva la contabilidad trabaja bajo la modalidad de honorarios profesionales, se ve esta necesidad debido al crecimiento que tiene la empresa y requiere de mayores controles en el área contable.

Es por esto que se ha incorporado una persona especializada para Talento Humano, ya que anteriormente la selección del personal estaba a cargo de la Administración y carecía de los conocimientos necesarios para reclutamiento. Con este nuevo cargo se lograra distribuir las tareas que le corresponde a:

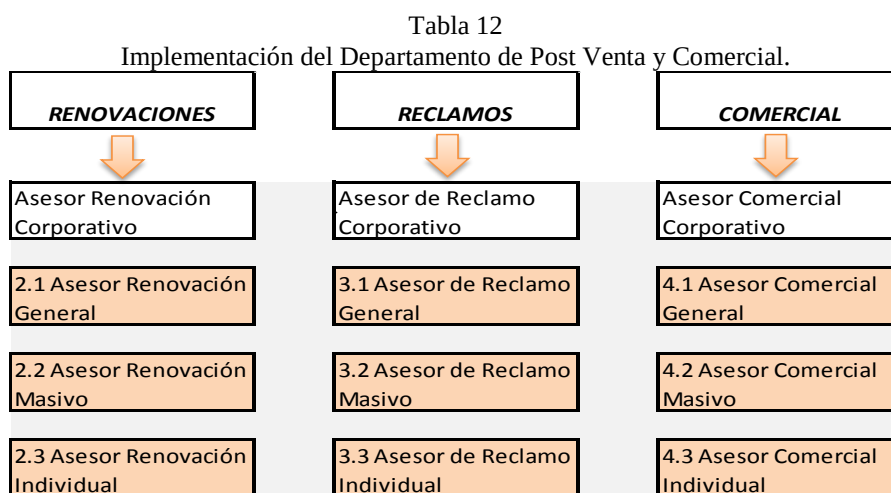
Talento Humano y estaban siendo ejecutadas por otros departamentos tales como: Reclutamiento de personal, Pago de nómina, Contratos y liquidaciones de personal, Capacitaciones, etc.

Tabla 11
Implementación Departamento Financiero Administrativo



Nota: Nuevos puesto de trabajo implementado

Adicionalmente es necesario incorporar 3 asesores de renovaciones, 3 asesores reclamo y 3 asesor comercial, esto a fin de que cada uno cubra cierto segmento:



Nota: Estructura organizacional de post Venta y Comercial

Este cambio quizá sea el más significativo, pues se busca fortalecer el servicio al cliente a través de una persona especializada para el requerimiento que así necesitará; es decir el Asesor de Renovación buscará realizar la gestión de cobro ante la aseguradora, el Asesor de Reclamo es quien asistirá al asegurado en el momento del siniestro y lo ayudará con el papeleo requerido; mientras que el asesor comercial es quien promociona los servicios y busca captar nuevos y posibles clientes.

Otro de los cambios que se presenta, es la posición jerárquica y de responsabilidad que toman cada uno de los perfiles; se encuentra el nivel Directivo que tiene un rol político estratégico; es decir la cabeza de la empresa quien debe asumir su estatutos para la toma de decisiones indispensables que tomará el rumbo en el presente y en el futuro de la organización. Esta también Nivel Gerencial Ejecutivo Táctico conformado por las gerencias de cada área, quienes indistintamente toman decisiones propias de sus propios departamentos y que en conjunto deben rendir cuentas al directorio.

El Nivel de Jefaturas con su rol Supervisión y Apoyo buscara servir de guía así como también controla a las personas que están bajo su cargo y se cumplan con los procedimientos de sus departamentos que se estén ejecutando de acuerdo a lo previamente establecido. Y finalmente el nivel de unidades con su rol Técnico administrativo son quienes ejecutan los procedimientos.

Tabla 13
Roles y niveles

ROLES Y NIVELES 			
ROL		NIVEL	
POLITICO ESTRATEGICO	➡	DIRECTIVO	Tomar Decisiones
EJECUTIVO TACTICO	➡	GERENCIAL	Buscar Resultados
SUPERVISION Y APOYO	➡	JEFATURAS	Controlar y Supervisar
TECNICO ADMINISTRATIVO OPERATIVO	➡	UNIDADES	Ejecutar

NOTA: Descripción de roles y niveles jerárquicos

	Página: 1
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014
	Manual de Funciones

Propuesta No 2.

4.2. Manual de Funciones

Índice

a. Objetivos

- Objetivo General
- Objetivos específicos
- Manual de competencia

4.2.1. Objetivo General

Plasmar el Manual de Funciones al personal, cuyo objetivo será describir y establecer las funciones básicas, específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura organizacional y funcional establecido.

4.2.2. Objetivos específicos

Determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura organizacional.

Especificar los requerimientos de los empleados en términos de conocimientos, experiencia, y competencias para orientar la búsqueda y selección de personal.

	Página: 2
	Manual de funciones del personal

4.2.3. Competencias por puesto de trabajo.

COMPETENCIAS LABORALES				
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CODIGO:		
		FECHA: 01/01/2015		
IDENTIFICACIÓN GENERAL				
Nombre del puesto: Contador			NO.	
Dirección:		Departamento : Contabilidad		Unidad:
Ubicación:		Grupo Ocupacional:		
Reporta a:	Gerencia Financiera	Remuneración: \$850		Nivel: 2
RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES				
PUESTO		¿QUE HACE?		¿PARA QUE LO HACE?
Contador General		Planifica, organiza, registra y coordina todas		Para obtener
RELACIONES INTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Depto. Financiero		Decisiones financieras	
2	Administración		control de facturas, retenciones, etc.	
3	Ventas		detalle de ventas	
RELACIONES EXTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Proveedores		Información general de proveedores	
2	Asesores Bancarios		Información sobre cuentas, transacciones	

MAPA FUNCIONAL					
Nº	FUNCIONES ESPECIFICAS	RESULTADO	FRECUENCIA		
			Permanente	Periódico	Ocasional Tiempo
1	Registra operaciones y emite información sobre las utilidades o pérdidas obtenidas.	Estado de perdidas y ganancias		x	
2	Determina y cumple las obligaciones fiscales de los contribuyentes.	Anexos transaccionales		x	
3	Analiza la información financiera y sugiere cursos de acción para el aprovechamiento	Balances	x		
4	Practica diferentes tipos de auditorías	Control de registros			x
5	Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo	Registro	x		
6	Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas,	Diarios	x		
7	Información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a	Información financiera	x		
8	Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa.	Control			x

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
COMPETENCIAS GENÉRICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Estados Financieros mensuales y anuales	Normas de contabilidad	x			
Declaraciones de impuestos mensuales de retención	Normas de contabilidad	x			
Atender y dar respuesta en forma oportuna	Conocimiento de las normas fiscales	x			
control de las cuentas por pagar	Manejo de costos en empresa	x			
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Registro contable	Manejo de sistemas		x		
claves internas de programa de contabilidad	Manejo de sistemas		x		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
OTRAS ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO					
No	RESPONSABILIDADES	BAJA	MODERAD A	ALTA	
1	Cuadre de balances mensual			x	
2	Ingreso y registro en el sistema			x	
3	Contacto con cliente interno			x	
4	Informes de valores mensuales			x	
5	Conocimientos de normas contables			x	
EXPERIENCIA ADICIONAL					
Experiencia					
Idioma:	Inglés	Hablado:	80%	Escrito:	80%
Género:	Masculino / Femenino	Estado Civil:	indistinto	Edad:	35
Horario:					
OTRAS CAPACITACIONES					
Nombre del curso o seminario		Nivel			
		Básico	Medio	Avanzado	
Excel avanzado				x	
NIFS				x	
Tributación				x	
CONDICIONES DE TRABAJO					
LUGAR	TIPO DE TRABAJO		RIESGOS		
Unidad de Coactiva	Intelectual, Técnico y Operativo		Laboral		

COMPETENCIAS LABORALES				
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CODIGO:		
		FECHA:		
IDENTIFICACIÓN GENERAL				
Nombre del puesto: Recepcionista			NO.	
Dirección:	El condor OE4-199 y Edmundo Carvajal	Departamento :	Administracion y Fiananzas	Unidad:
Ubicación:		Grupo Ocupacional:		
Reporta a:	Jefe Administrativo	Remuneración:	\$400- \$500	Nivel:
RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES				
PUESTO	¿QUE HACE?		¿PARA QUE LO HACE?	
Recepcionista	Satisface las necesidades de comunicación del personal, operando la central telefónica pequeña, direccionando correctamente las llamadas, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia (documentos), para servir de apoyo a las actividades administrativas de la organización.		Servir de apoyo a todas áreas	
RELACIONES INTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Jefe Administrativo		Cumplir con las disposiciones	
2	Todo el Personal		Temas de interés y atención al cliente	
3				
RELACIONES EXTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1				

MAPA FUNCIONAL					
Nº	FUNCIONES ESPECIFICAS	RESULTADO	FRECUENCIA		
			Permanente	Periódico	Ocasional
1	Se encarga de recibir y direccionar a las diferentes áreas a los clientes que acuden directamente a la compañía		x		
2	Registra en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado		x		
3	Responde llamadas y direcciona a cada funcionario		x		
4	Recibe documentación realiza una auditoria previa, la registra y la distribuye en las diferentes áreas de la organización		x		
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
COMPETENCIAS GENÉRICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD		COMPETENCIAS	NIVEL		
			A	M	B
Toma de decisiones		Capacidad de análisis y síntesis	X		
Administración de la Empresa		Capacidad de organización y planificación		x	
Relaciones Interpersonales		Comunicación oral y escrita en lengua nativa y extranjera	x		
Designacion de Tareas		Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar		X	
Mejora continua		Iniciativa y espíritu emprendedor	X		

COMPETENCIAS TÉCNICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Control del proceso operativo	Contribuye al desarrollo y control de la productividad	x			
Relaciones interpersonales con los clientes.	Tener una marcada orientación de servicio al Cliente	x			
Interpretación de informes financieros	Gestionar los recursos financieros.			x	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
OTRAS ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO					
No	RESPONSABILIDADES	BAJA	MODERAD A	ALTA	
1					
RECURSOS UTILIZADOS					
Tecnología		Herramientas	Materiales		Otros
EXPERIENCIA ADICIONAL					
Experiencia					
Idioma:	Español	Hablado:	100%	Escrito:	100%
Género:	Indistinto	Estado Civil:	Indistinto	Edad:	18 a 28 años
Horario:	08:30 am a 17:30pm				
OTRAS CAPACITACIONES					
Nombre del curso o seminario		Nivel			
		Básico	Medio	Avanzado	
Atención al Cliente				x	
CONDICIONES DE TRABAJO					
LUGAR	TIPO DE TRABAJO		RIESGOS		
Unidad de Coactiva	Intelectual, Técnico y Operativo		Laboral		

COMPETENCIAS LABORALES				
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CODIGO:		
		FECHA:		
IDENTIFICACIÓN GENERAL				
Nombre del puesto: Asesor Renoavación			NO.	
Dirección:	El condor OE4-199 y Edmundo Carvajal	Departamento : Post Venta		Unidad:
Ubicación:		Grupo Ocupacional:		
Reporta a:	Jefe Post Venta	Remuneración: \$500- \$700	Nivel:	
RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES				
PUESTO	¿QUE HACE?		¿PARA QUE LO HACE?	
Asesor Renovación	Exigir el pago de primas de cada cliente para gestionar el pago inmediato a la aseguradora; y recuperar las comisiones proveniente de las aseguradoras por el pago de primas de las cuentas corporativas e individuales que tiene la organización		Cubrir las necesidades de los clientes y beneficio de la empresa	
RELACIONES INTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Jefe Post Venta		Dar seguimiento a los casos pendientes de	
RELACIONES EXTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Aseguradoras		Llevar relaciones laborales y cumplir con	
2	Clientes		Satisfacer sus necesidades	

MAPA FUNCIONAL					
Nº	FUNCIONES ESPECIFICAS	RESULTADO	FRECUENCIA		
			Permanente	Periódico	Ocasional
1	Se encarga de comunicarse con los clientes para efectuar el cobro respectivo de sus facturas		x		
2	Se comunica con los clientes que tienen notas de cobranza pendientes de pago para las aseguradores		x		
3	Cobra las comisiones generadas para la empresa a cada compañía de Seguros.		x		
4	Propone estrategias y diseña controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.			x	
5	Diseñar, propone e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables				x
6	Paga las comisiones generadas a los ejecutivos o jefes que han ingresado nuevos clientes a la empresa		x		
7	Registra y documenta los pagos realizados por los clientes		x		

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
COMPETENCIAS GENÉRICAS					
FUNCIÓN / ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Toma de decisiones	Capacidad de	X			
Administración de la	Capacidad de		x		
Relaciones Interpersonales	Comunicación oral y escrita	x			
Designación de Tareas	Trabajo en un equipo de		X		
Mejora continua	Iniciativa y espíritu	X			
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
FUNCIÓN / ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Control del proceso	Contribuye al desarrollo y	x			
Relaciones interpersonales	Tener una marcada	x			
Interpretación de informes	Gestionar los recursos			x	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
FUNCIÓN / ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
OTRAS ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO					
No	RESPONSABILIDADES	BAJA	MODERAD A	ALTA	
1					
RECURSOS UTILIZADOS					
Tecnología		Herramientas	Materiales		Otros
EXPERIENCIA ADICIONAL					
Experiencia					
Idioma:	Español	Hablado:	100%	Escrito:	100%
Género:	Indistinto	Estado Civil:	Indistinto	Edad:	23 a 30 años
Horario:	08:30 am a 17:30pm				
OTRAS CAPACITACIONES					
Nombre del curso o seminario			Nivel		
			Básico	Medio	Avanzado
Atención al Cliente					x
CONDICIONES DE TRABAJO					
LUGAR	TIPO DE TRABAJO		RIESGOS		
Unidad de Coactiva	Intelectual, Técnico y Operativo		Laboral		

COMPETENCIAS LABORALES				
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CODIGO:		
		FECHA:		
IDENTIFICACIÓN GENERAL				
Nombre del puesto: Asesor Reclamo			NO.	
Dirección:	El condor OE4-199 y Edmundo Carvajal	Departamento : Post Venta		Unidad:
Ubicación:		Grupo Ocupacional:		
Reporta a:	Jefe Técnico	Remuneración: \$500- \$700	Nivel:	
RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES				
PUESTO		¿QUE HACE?	¿PARA QUE LO HACE?	
Asesor Renovación		Asistir a los clientes en caso de siniestros en distintos ramos y realizar tareas administrativas, hacer los seguimientos de los casos y al mismo tiempo asesorar a los asegurados en la forma de utilizar su póliza de seguros.	Cubrir las necesidades de los clientes y beneficio de la empresa	
RELACIONES INTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Jefe Post Venta		Dar seguimiento a los casos pendientes de	
2				
3				
RELACIONES EXTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Aseguradoras		Llevar relaciones laborales y cumplir con	
2	Clientes		Satisfacer sus necesidades	
3				

MAPA FUNCIONAL					
Nº	FUNCIONES ESPECIFICAS	RESULTADO	FRECUENCIA		
			Permanente	Periódico	Ocasional
1	Recibe y audita la documentación que se solicita al cliente cuando ha tenido un siniestro.		X		
2	Verifica y controla que el proceso que maneja la compañía de seguros para que la indemnización sea realizado en los tiempos establecidos		X		
3	Tramita y liquida los reclamos junto con las Aseguradoras de acuerdo a cada caso		X		
4	Explica al cliente los distintos casos de cobertura de siniestros y las objeciones en pagos de los mismos		X		
5	Revisa las indemnizaciones antes de entregar al cliente		X		
6	Asegura la calidad en todo el servicio de indemnizaciones con respecto a montos devueltos y tiempo de trámite del siniestro		X		
7	Envía recibo de indemnización debidamente firmado y sellado a la compañía de seguros		X		
8	Supervisa y controla que el servicio que prestan los proveedores de las Aseguradoras, cumpla con los estándares de calidad ofrecidos a los clientes		X		

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
COMPETENCIAS GENÉRICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Toma de decisiones	Capacidad de	X			
Administración de la Empresa	Capacidad de		x		
Relaciones Interpersonales	Comunicación oral y escrita	x			
Designación de Tareas	Trabajo en un equipo de		X		
Mejora continua	Iniciativa y espíritu	X			
COMPETENCIAS TÉCNICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Control del proceso operativo	Contribuye al desarrollo y	x			
Relaciones interpersonales	Tener una marcada	x			
Interpretación de informes	Gestionar los recursos			x	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
OTRAS ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO					
No	RESPONSABILIDADES	BAJA	MODERAD A	ALTA	
1					
RECURSOS UTILIZADOS					
Tecnología		Herramientas	Materiales		Otros
EXPERIENCIA ADICIONAL					
Experiencia					
Idioma:	Español	Hablado:	100%	Escrito:	100%
Género:	Indistinto	Estado Civil:	Indistinto	Edad:	23 a 30 años
Horario:	08:30 am a 17:30pm				
OTRAS CAPACITACIONES					
Nombre del curso o seminario		Nivel			
		Básico	Medio	Avanzado	
Atención al Cliente				x	
CONDICIONES DE TRABAJO					
LUGAR	TIPO DE TRABAJO		RIESGOS		
Unidad de Coactiva	Intelectual, Técnico y Operativo		Laboral		

	Página: 14
	Manual de funciones del personal

COMPETENCIAS LABORALES				
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		CODIGO: 001		
		FECHA: 22 nov 2014		
IDENTIFICACIÓN GENERAL				
Nombre del puesto: PRESIDENTE EJECUTIVO			Nº. 1	
Dirección:	El condor OE4 - 199 y edmundocarvajal	Departamento :	Presidencia	
Ubicación:		Grupo Ocupacional:		
Reporta a:	Directorio de Accionistas	Remuneración:	\$2500 - \$3500	Nivel:
RESPONSABILIDAD DE LOS COLABORADORES				
PUESTO	¿QUE HACE?		¿PARA QUE LO HACE?	
Gerente Financiero	Lleva el control del área contable y financiera optimizando los recursos		Para poder tomar decisiones que generan valor a la empresa.	
Coordinador de marketing	Propone estrategias para posicionar la marca en el mercado.		Para lograr mayor captación de clientes.	
Gerente Comercial	Capta nuevos clientes para la empresa		Genera mayores ingresos	
RELACIONES INTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	GERENCIA FINANCIERA		Para conocer si se está cumpliendo el presupuesto y la situación económica de la empresa	
2	GERENCIA DE OPERACIONES		Controla y evaluar si los estándares fijados se están cumpliendo.	
3	GERENCIA COMERCIAL Y POST VENTA		Evaluar si las estrategias utilizadas por el departamento comercial está generando mayor captación de clientes y si la atención es la adecuada.	
RELACIONES EXTERNAS				
Nº	CONTACTO		PROPÓSITO	
1	Las gerencias de las Aseguradoras		Fortalecer las alianzas estratégicas ya existentes y logra nuevos convenios con otras aseguradoras	
2	Los clientes		Tener una relación cercana con los clientes para lograr fidelización.	

MAPA FUNCIONAL					
Nº	FUNCIONES ESPECIFICAS	RESULTADO	FRECUENCIA		
			Permanente	Periódico	Ocasional
1	Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.	Controlar si se esta cumpliendo con los objetivos y metas		x	
2	Delegar tareas para que se vuelvan operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	Optimizar el tiempo de respuesta al cliente e implementar el trabajo en equipo.	x		
3	Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.	Direccionar a la empresa hacia el cumplimiento de meta y formular nuevas	x		
4	Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.	La mejora continua	x		
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
COMPETENCIAS GENÉRICAS					
FUNCIÓN / ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL			
		A	M	B	
Toma de decisiones	Capacidad de análisis y síntesis	x			
Administración de la empresa	Capacidad de organización y planificación	x			
Relaciones Interpersonales	Comunicación oral y escrita en lengua nativa y extranjera		x		
Designación de Tareas	Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar		x		
Mejora continua	Iniciativa y espíritu emprendedor	x			
Diseño de nuevas estrategias	Aprendizaje autónomo	x			

COMPETENCIAS TÉCNICAS				
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL		
		A	M	B
Control del proceso operativo	Contribuye al desarrollo y control de la productividad de los empleados.	x		
Relaciones interpersonales con los clientes.	Tener una marcada orientación de servicio al Cliente	x		
Interpretación de informes financieros.	Interpretación de informes financieros.	x		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
FUNCIÓN /ACTIVIDAD	COMPETENCIAS	NIVEL		
		A	M	B
Habilidad para orientar la acción de grupos o personas individuales en una dirección determinada, inspirando de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción. Tiene que articular y estimular el entusiasmo por los objetivos comunes, tomar decisiones independientemente de su posición	LIDERAZGO	x		
Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos y estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento, con la finalidad de cumplir los objetivos marcados	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN			

OTRAS ESPECIFICACIONES DEL TRABAJO					
No	RESPONSABILIDADES	BAJA	MODERAD A	ALTA	
1	Supervisa el trabajo de todos sus subordinados: Gerentes funcionales y Gerentes operativos.			x	
2	Responsable de la calidad Y establece mecanismos de satisfacción del cliente interno y externo			x	
3	Controlar el fiel cumplimiento del flujo de caja , del presupuesto y supervisar los balances de manera mensual.			x	
RECURSOS UTILIZADOS					
Tecnología		Herramientas	Materiales		Otros
Internet		Excel			
Mail		Unibroker			
EXPERIENCIA ADICIONAL					
Experiencia	5 años en adelante				
Idioma:	Español	Hablado:	100%	Escrito:	100%
Género:	indistinto	Estado Civil:	Indistinto	Edad:	30-50 años
Horario:	8.30 - 5.30				
OTRAS CAPACITACIONES					
Nombre del curso o seminario		Nivel			
		Básico	Medio	Avanzado	
Curso de seguros de la SBS				x	
Excel				x	
CONDICIONES DE TRABAJO					
LUGAR	TIPO DE TRABAJO		RIESGOS		
Unidad de Coactiva	Intelectual, Técnico y Operativo		Laboral		
Oficina	Intelectual		Bajo		

	Página: 1
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014

Propuesta N° 3

4.3. Políticas empresariales propuestas

Índice

- a. Objetivos
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- b. Políticas Institucionales
 - Políticas de horarios de Trabajo

Introducción

Fielseg SA. solo cuenta con una política general, que abarca el servicio que brinda a sus clientes el cual es: “Servir y ser amables es nuestro compromiso”

Pero con la implementación de Políticas, la empresa podrá mejorar el rendimiento en cada área y sus colaboradores estarán más enfocados con el compromiso de servir.

4.3.1. Objetivos

4.3.1.1. Objetivo general

Crear políticas Institucionales que mejoren el rendimiento de los colaboradores de la empresa.

	Página: 3
	Políticas Empresariales Propuestas

4.3.1.2. Objetivos Específicos

- Implementar normas de disciplina que regulen el trabajo y desempeño de los empleados durante su jornada de trabajo.
- Diseñar nuevas políticas y formatos de permisos a utilizar por los empleados.

4.3.2. Políticas Institucionales

4.3.2.1. Política de horarios de trabajo

Entra en vigencia a partir de su aprobación, la siguiente política de horarios de trabajo, tiene que ser cumplida por todo el personal de Fielseg S.A y será estrictamente controlada y se aplicaran las sanciones pertinentes. Las multas que se impongan nunca beneficiarán total ni parcialmente a la compañía ya que estas se entregaran al Dpto. de Administración para la realización de actividades sociales de integración.

4.3.2.2. De los horarios de trabajo

1. Todo el personal deberá registrar su ingreso en el reloj biométrico hasta las 8:30 am
2. A partir de las 8:35 se considerará atraso y se procederá a aplicar las siguientes sanciones, después del análisis del reporte mensual que solicitará al Analista de Talento Humano:
 - Primer llamado de atención oral, si es reincidente será escrito y finalmente un memorando.
 - La jornada ordinaria diaria de trabajo tiene una duración obligatoria de 8 horas siendo el ingreso a las 8:30 am. hasta las 17:30 pm.

	Página: 4
	Políticas Empresariales Propuestas

4.3.2.3. De la duración de la jornada laboral

La jornada máxima ordinaria de trabajo será de 40 horas semanales. En caso de haber cualquier variación, esta se establecerá de acuerdo a la ley laboral vigente.

4.3.2.4. De los permisos de trabajo

Para que el empleado pueda ausentarse de su lugar de trabajo por más de 3 horas debe solicitar por escrito mediante una Solicitud de permiso (ver anexo) y con la autorización de su jefe inmediato y talento humano, mismo que será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridades, sufragio y casos permitidos por la ley.

4.3.2.5. De los ingresos fuera de hora

El empleado debe llenar la solicitud de permiso para poder ingresar a su lugar de trabajo fuera de los horarios normales.

4.3.2.6. De la solicitud de permisos

Tiene el fin de regularizar la ausencia laboral y que se rige estrictamente a los siguientes procedimientos que deben ser acatados por todo el personal de FIELSEG:

- a. Los empleados pueden solicitar un permiso sea este por motivos personales o calamidad domestica deberá llenar la “solicitud de permiso”, detallando el
- b. tiempo que se ausentará de su lugar de trabajo y el motivo, mismo que debe ser autorizado por su jefe inmediato y Talento Humano.

	Página: 5
	Políticas empresariales propuestas

- c. En caso de que el empleado comunique su ausencia vía telefónica debe regularizar el mismo procedimiento una vez que se incorpore normalmente a sus actividades.
- d. Se considerará permiso personal a todos aquellos tramites que debe realizar el empleado dentro de los horarios de trabajo, por lo tanto estas horas deben ser recuperadas por el trabajador o descontadas de su rol de pagos.
- e. Se considerará permiso por calamidad doméstica, en casos de enfermedad, motivos de fuerza mayor, imprevistos y siempre y cuando tengan documentación de respaldo, por lo que estos permisos no se concederán para descuentos
- f. Las citas médicas deben ser fuera del horario de jornada laboral.
- g. En casos que la solicitud de permiso sea por causa de enfermedad, debe ser justificada con un certificado médico del IESS o cualquier medico (siempre y cuando no sea pariente directo del empleado) y debe ser entregado al Dpto. Administrativo en un plazo máximo de 3 días.
- h. Si el permiso medico se debe extender por más de 3 días, es indispensable el sello el IESS sin excepción para la justificación de sus ausencias.
- i. Es obligación que el Analista de Talento Humano lleve un control estadístico de las causas de ausentismo laboral, misma que deben ser revisadas anualmente por la Gerencia General.

4.3.2.7. De la justificación

La única justificación válida para atrasos y faltas se considerara exclusivamente la enfermedad del empleado, debidamente comprobada con un certificado médico; calamidad doméstica o causas de fuerza mayor que de igual manera deben estar justificadas y comprobadas por la unidad encargada.

	Página: 6
	Políticas Empresariales Propuestas

4.3.2.8. De los permisos remunerados

La compañía concederá permisos remunerados únicamente en los casos contemplados en el código de trabajo, para el desempeño de cargos oficiales de forzosa aceptación, para ejercer el derecho al sufragio, calamidad domestica debidamente comprobada y documentada, considerada en los siguientes casos: enfermedad del trabajador, accidentes personales, enfermedades de hijos y cónyuges, cambio de domicilio, muerte de un familiar, y siempre y cuando se realice el aviso a su jefe inmediato y Talento Humano. Respecto al trabajo del personal femenino, en los periodos de parto y lactancia, se actuara de acuerdo a lo dispuesto en el código de trabajo. Todo empleado que no asista a su lugar de trabajo por alguna enfermedad deberá comunicar al jefe inmediato y Talento Humano dentro de los primeros 3 días de enfermedad, de acuerdo a lo descrito en el Código de Trabajo

4.3.2.9. Del uso y presentación de uniformes

El uso de uniformes y presentación personal, misma que fue desarrollada con el fin de normar la imagen corporativa de la empresa, y que debe ser acatada por todos los empleados de Fielseg:

- a. Es obligatorio para el personal femenino el uso de uniformes de lunes a jueves de acuerdo al calendario establecido, el viernes pueden acudir con vestimenta formal casual.
- b. El maquillaje, peinado y accesorios deben ser discretos y sobrios.
- c. Es obligatorio para el personal masculino el uso de traje formal y corbata de lunes a jueves, el viernes pueden acudir con vestimenta formal casual.
- d. Está prohibido el uso de jeans y ropa sport como vestimenta dentro del horario de trabajo.
- e. La presentación y aseo personal debe ser impecable.

- f. Las sanciones por el incumplimiento de lo estipulado en esta política se aplicaran de la siguiente manera: - Primera llamada de atención verbal - Segunda llamada de atención por escrito - Tercera llamada de atención por escrito con memo al file. - Tres llamados de atención con memo al file pueden ser causal de visto bueno por parte del empleador.

4.3.2.10. De la solicitud de vacaciones

Para normar este proceso, mismo que debe ser coordinado conjuntamente con las jefaturas de cada área y notificado a Talento Humano.

- a. El Dpto. Administrativo es el encargado de establecer el calendario anual de vacaciones de todo el personal mismo que debe ser realizado durante los 3 primeros meses del año y reportado a la Gerencia General.
- b. La gerencia de cada área debe coordinar con su personal las fechas escogidas para sus vacaciones y entregarlas a Talento Humano.
- c. Con 15 días de anticipación el empleado debe llenar el formulario de Solicitud de Vacaciones (Ver Anexo), mismo que debe ser aprobado por la gerencia respectiva según el cronograma establecido.
- d. El empleado está en la obligación de dejar su trabajo al día y reportar mediante un acta el trabajo pendiente a su jefe inmediato para que pueda delegar sus actividades entre los demás trabajadores del área.
- e. Cada persona tiene derecho a 15 días de vacaciones cuando ha cumplido un año de trabajo, incluyendo un fin de semana.
- f. Se podrá solicitar permiso con cargo a vacaciones utilizando el mismo formulario y conteo de días, incluyendo fin de semana y días de descanso.
- g. Los trabajadores que presten sus servicios por más de 5 años, tendrán derecho a gozar de un día de vacaciones por cada uno de los años

	Página: 8
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014

- h. excedentes o recibirán la remuneración correspondiente a estos días excedentes, mismos que no excederán de 15 días.
- i. El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por 3 años consecutivos a fin de acumularlos hasta el cuarto año.

4.3.2.11. Del cómputo de vacaciones

La liquidación para el pago de vacaciones será el valor del último sueldo nominal percibido por el empleado dividido para los 30 días del mes y multiplicados por los días de pago.

De los días de descanso La compañía acatará los días de descanso establecidos por la ley.

	Página: 1
	Valores organizacionales

Propuesta No 4.

4.4. Valores organizacionales

Índice

- a. Objetivo general
- b. Objetivos específicos
- c. Valores organizacionales

4.4.1. Objetivo

Agregar nuevos valores organizacionales que identifiquen la actividad que realiza la empresa y muestre el servicio de calidad y compromiso con el cliente

4.4.2. Objetivos específicos

- Mostrar la veracidad y transparencia con la que trabaja la empresa al momento de brindar el servicio.
- Adoptar nuevos mecanismos que permitan optimizar el proceso, la productividad, la eficiencia y eficacia dentro de la empresa.

4.4.3. Valores organizacionales

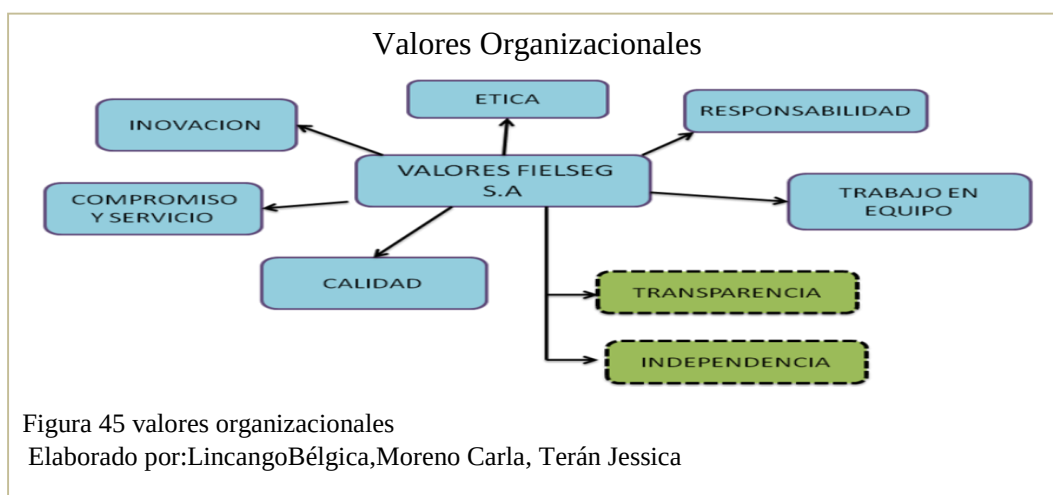
La propuesta de mejora es incrementar dos valores adicionales que son la Independencia y Transparencia ya que al ser una entidad financiera debe contar con valores que se enfoquen en la veracidad y seguridad en el servicio que ofrecen a sus clientes. Al no contar la empresa con dichos valores se genera inseguridad y desconfianza hacia los clientes. Consta propuesta se pretende mejorar la imagen de la

empresa, y mejorar la calidad en el servicio a través de la veracidad, compromiso, y lealtad hacia la empresa.

Los valores a implementarse son:

- Independencia: Asegurar el control democrático por parte de sus miembros en la toma de decisiones.
- Transparencia: Intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones. *(Hallazgo encontrado en el capítulo II, pág 25, Valores Organizacional)*

Con la implementación de estos dos valores se mostrará al cliente la confianza y seguridad que deben tener hacia la empresa y los productos que ofrece.



	Página: 1
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014

Propuesta N° 5

4.5. Plan de Marketing

Índice

- a. Objetivos
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- b. Canales de venta
- c. El entorno
- d. Competencia
- e. Segmentación de Mercado Propuesta
- f. Marketing Mix Propuesto
- g. Ventajas Competitivas Propuestas
- h. Factores Diferenciadores
- i. Matriz de Responsabilidades
- j. Tareas del área de producción y operaciones
- k. Tareas Del Área Comercial
- l. Tareas Del Área Administrativa y Financiera
- m. Estrategias de Ventas

Introducción

Debido a que no se conoce cuál es el mercado objetivo, lo que a su vez dificulta que se pueda captar nuevos cliente, para este caso se utilizó el benchmarking conociendo de antemano los recursos utilizados por la competencia, Raúl Coka Barriga.

	Página: 2
	Plan de Marketing

4.5.1. Objetivo general

Ingresa en el mercado de instituciones financieras con un producto integral para los clientes y personal, nuevo e innovador y a bajo costo, con excelentes beneficios y valor agregado;

Se generará una presencia de marca importante en el mercado asegurador, que, alrededor de un año se irá dejando a la competencia regalada en este campo de seguros de accidentes personales para estudiantes.

4.5.2. Objetivos específicos

- Mantener a clientes actuales y captar nuevos clientes (30 instituciones financieras que nos generen 10.000 clientes asegurados) para que puedan tomar nuestros productos y servicios de accidentes personales y vida (beca estudiantil en caso de muerte del representante legal y/o económico).
- Generar presencia de marca en estas instituciones auspiciando eventos que se realicen en cada empresa
- Ofrecer otros tipos de seguros para que sirvan como complemento a los productos ya ofrecidos.

El producto: Servicios de aseguramiento y auditorías integrales de seguros, tanto en seguros generales como de vida y salud;

El precio: dependen de los factores de riesgo de los contratantes y las cotizaciones hechas por las compañías de seguros en relación a los productos mencionados anteriormente,

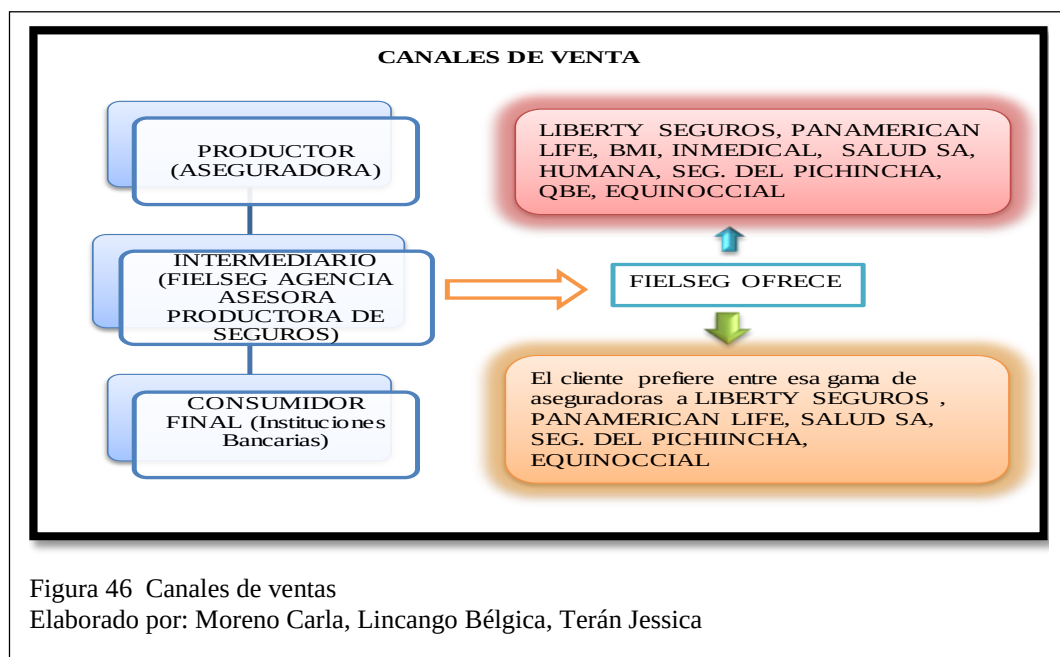
La promoción: el enfoque a la calidad, eficiencia y rapidez en las respuestas entregadas, como el otorgamiento de un servicio integral de aseguramiento.

4.5.3. El entorno

Consumidor: mercado objetivo (target) en el cual se va enfocar para venta del producto (instituciones educativas particulares con más de 1000 socios)

Características del consumidor: Instituciones financieras que necesiten adquirir el seguro de accidentes personales.

4.5.4. Generación de canal de ventas



	Página: 4
	Plan de Marketing

4.5.5. Competencia

Competidor directo: Raúl Coka Barriga A.A.P.S.

- Características: Empresa asesora productora de seguros, su producto estrella es accidentes personales para instituciones educativas, adicional poseen un producto de beca en caso de muerte del representante legal que cubre toda la colegiatura al alumno que se encuentre asegurado bajo la póliza plan de educación segura y quiera para el próximo año entrar con mayor fuerza al área de seguros masivos.
- Necesidades: crear nuevos productos para la línea de Asistencia Médica, vida y desgravamen a un alto costo para así lograr tener una alta rentabilidad y poder cubrir todas sus necesidades

4.5.6. Segmentación de Mercado propuesta

Fielseg S.A no ha realizado un adecuado estudio de mercado tanto de sus clientes corporativos como masivos; Esta es una de las razones que dificulta incrementar la cartera de clientes disminuyendo así el riesgo o el impacto si por alguna razón uno o varios clientes decidieran prescindir de nuestros servicios.

Mercado Objetivo: Instituciones financieras que no tiene asegurada la competencia
De acuerdo a la Segmentación del mercado objetivo podemos dividir al mercado financiero que es el más importante por cantidad de socios.

Tabla 14
Segmentación de mercado en la región

NÚMERO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	CANTIDAD DE SOCIOS	REGION	PROVINCIA
529	DE 1 A 300	SIERRA	PICHINCHA
261	DE 301 A 600	SIERRA	PICHINCHA
38	DE 601 A 1000	SIERRA	PICHINCHA
84	DE 1001 A 4000	SIERRA	PICHINCHA
25	DE 4000 EN ADELANTE	SIERRA	PICHINCHA
TOTAL 937			

Notas: Segmento de mercado dividido por el número de socios de las entidades financieras de Pichincha

Tabla 15
Segmentación del mercado objetivo por cantidad de socios las Instituciones Financiera

NÚMERO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS	CANTIDAD DE ESTUDIANTES
10	DE 1 A 300
20	DE 301 A 600
17	DE 601 A 1000
36	DE 1001 A 4000
28	DE 4000 EN ADELANTE
TOTAL 111	

Nota: Segmentación del mercado objetivo según la cantidad de socios en el mercado financiero.



4.5.7. Marketing mix propuesto

Como se observó en el capítulo anterior, Raúl Coka Barriga es uno de los bróker con mayor participación en el mercado asegurador; de acuerdo a la implementación del benchmarking, se ha visto la necesidad de mejorar el marketing tomando en cuenta

las estrategias tomadas por la competencia, esto con la finalidad de que el cliente puede hacer tangible el servicio que Fielseg SA. Como asesor de seguros le puede ofrecer. Referencia: Capítulo III, pág. 38

Producto: seguro de Asistencia Médica y desgravamen para los beneficiarios de crédito de las instituciones que conforman el sistema financiero.

- Generar valor de marca: Identidad, conciencia, asociación, imagen, lealtad = valor.

	Página: 7
	Plan de Marketing

- Actualmente la marca Fielseg SA. se encuentra en crecimiento lo cual permite mediante fidelización.
- poder colocarla en la mente del consumidor ofreciendo el producto de accidentes personales para estudiantes más nuestro producto ambulatorio.
- Una vez implementado el producto en el mercado se debe realzar estrategias en redes sociales como Facebook (principal) para poder dar a conocer los diferentes beneficios y valores agregados que se otorga por este nuevo producto.
- Envío de mensajes de texto a los socios indicando el estado del o los reclamos presentados.
- Auspicio para las instituciones en actividades deportivas o eventos que realicen.
- Personas: todas las personas involucradas en este proceso
- Responsabilidades personal (ver matriz de responsabilidades)
- Departamento comercial y post venta quienes son los encargados y responsables de indicar todo lo referente a beneficios, y brindar toda la información y soporte necesario para que el cliente sienta que el servicio que se otorga es completo y que satisfaga todas sus dudas y necesidades.
- Estandarización del speech que se maneje para la venta de este producto y estandarización del proceso para el ejecutivo operativo.
- Cliente fantasma: evaluación a la fuerza de ventas y al área operativa (post venta) en atención al cliente.

Procesos.

- Evaluaciones quincenales al personal de ventas y al operativo.
- Capacitaciones mensuales al personal.

	Página: 8
	Plan de Marketing

Presentación (Ambiente)

- Interno: es decir, en las instalaciones de la compañía cuidar limpieza, comodidad de las sillas, música ambiental, aromas, gestión de la persona de recepción en dar la bienvenida al cliente o proveedores, ayudar a ubicar a la persona indicada para que pueda resolver o solventar las dudas y
- requerimientos del cliente, siempre sonreír al cliente para tener vínculos emocionales parámetro que nos haría únicos frente a la competencia.
- Externo: fuera de la empresa atención al cliente siguiendo los procesos de estandarización para brindar un servicio cordial y eficaz, correcta labor del equipo de ventas para dar soluciones, cubrir necesidades y así generar satisfacción del cliente. Limpieza y pulcritud de las personas encargadas de visitar a clientes. Se recomienda que se analice la oportunidad de crear un uniforme elegante pero a la vez llamativo para las mujeres de la compañía en especial para el departamento comercial

4.5.8. Ventajas competitivas propuestas

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior se ha determinado que Raúl Coka Barriga, es principal competidor de Fielseg S.A. ya que su mercado está orientado a los seguros Masivos, teniendo una participación de mercado del 6% contra el 1% que posee la empresa en estudio

Para poder superar el servicio presado por Coka, se ha propuesto reforzar y en otros casos implementar ventajas competitivas que fortalezca a Fielseg, mismas que se detallan en el siguiente cuadro:

	Página: 9
	Plan de Marketing

Tabla 16
Ventaja Competitiva sobre la competencia (Propuesta)

ELEMENTOS DIFERENCIADORES		
DESCRIPCION	FIELSEG	RAUL COKA BARRIGA
Compras WEB (Solicitud de emisión)	x	
Estado del reclamo en la página WEB	x	
Área de servicio al cliente		x
Producto a bajo precio	x	
Tarjeta afiliados club beneficios		x
Mejores beneficios	x	
Estandarización de procesos	x	
Personal capacitado en todos los productos	x	
Personal capacitado en todos los procesos	x	
Alta rotación de personal en áreas críticas de la compañía.		x

Nota: Ventajas que se deben reforzar y crear para la capacitación de clientes

Tabla 17
Ventajas Competitivas para la implementación y mejora (Propuesta)

ELEMENTOS DIFERENCIADORES		
DESCRIPCION	FIELSEG S.A.	
	IMPLEMENTAR	MEJORAR
Compras WEB (Solicitud de emisión)		x
Estado del reclamo en la página WEB		x
Área de servicio al cliente	x	
Producto a bajo precio		x
Tarjeta afiliados club beneficios	x	
Mejores beneficios		x
Estandarización de procesos		x
Personal capacitado en todos los productos		x
Personal capacitado en todos los procesos		x
Alta rotación de personal en áreas críticas de la compañía.	x	

Nota: Ventajas que FIELSEG debe implementar y mejorar con relación a la competencia.

Es importante estar en constante comunicación con los clientes actuales para poder lograr la fidelidad; es por esto que entre las principales ventajas a proponer se refleja la implementación del status de los siniestros por medio de la página web, en donde el usuario también puede ser asesorado por el personal de la empresa.

	Página: 10
	Plan de Marketing

4.5.9. Factores diferenciadores

Fielseg S.A. debe caracterizarse como una empresa líder en tecnologías de acercamiento las cuales nos servirían para conocer y acercarnos más a nuestros clientes, que de tal forma nos honrarían con su fidelidad.

Estas tecnologías de acercamiento incluyen:

- Internet: página web de FIELSEG.
- Creación de un Contact Center donde se podrá brindar los siguientes servicios:
- Coordinación con centros médicos en convenio para otorgar créditos hospitalarios en caso de accidentes.
- Información de productos que ofrece Fielseg.
- Asesoramiento de cómo proceder en caso de siniestro.
- Direccionamiento con las clínicas de convenio en caso de accidente.
- Sacar citas de la base de datos para el departamento comercial, el cual tendrá el objetivo de vender. Si la venta se concreta el operador del Contact Center que gestionó la cita, tendrá derecho a una comisión.
- Generación de presencia en redes sociales

- Gestión de fidelización con base en la implementación de la tarjeta de beneficios cuyo nombre será FIELCLUB.

Tecnologías de Acercamiento

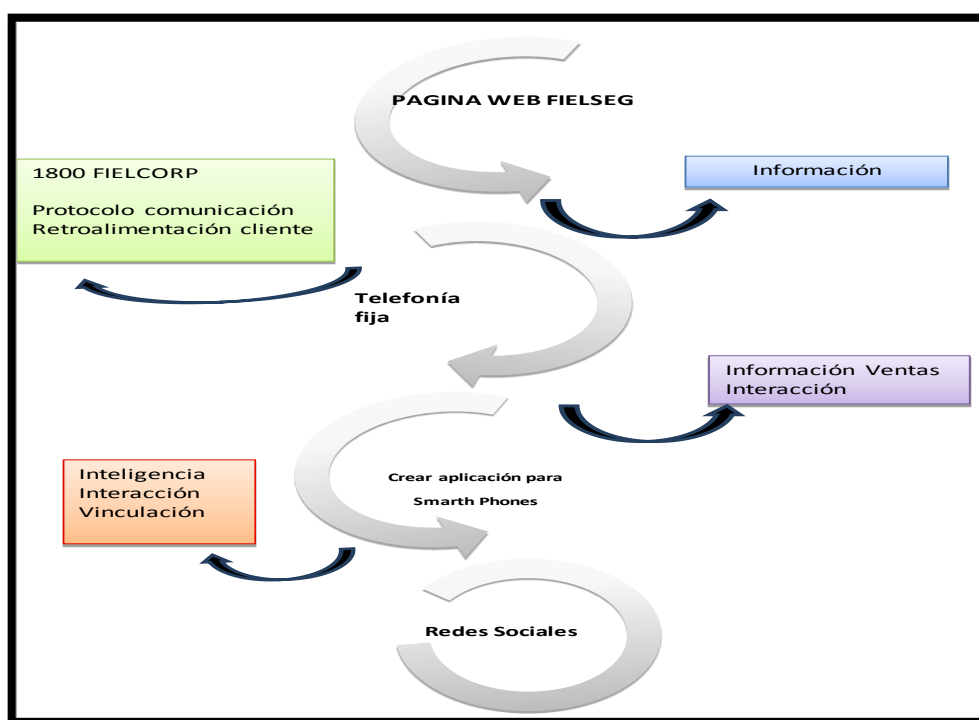


Figura 48 Tecnologías de acercamiento
Elaboración: Bélgica Lincango

Sistema de información de marketing (SIM)

Para dar forma a un SIM eficiente, los gerentes de marketing tienen que identificar la información que les sirva para tomar las mejores decisiones.

- Se compone de personas, equipos y procedimientos.
- Recopila, analiza y distribuye información.
- Empieza y termina con los gerentes de mercadotecnia.
- Equilibra la información que los gerentes necesitan.
- Los gerentes no siempre necesitan la información que solicitan.

	Página: 12
	Plan de Marketing

Funciones de la investigación de mercados

- Conocer si nuestro producto satisface de manera adecuada las necesidades de los consumidores
- Determinar si el precio del producto es el adecuado
- Analizar si el mercado es rentable para el lanzamiento de un producto
- Identificar cuáles son las virtudes y defectos del producto

4.5.10. Matriz de responsabilidades

Se ha visto la necesidad de designar distintas tareas de índole comercial a los departamentos con los que cuenta Fielseg SA. todo esto para poder lograr que el plan de marketing pueda dar resultados en la empresa.

Anteriormente el departamento comercial no tenía un direccionamiento técnico y tareas específicas a tratar, por lo que, las responsabilidades de cada departamento para las actividades específicas, se define de la siguiente manera:

	Página: 13.
	Plan de Marketing

Tabla 18
Matriz de responsabilidades Propuesta

MATRIZ DE ACTIVIDADES		MATRIZ DE RESPONSABILIDADES						
TAREAS	ACTIVIDADES	GERENTE GENERAL	GERENTE OPERACIONES	GERENTE POST VENTA	COORDINADOR COMERCIAL	SISTEMAS	MARKETING	TALENTO HUMANO
REALIZAR PLAN DE VENTAS PARA NUEVO PRODUCTO	BUSCAR TODA LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA COMPETENCIA DIRECTA, ASÍ COMO TAMBIÉN DEL MERCADO OBJETIVO.		X		X		X	
SEGMENTAR MERCADO	REALIZAR UNA DEPURACIÓN DE LA BASE DE DATOS		X		X	X		
PROCESOS DE CONTACTO CON EL CLIENTE	GENERAR UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS		X		X			
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	CREAR ARTES PARA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DEL PRODUCTO Y DE LA EMPRESA	X	X	X	X		X	
ESTRATEGIAS DE VENTA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE SE ADAPTEN AL PRODUCTO QUE SE QUIERE COMERCIALIZAR	X	X	X	X		X	
FUERZA DE VENTAS	INCREMENTAR NUEVOS COLABORADORES PARA EL ÁREA DE VENTAS	X	X	X	X			X
ESCUELA DE VENTAS	CAPACITAR AL PERSONAL NUEVO Y ANTIGUO SOBRE TODOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA	X	X	X	X		X	X
VENTAS	COMERCIALIZAR EL PRODUCTO A TRAVEZ DEL PERSONAL DE VENTAS	X	X		X			X
POST VENTA	BRINDAR UN SERVICIO CAERTADO Y OPORTUNO A NUESTROS CLIENTES, TANTO EN EL ÁREA DE RECLAMOS COMO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN	X	X	X				X
PRODUCCIÓN	CREAR UN PUESTO DE EMISIÓN, EL RESPONSABLE QUE OCUPE ESTE CARGO SERÁ RESPONSABLE DE REGISTRAR FACTURAS, NOTAS DE CRÉDITO, MOVIMIENTOS (INCLUSIONES Y EXCLUSIONES); COMO ADICIONAL DEBERÁ TENER CONTACTO CON EL CLIENTE.	X	X	X	X		X	X

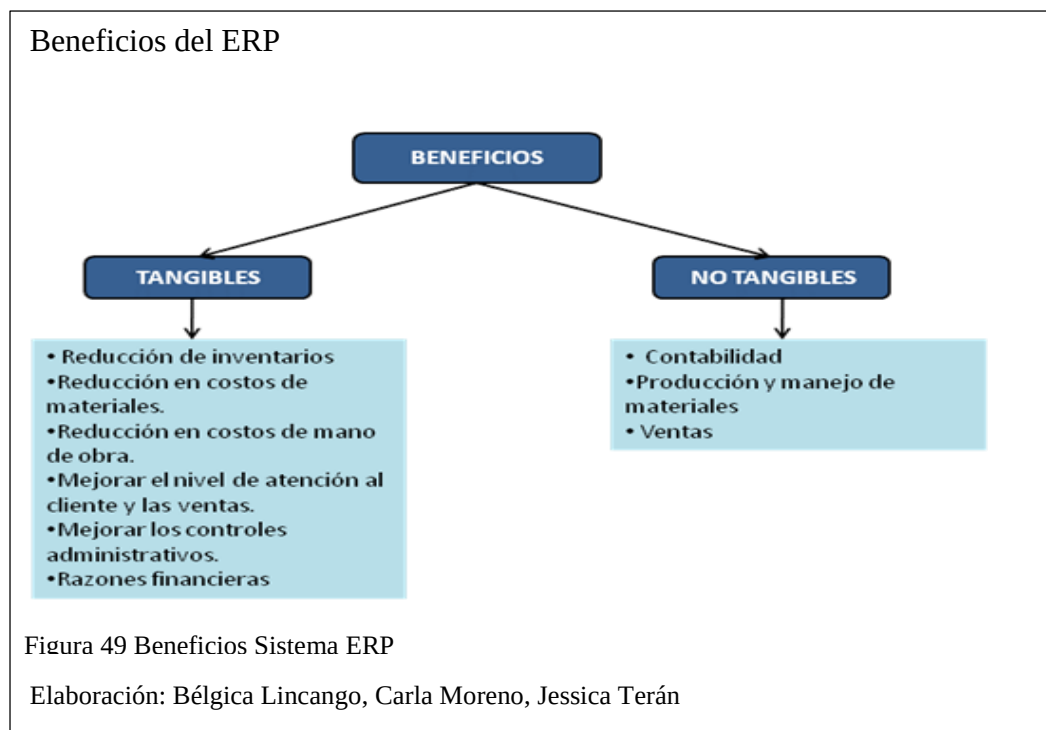
Notas: Matriz de responsabilidades departamentales (ReferenciaCap 3 – Pag. 58

Designar estas tareas va a permitir el logro de los objetivos, que en este caso es el incremento de las ventas y la participación del mercado que en la actualidad está en el 1%

Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)

Son sistemas de gestión de información que automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa.

Los sistemas ERP son sistemas de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes módulos. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc.



4.5.11. Tareas del área de producción y operaciones

Tareas del área de producción y operaciones

Los principales objetivos asociados a esta unidad funcional corresponden a:

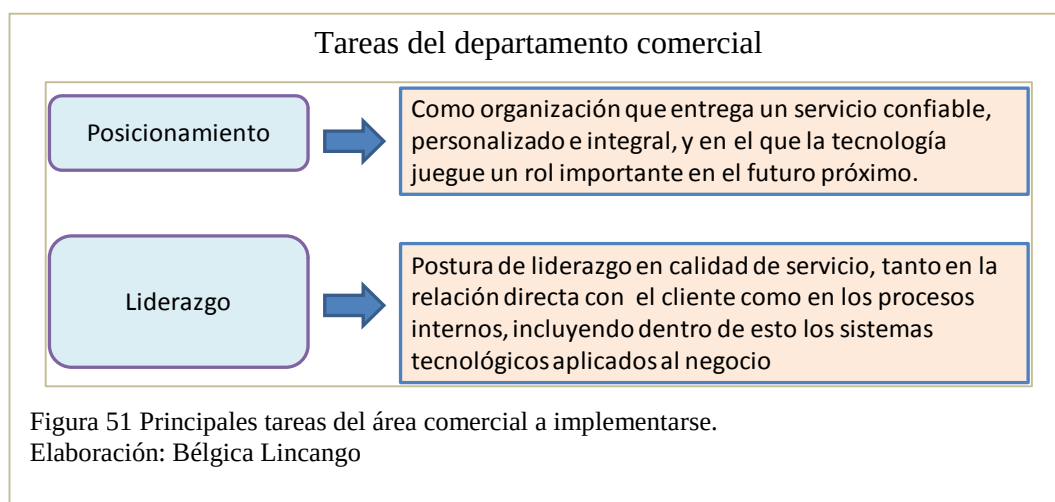
- Mejorar la productividad de los negocios actuales.
- Mejorar la eficiencia en los procesos actuales.
- Mejorar las herramientas de calidad utilizadas en la empresa.



Estos objetivos están orientados a mejorar los procesos internos de la empresa, los cuales actualmente están vinculados con un grupo de indicadores relacionados a operaciones y actividades que considera el plan de calidad con el que cuenta la empresa y que son muy necesarios para lograr una real mejora al interior de ésta. Es así, como se definen las siguientes tareas para el año 2015.

4.5.12. Tareas del área comercial

Dentro de los principales objetivos relacionados a esta área se encuentran:



Estos tareas asignadas al área comercial están dirigidos a mejorar el perfil y conocimiento que se tiene de la empresa en el mercado relacionado, destacando sus características en cuanto a la capacidad de entregar un servicio confiable y de calidad integral, con el fin de lograr fidelizar los clientes actuales y la captación de otros nuevos.

Para esto, es muy importante conocer la opinión y experiencia que tienen los clientes actuales en relación a los servicios y productos entregados, y en segundo lugar elaborar estrategias comerciales para acercar la empresa a clientes del mercado potencial que aún no la conocen y del mismo modo, aumentar las ventas.

Otros objetivos relevantes asociados a esta área corresponden a:

- Incrementar la participación de mercado de mercado en los nichos que se avizoran seguirán creciendo junto a la economía (PIB), tales como por ejemplo el industrial y el comercio, sin descuidar la evaluación de riesgo que este crecimiento lleva asociado.

	Página: 17
	Plan de Marketing

- Mejorar los resultados asociados a cada unidad de negocio.
- Tales objetivos se relacionan con indicadores de desempeño que se derivan de las operaciones relacionadas al área comercial, y que sirven de ayuda para cumplir los objetivos mencionados.

Por lo tanto, como tarea para el año 2015, también se tiene que:

Tabla 19
Tareas del área comercial al 2015

Tarea	Meta	Periodo	Encargado	Descripción
Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el área comercial	Levantamiento continuo de datos para el análisis de porcentajes relacionados a los indicadores de eficiencia	2015	Encargado del área comercial	Se requiere validar los porcentajes observados actuales de los indicadores

Nota.: Descripción de las tareas del área comercial

A continuación se detalla los indicadores relacionados a esta área. El valor óptimo corresponde a lo que debería alcanzar a finales del 2014.

Tabla 20
Indicadores de eficiencia del área comercial

Indicadores de gestión	Formula	Valor Actual	Valor Optimo
% de clientes insatisfechos	$(N^{\circ} \text{ de reclamos de clientes} / N^{\circ} \text{ total de clientes}) * 100$	0,23%	0%
% de cotizaciones exitosas	$(N^{\circ} \text{ cotizaciones aceptadas} / N^{\circ} \text{ cotizaciones enviadas}) * 100$	15%	100%
% de nuevos clientes	$(N^{\circ} \text{ nuevos clientes incorporados} / N^{\circ} \text{ clientes totales}) * 100$	5,20%	100%

Notas: Indicadores, fórmulas, valor actual de la eficiencia área comercial

4.5.13. Tareas del área administración y finanzas

Los objetivos que se vinculan a esta área corresponden a:

- Lograr posicionar a la empresa como una organización que entrega un servicio confiable, personalizado e integral, y en el que la tecnología juegue un rol importante en el futuro próximo.
- Mejorar la eficiencia de los procesos actuales.
- Mejorar la condición financiera de las distintas unidades de negocio.
- Mejorar la comunicación y manejo de información a nivel corporativo y de áreas de negocio, con la intención de tener objetivos y metas alineadas.

Los Objetivos del área financiera buscan optimizar los procesos a nivel administrativo, financiero y comunicacional con el propósito de ubicar a la empresa como una organización eficiente y de calidad, tanto a nivel externo como interno.

Para esto dentro, de las tareas que se asocian a estos propósitos se encuentra:

Tabla 21
Tareas del área de administración y finanzas al 2015

Tarea	Meta	Periodo	Encargado	Descripción
Elaboracion de un reporte, que señale el estado financiero de la epresa y de cada areas de negocio de manera individual	Realizar una revision mensual de la condicion financiera, estado de resultados, gastos e ingresos, tanto paa la emoresa a nivel corporativo como tambien para cada unidad de negocio por separado.	mar-15	Encargado del area de administración y finanzas	Informe destinados a mejorar la comunicacion y desarrollo de objetivos y metas. Junto a este permite la evaluación continua de empresas, en pro de realizar inversiones a futuro del estado de las distintas unidades de negocio, teniendo asi informacion ordenada documentada.
Emplear los indicadores de gestion y desempleo relacionados al area de adminitracion y finanzas	Levantar y recopilar los datos para el analisis permanente de los porcetajes relacionados a estos indicadores	2015	Encargado de area de administracion y finanzas	En primera instancia, se requiere validar los porcentajes observados actuales de los indicadores

Nota: Descripción de las tareas del área de administración para el periodo 2015.

4.5.14. Estrategias de venta

Una de las deficiencias que posee Fielseg S.A es que no están bien definidas estrategias de ventas que puedan mejorar el crecimiento de la cartera de clientes por lo que se ha utilizado el benchmarking y se propone lo siguiente:

Tabla 22
Estrategias de venta de FIELSEGS.A

ESTRATEGIAS DE VENTAS		
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCION
FIDELIZAR	Proteger los clientes clave de la empresa	Potencializar el valor agregado que brinda la empresa para mantener a los clientes con la mayor satisfacción posible
VINCULAR	Aumentar la relación de negocios con clientes que muestren potencial de crecimiento	Asociación entre el Agente y el cliente, creando relaciones y vínculos de negocio para la venta de seguros. Los clientes necesitan saber que están recibiendo un socio de negocios de primera y una aseguradora con la que pueden negociar.
MANTENER	Mantener la actual relación con los clientes	Observar si el nivel de servicio que ofrece la empresa es el indicado, que imagen y acciones son necesarias para mantener a los clientes.
ATRAER	Atraer a clientes potenciales de nuevos mercados	Buscar nuevos mercados donde se puedan ofrecer los paquetes de servicios y atraer a los posibles clientes.

Nota: estrategias aplicables al mercado

	Página: 10
	Plan de Marketing

A través de la propuesta de implementación de estrategias de venta se pretende mejorar la relación existente entre brokers de seguros con clientes (empresas y personas). A través de servicio otorgado logrando que el cliente sea fiel a la empresa.

Tabla 23
Aplicación de estrategias empresa FIELSEG S.A.

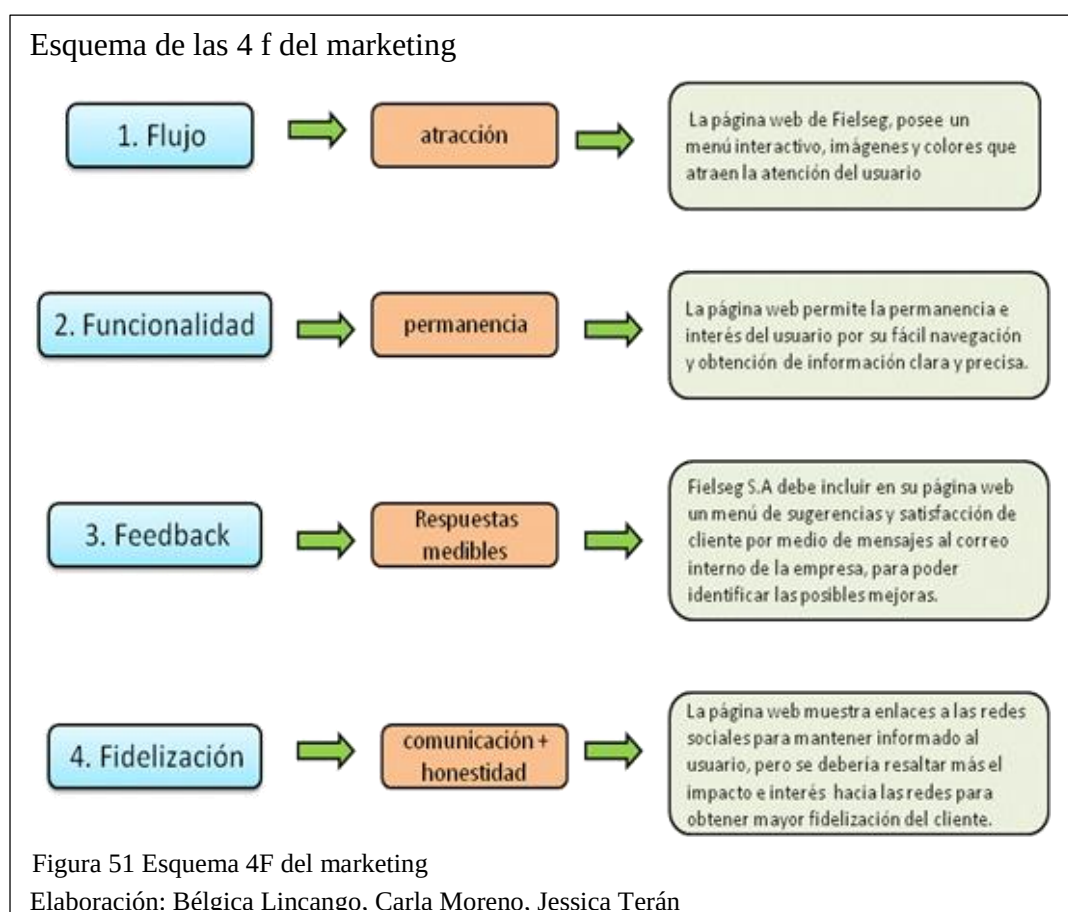
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS			
ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS DE VENTA FIELSEG	ACCION DE MEJORA PARA FIELSEG	INCREMENTO EN \$
MANTENER	Servicio de calidad y oportuno	Asesoría personalizada y de asistencia técnica	\$ 50.000,00
FIDELIZAR	Atención al cliente oportuna y eficiente	Mejorar la atención vía telefónica implementando opciones donde el cliente pueda seleccionar multiples opciones donde se presente coberturas, riesgos y contratación.	\$ 10.000,00
VINCULAR	Contacto del cliente con la empresa aseguradora	Proporcionar al cliente un punto de contacto con la empresa, ya sea a través de línea telefónica como a través de correo electrónico. Es imprescindible que el usuario tenga un punto de apoyo	\$ 3.000,00
ATRAER	Enfocarse en nuevos nichos de mercado y atraerlos a traves de el mejor servicio que ofrece la empresa	Enfocarse en los nuevos nichos de mercado ofreciendoles beneficios y mostrando veracidad en su servicio.	\$ 50.000,00
FIDELIZAR	Ofrecer paquetes de cobertura	Mejorar los paquetes de mejora incluyendo beneficios y todo la información requerida.	\$ 5.000,00

Nota: Estrategias de mercado

	Página: 20
	Plan de Marketing

4.5.15. Estrategias de venta

La 4 F del marketing online proporciona a la empresa los lineamientos necesarios para obtener fidelización con los clientes a través de estrategias de marketing en la página web de la empresa y hacer de esta una herramienta creativa y didáctica para los usuarios



El esquema anterior muestra que la empresa posee un buen manejo tecnológico y publicitario en su página web en cuestión al flujo y funcionalidad ya que todo el ambiente visual y didáctico está muy bien implementado, pero es recomendable mejorar el feedback y la fidelización utilizando medios comunicativos e informativos como son las redes sociales y la comunicación interna con la empresa por medio de correos y comentarios

	Página: 1
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014

Propuesta No. 6

4.6. Scoring financiero

Índice

- a. Objetivo
- b. Problema
- c. Causas
- d. Solución
- e. Obtención de la Información
- f. Clasificación de clientes
- g. Variables para desarrollar el scoring

Introducción

Se ha visto la necesidad de implementar un Scoring Financiero con la finalidad de mejorar la recuperación de la cartera a corto plazo.

Un *scorecard* clasifica a la población objetivo dentro de dos o más grupos usando diversas técnicas estadísticas. Es común encontrar, por un lado, propuestas que emplean métodos econométricos de variables dependientes limitadas, como lo son los modelos logit, probit y logísticos; y por otro lado, los métodos de clasificación estadística.

	Página: 2
	Scoring Financiero

4.6.1. Objetivo

Categorizar los mejores clientes de acuerdo a su capacidad de pago a fin de mejorar la cartera en el corto plazo

Problema: Tiempo de recuperación de la cartera de clientes.

Causas:

- Menor liquidez para la empresa.
- Incapacidad de pago por parte del cliente.
- Morosidad.
- Mala clasificación del crédito.

Solución: Se debe tomar en cuenta variables significativas para la recuperación de la deuda realizando primero un enriquecimiento de información y actualización en base de se puede utilizar las siguientes variables:

- Cantidad de incumplimientos
- Cantidad de cancelaciones
- Fecha de última cancelación
- Fecha de último incumplimiento
- Importe de la deuda
- Fecha de último pago
- Saldo de deudas
- Saldo de cancelaciones

	Página: 3
	Scoring Financiero

Con toda esta información, se podrá categorizar las deudas en grupos según la probabilidad de cobro de las mismas y permitirá definir las acciones a realizar y enfocar la gestión de cobranzas más acertadamente en los casos con mayor probabilidad de cobro.

4.6.2. Obtención de información

Para el desarrollo del modelo de *Scoring* para clientes sin referencias crediticias, se deben formar bases de datos usando la información perteneciente a la solicitud de crédito que enmarcará el perfil socio-demográfico del cliente. Sobre el total de clientes, el primer filtro a realizarse debería permitir depurar aquellos que tengan un estatus de inactividad dentro del portafolio de la institución financiera.

Por otro lado, cabe señalar que en la información socio-demográfica proveniente de las solicitudes de crédito, es altamente probable encontrar falsedad en la información, Por lo que se recomienda considerar ciertos casos como anormales para evitar que traigan complicaciones en los análisis posteriores, ejemplo de ello serían ingresos demasiados altos, número de dependientes económicos elevado, entre otros. Cada institución bancaria debería elegir los rangos a considerar entre dichas variables.

4.6.3. Clasificación de clientes

Para la clasificación de los clientes es común encontrar que las empresas, especialmente las instituciones bancarias usen formas convencionales. Una vez definida la ventana de observación (podrían considerarse 12 meses), se procede a determinar el tipo de cliente según al número de pagos vencidos que hayan presentado en dicho periodo. En la práctica bancaria, sobre todo en aquellos departamentos de riesgo que se rigen con estándares internacionales o bien bajo

lineamientos de sus matrices corporativas, se suele tomar el caso especial de definir a la población : clientes que hayan tenido un máximo de un pago vencido como cliente bueno, el que haya tenido un máximo de dos como indeterminado y aquellos con 3 o más pagos vencidos como malos. La decisión de incorporar a los clientes indeterminados o no, obedece a motivos de aumentar la población buena o mala.

4.6.4. Variables para desarrollar el *Scoring*

Existe una enorme diversidad de variables que se pueden considerar para el desarrollo de un modelo *Scoring*. La información socio-demográfica podría incluir variables cualitativas como el estado civil, la educación, el tipo de vivienda, entre muchas otras, y cuantitativas como el ingreso, la edad, la capacidad de pago declarada, entre otras

Tabla 24
Variables para elaborar un modelo *Scoring* para la empresa FIELSEGS.A

VARIABLES CUANTITATIVAS	VARIABLES CUALITATIVAS
Nivel de Ingreso	Género
Edad	Estado Civil
Capacidad de pago	Nivel Educativo
Forma de pago	Tipo de Vivienda
Número de dependientes económicos	Ocupación
Tiempo empleo actual	
Tiempo empleo anterior	
Tiempo de vivienda actual	
Tiempo de vivienda anterior	
Número de autos	

Nota: Lista de variables cualitativas y cuantitativas a tomar en cuenta en el *Scoring*

En la creación del modelo de evaluación de riesgo de crédito juega un papel vital la elección de la variable dependiente. El objetivo es construir un *Scoring* de aceptación de los clientes, en este sentido, la variable que construiremos gira en torno al incumplimiento de pago que puede tener una persona con la institución.

 FIELSEG ESPECIALISTAS EN SEGUROS MASIVOS	Página: 5
	Scoring Financiero

 FORMULARIO DE POSIBLE ASEGURADO PERSONA NATURAL	
SUMA ASEGURADA: _____	MONTO ASEGURADO Menos de 50.000 Entre 50.000 y 200.000 Mas de 200.000
FECHA DÍA MES AÑO	
1.- DATOS PERSONA NATURAL	
APELLIDOS: _____ NOMBRES: _____ C.I.: _____ R.U.C.: _____ PASAPORTE: _____ Lugar de nacimiento: _____ Fecha de nacimiento: _____ Dirección de residencia: _____ País: _____ Ciudad: _____ Tipo de residencia: _____ Email: _____ Teléfono: _____ Actividad del Asegurado: _____ Independiente _____ Empleado Privado: _____ Empleado Público _____ Jubilado _____ Cargo que ocupa: _____ Nombre de la empresa o negocio: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____ Fax: _____ Email: _____	
2.- DATOS DEL CÓNYUGE O CONVIVIENTE (DE SER APLICABLE)	
APELLIDO PATERNO _____ APELLIDO MATERNO _____ NOMBRES _____ C.I.: _____ R.U.C.: _____ PASAPORTE: _____	
4.- SITUACIÓN FINANCIERA: TOTAL DE ACTIVOS Y PASIVOS	
Salario Mensual _____	Activos \$ _____
Otros ingresos _____	Pasivos \$ _____
Egresos _____	A-P= Patrimonio _____
V/Neto ingreso - egreso _____	
5.- VÍNCULOS EXISTENTES ENTRE EL SOLICITANTE, ASEGURADO, BENEFICIARIO	
Es usted el solicitante de la póliza?	SI ☐ NO ☐
Es usted el asegurado de la póliza?	SI ☐ NO ☐
Es usted el beneficiario de la póliza?	SI ☐ NO ☐
Vínculos existentes entre el Asegurado y el Solicitante (Si el asegurado es el mismo que el solicitante no aplica)	
Nombre Completo y/o Razón Social _____	Tipo de Identificación: _____
Dirección de Domicilio: _____	Número de Identificación: _____
Teléfono domicilio: _____ Celular: _____	Relación: _____
Vínculos entre el Asegurado y el Beneficiario: (si el asegurado es el mismo que el beneficiario no aplica)	
Nombre Completo y/o Razón Social _____	Tipo de Identificación: _____
Dirección de Domicilio _____	Número de Identificación: _____
Teléfono domicilio: _____ Celular: _____	Relación: _____
7.- DECLARACIÓN DE ORIGEN DE FONDOS Y AUTORIZACIÓN CONSULTA CENTRAL DE RIESGO	
Declaro bajo juramento que: Los recursos que poseo provienen de fuentes y orígenes lícitos, son objeto del giro del negocio, tanto mi actividad, profesión u oficio es lícita y la ejerzo dentro del marco legal. La información que he suministrado en el presente documento es auténtica, pues corresponde a la realidad de los hechos y de mi actividad, por lo que es verificable y me obligo a actualizarla anualmente. Como constancia de haber leído, entendido y aceptado lo anterior, declaro que la información que he suministrado es exacta en todas sus partes, por lo que me obligo a presentar toda la documentación que demuestre mis declaraciones y firmo el presente documento en señal de comprensión, aceptación y conformidad de su contenido. La información proporcionada en este documento será de estricta confidencialidad, misma que será utilizada por la Compañía para la emisión de pólizas.	
FIRMA CLIENTE C.I. /PASAPORTE: _____	FIRMA SOLICITANTE C.I. /PASAPORTE: _____

Figura 52 formulario de Scoring – persona natural

FIELSEG		FORMULARIO DE POSIBLE ASEGURADO PERSONA JURIDICA	
SUMA ASEGURADA:		MONTTO	Menos de 50.000
		ASEGURADO	Entre 50.000 y 200.000
			Mas de 200.000
FECHA	DÍA	MES	AÑO
1.- DATOS PERSONA NATURAL			
RAZÓN SOCIAL:		RUC:	
Objeto Social:			
Ciudad y País del domicilio de la Persona Jurídica:			
Matriz Dirección:		Ciudad:	
Sucursal Dirección:		Ciudad:	
Teléfono:		Fax:	Email:
Actividad Económica:			
Representante Legal:		Apellido Paterno	
		Apellido Materno	
		Nombres	
C.I.:		C.C.:	Pasaporte:
Lugar de nacimiento		Fecha de nacimiento:	
Dirección de residencia:			
Teléfono:		Celular:	Email:
Usted es una *Persona Expuesta Políticamente:			
		SI	NO
Carga que desempeña:			
Tiene algún familiar que sea una Persona Expuesta Políticamente:			
		SI	NO
Parentesco:			
		Carga que desempeña:	
2.- DATOS DEL CÓNYUGE O CONVIVIENTE DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO (DE SER APLICABLE)			
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	
		NOMBRES	
C.I.:		R.U.C.:	
		Pasaporte:	
3.- SITUACIÓN FINANCIERA: TOTAL DE ACTIVOS Y PASIVOS			
Ingresos Mensuales		Activos \$	
Otros ingresos		Pasivos \$	
Egresos		A-P=Patrimonio	
V/Neto ingreso - egreso			
4.- VÍNCULOS EXISTENTES ENTRE EL SOLICITANTE, ASEGURADO, BENEFICIARIO			
Es usted el solicitante de la póliza?		SI	NO
Es usted el asegurado de la póliza?		SI	NO
Es usted el beneficiario de la póliza?		SI	NO
Vínculos existentes entre el Asegurado y el Solicitante (Si el asegurado es el mismo que el solicitante no aplica)			
Nombre Completo y/o Razón Social		Tipo de Identificación:	
Dirección de Domicilio		Número de Identificación:	
Teléfono domicilio:		Celular:	Relación:
Vínculos entre el Asegurado y el Beneficiario: (si el asegurado es el mismo que el beneficiario no aplica)			
Nombre Completo y/o Razón Social		Tipo de Identificación:	
Dirección de Domicilio		Número de Identificación:	
Teléfono domicilio:		Celular:	Relación:
6- DECLARACIÓN DE ORIGEN DE FONDOS Y AUTORIZACIÓN CONSULTA CENTRAL DE RIESGO (14.4.15)			
Declaro bajo juramento que:			
Los recursos que poseo provienen de fuentes y orígenes lícitos, son objeto del giro del negocio, tanto mi actividad, profesión u oficio es lícita y la ejerzo dentro del marco legal. La información que he suministrado en el presente documento es auténtica, pues corresponde a la realidad de los hechos y de mi actividad, por lo que es verificable y me obligo a actualizarla anualmente. Como constancia de haber leído, entendido y aceptado lo anterior, declaro que la información que he suministrado es exacta en todas sus partes, por lo que me obligo a presentar toda la documentación que demuestre mis declaraciones y firmo el presente documento en señal de comprensión, aceptación y conformidad de su contenido. La información proporcionada en este documento será de estricta confidencialidad, misma que será utilizada por la Compañía para la emisión de pólizas.			
FIRMA REPRESENTANTE LEGAL			

Figura 53 Formulario de Scoring – Persona Jurídica

	Página: 7
	Scoring Financiero

Una vez implementada esta herramienta se va lograr conocer a los clientes y su capacidad de pago y permitir el retorno de la cartera sea mucho más rápido y se reduzca de 30 a 15 días ya que el cliente cumple con su obligación de manera inmediata.

Formulario de actualización de clientes



FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE CLIENTES

Fecha: _____
DD/MM/AAA

Nombres y Apellidos: _____

Estado civil: _____ Cargas Familiares _____

Dirección del Domicilio: _____ No. Casa _____

Barrio /Sector: _____

Teléfono: _____ Celular: _____ Email: _____

Lugar de trabajo: _____

Dirección: _____

Cargo: _____ Tiempo de trabajo _____

Teléfono: _____ Email: _____

Figura 54 Formularios utilizado por asesores para actualizar datos de clientes
Elaborado por: Carla Moreno

Este formulario servirá para llevar un control oportuno de cada cliente al momento de realizar el periodo de cobranza y facilitar el acceso de información al asesor para realizar un seguimiento en las ventas

	Página: 1
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014

Propuesta N° 7

4.7. Manual de procedimientos de gestión de cobranza

Índice

- a. Objetivo General
 - Objetivo específico
 - Definiciones
- b. Estrategias de cobro
- c. Procedimiento
- d. Seguimiento y medición de procesos
- e. Método Implementado
- f. Análisis del Proceso

Introducción

Las políticas se aplicaran a todos los asesores de post venta, relacionados con las gestiones de cobros de comisiones que se obtienes de la venta de seguros que están aliados a las empresas aseguradoras que trabajan conjuntamente.

4.7.1. Objetivo

Normar las gestiones de cobro que se realizan en Fielseg S.A. optimizando las labores de recuperación a través del personal, mediante mecanismos que garanticen el incremento eficiente, para garantizar un adecuada implantación de la política de recaudación, y cumplir con las necesidades de los clientes.

	Página: 2
	Manual de procedimientos de gestión de cobranza

4.7.2. Objetivos Específicos

- Recuperar la cartera oportunamente para generar mayor liquidez a la empresa.
- Garantizar el fiel cumplimiento de políticas de recaudación.

4.7.3. Definiciones

Prima: Monto de suma determinada que ha de satisfacer el tomador o asegurado al asegurador o fiador en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que éste le ofrece.

Está compuesto por la prima de riesgo, gastos administrativos y un margen de utilidad para la empresa;

Premio: Resultado de sumar a la prima los gastos impositivos de emisión de la póliza.

Reaseguro: La transferencia de parte, o la totalidad, de un seguro suscrito por un asegurador o reasegurador, denominándose cedente al asegurador original y reasegurador al segundo;

Coaseguro: La participación de dos o más aseguradores en el mismo riesgo, en virtud de contratos directos suscritos por cada uno de ellos con el asegurado, asumiendo cada asegurador, por separado, responsabilidad sobre una parte de la suma total asegurada.

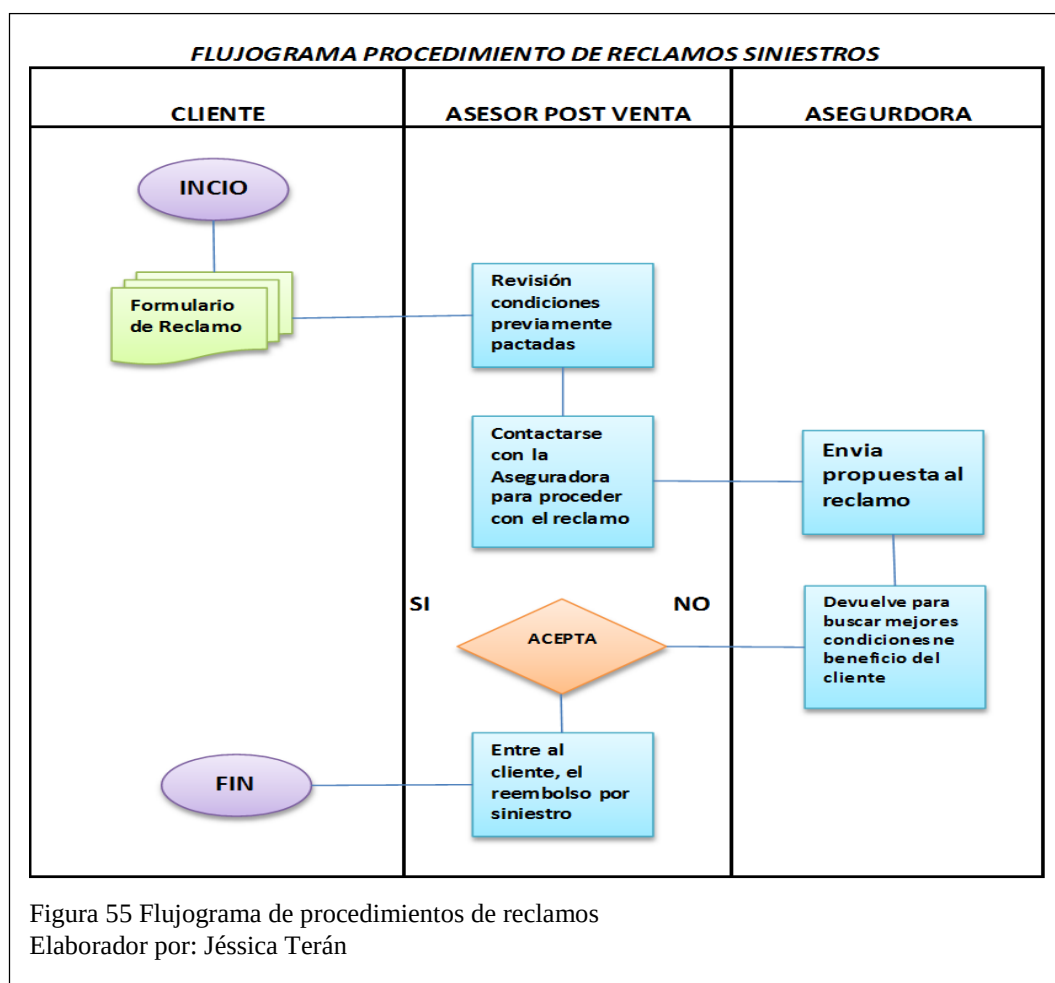
	Página: 3
	Manual de procedimientos de gestión de cobranza

4.7.4. Estrategias de cobro

Cobro inmediato

- Mediante convenio de pago en parcialidades, Consistente en la suscripción de un documento mediante el cual se establece un número de parcialidades y fechas de pago, así como la cantidad de cada uno de ellos.
- Para el cumplimiento del convenio se requiere de la revisión diaria del padrón de convenios suscritos, como punto siguiente y en caso de existir contribuyentes omisos en el pago convenido, se implementará la gestión de los inspectores, por lo que se realizará una visita para notificarle al
- contribuyente y así mismo conocer las causas de tal incumplimiento. Otra estrategia de recaudación es la notificación al contribuyente con retraso en los pagos es por medio de una llamada telefónica con la finalidad anteriormente mención

4.7.5. Procedimiento



4.7.6. Seguimiento y medición del proceso

- Evaluación del desempeño: Se tomaran en cuenta el porcentaje de adeudos por cobrar y el porcentaje de reducción de la cartera vencida.

4.7.6.1. Método implementado

Control de notificaciones realizadas:

- Número de Usuarios Notificados
- Número de Usuarios No Notificados
- Número de Usuarios Notificados que pagaron
- Número de Usuarios Notificados que No pagaron
- Promedio de Notificaciones por Notificador

	Página: 1
	Fecha de Emisión: 17 Noviembre 2014

Propuesta No 8

4.8. Plan operativo anual

Índice

- a. Objetivos
- b. Objetivos específicos
- c. Plan Operativo Anual
- d. Líneas de acción
- e. Principales planes organizacionales
- f. Metas operativas año 2015
- g. Presupuesto

4.8.1. Objetivo

Implementar en POA (Plan operativo anual) con el fin de establecer las actividades de cada departamento para el cumplimiento de las metas a corto plazo y mejorar el rendimiento de la empresa.

4.8.2. Objetivos específicos

- Establecer líneas de acción a cada área de trabajo para implementar los correctivos y acciones a tomar en el periodo establecido
- Asegurar el cumplimiento de las actividades de cada departamento, realizando un seguimiento periódico de las funciones.

	Página: 2
	Plan operativo anual

4.8.3. Plan operativo anual

La propuesta es realizar un POA (Plan Operativo Anual) ya que la empresa no utilizaba esta herramienta para poder lograr sus objetivos a corto plazo.

El POA ayudará a enfocarse en las deficiencias existentes en cada área y eliminar procesos que disminuyen la eficiencia y productividad en la empresa.

Fielseg SA. no cuenta con un plan operativo anual para poder definir el tiempo y recursos que se necesita para realizar cierta actividad, por ello se propone realizar un (POA) con las actividades que realiza el personal en cada departamento, en este se incluirán: tiempos, encargados, metas, presupuesto.

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad u organización los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. Debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año.(Poa, 2013)

Tabla 25
Esquema del plan operativo anual (poa) Empres Fielseg SA.

PLAN OPERATIVO ANUAL						
Actividades	Metas	Costos	Insumos	Tiempo de Ejecución	Responsables Definidos	Resultados

Nota: Esquema del plan operativo anual.

	Página: 3
	Plan operativo anual

4.8.3.1. Plan operativo anual 2015

La empresa Fielseg S.A. se enfocará en cinco puntos principales que darán un alto nivel de productividad a la organización.

1. Cliente: Está orientada a beneficiar a los usuarios de los servicios de seguros masivos, a través de la creación de valor en cada seguro que ofrece la Institución, mostrando a los clientes la transparencia de nuestro servicio para lograr nuevas y mejores alianzas entre los clientes y la empresa.
2. Procesos: Permite identificar los procesos claves de la Institución en los cuales se requiere especial atención, a fin de conseguir su excelencia y la satisfacción de los clientes.
3. Promoción: Promover las relaciones de comunicación entre empleados y clientes externos para que puedan conocer los beneficios de la empresa. Elaborar nuevos planes estratégicos de marketing que permitan la promoción eficiente y certera para poder captar nuevos mercados.
4. Financiero: Está orientada a la gestión eficiente de los recursos financieros y administrativos, que apoya a los procesos de la Institución
5. Ventas: Permite potenciar las fuerzas de ventas y crecimiento del Talento Humano para conseguir la excelencia operacional mediante la capacitación, motivación y compromiso en cada uno de los colaboradores.

4.8.3.2. Líneas de acción

Se definieron las siguientes líneas de acción a implementarse en el año 2013, lineamientos que fueron utilizados para la formulación del Plan Operativo Anual

	Página: 4
	Plan operativo anual

Perspectiva: cliente

La gestión de atención al cliente será fortalecida mediante las siguientes acciones:

- Orientación de los servicios de la empresa Fielseg S.A hacia el cliente, generando un valor agregado, a fin de incrementar la satisfacción de los mismos.
- Priorización del control en la atención dada al cliente. (Satisfacción con el servicio y atención).
- Eliminación de la operación de sistemas fraudulentos (páginas web y sistema).
- Fortalecimiento de la acción de control para conseguir mejora en los índices de calidad y venta realizados por los asesores.

Coordinación de acciones con otros organismos e instituciones, para el buen cumplimiento de la ley e interés social

Perspectiva: procesos

La gestión y organización Interna para el año 2015, se fundamenta en las siguientes líneas de acción:

- Rediseño, mejoramiento y automatización de los procesos críticos.
- Fortalecimiento de la Planificación Institucional.
- Fortalecimiento de la seguridad institucional.
- Priorización de la seguridad e integridad de la información institucional.
- Mejorar procesos en la auditoría interna.
- Control de calidad de la gestión documental y archivo.

	Página: 5
	Plan operativo anual

Perspectiva: promoción

La Gestión de Promoción para el año 2015, se fundamenta en las siguientes líneas de acción:

- Fortalecimiento en las estrategias de publicidad.
- Mejor enfoque de promoción en nuevos mercados.
- Control de información que se infunde hacia los nuevo clientes, que esta sea clara y certera.
- Incluir la participación de los clientes en charlas y cursos otorgados por la empresa.
- Fortalecimiento de la infraestructura de Tecnología Informática
- Fortalecimiento de la acción de control para conseguir mejora en los índices de calidad y venta realizados por los asesores.
- Coordinación de acciones con otros organismos e instituciones, para el buen cumplimiento de la ley e interés social.

Perspectiva: financiera

La gestión financiera para el año 2015, se fundamenta en las siguientes líneas de acción

- Gestión eficiente con los requerimientos de los clientes internos y externos
- Mejoramiento de los procesos financieros y administrativos.
- Ejecución eficiente del presupuesto institucional.

Perspectiva: ventas

La gestión de ventas para el año 2015, se fundamenta en las siguientes líneas de acción:

	Página: 6
	Plan operativo anual

- Fortalecimiento de la cultura organizacional a fin de incrementar el rendimiento y motivación del talento humano.
- Fortalecimiento en las estrategias de venta.
- Mejorar la relación entre asesores eliminando la competencia desleal.
- Capacitación del personal alineado a las competencias

4.8.4. Principales planes organizacionales

La gestión de Fielseg estará apoyada por los principales planes organizacionales:

Tabla 26
Planes Organizacionales a diciembre 2015

PLANES ORGANIZACIONALES	RESPONSABLES
Plan de Control y auditoría interna	Financiero
Plan de adquisiciones de nuevo equipo informático.	Sistemas
Plan anual de cotizaciones	Talento Humano
Fortalecimiento de la cultura organizacional	Talento Humano
Plan de incremento de tecnología informática	Sistemas
Fortalecimiento de estrategias de ventas	Post Venta
Plan de comunicación y difusión externa	Comercial
Plan de motivación y capacitación continua	Financiero - Talento Humano
Plan de mejora en la gestión de cobranzas	Comercial
Plan estratégico para la mejora de utilización de recursos	Contabilidad
Definición estratégica del presupuesto institucional	Financiero

Nota: Departamentos responsables de cada plan organizacional

	Página: 7
	Plan operativo anual

4.8.5. Metas operativas del 2015

Se realizarán tomando como base el cumplimiento del Plan Estratégico vigente; las líneas de acción antes mencionadas.

Tabla 27
Plan operativo anual (2015)

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS OPERATIVAS	RESPONSABLES	INDICADOR DE GESTION	INDICADOR DE IMPACTO
Velar por el cumplimiento de La política institucional sobre el compromiso y calidad con el cliente.	Ejecutar el 100% del Plan de control y auditoría interna.	Financiero, Comercial, Post Venta, Contabilidad	EEPCC Efectividad en la Ejecución del Plan de control y calidad. EEPCC = %EEPCC	
	Elaborar el POA 2016 hasta junio del 2015.	Financiero	EEPOA = % EPOA Efectividad en la elaboración del POA	
	Levantar y Rediseñar 4 procesos de mejora en la gestión de ventas.	Ventas	ERP= Efectividad en el rediseño procesos (ERP= PR/PP(4))*100 PR= Procesos Rediseñados PP= Procesos Programados	NSMP= Nivel de satisfacción del Manual de Procesos
	Monitorear y evaluar el 100% de la gestión realizada por los asesores.	Comercial- Post venta	ELDP= Efectividad en el Levantamiento y documentación de procesos y valor agregado. NPME = Numero de procesos evaluados y monitoreados. NP = #de procesos. ELDP = NNPME *100/NP	TACEP=Tiempo actual de ejecución del proceso
	Elaborar el Manual de Procesos de la gestión de cobranzas.	Financiero	EMEP= Efectividad en el Monitoreo y evaluación de procesos . MPGC = Manual de procesos de gestion de cobranzas. EMEP = MPGC	NSMP= Nivel de satisfacción del Manual de Procesos
	Mejorar el proceso de gestión y decisión financiera durante el 2015	Financiero	EMAP= Efectividad en el Mejoramiento y automatización de proceso EMAO= (PA/1)*100	IMP= Impacto en el mejoramiento del proceso.
	Elaborar y ejecutar un Plan de acción para reducción de consumo de recursos materiales que impactan al medio ambiente	Comercial- Financiero	ECPA=Efectividad en el cumplimiento del Plan de acción	
	Incrementar en el 10% la satisfacción de los clientes externos	Comercial	AENS= Aplicación de una encuesta de satisfacción AES= (EA/1)*100	INSU= Impacto en el nivel de satisfacción de los clientes.
	Diseñar e Implementar un Sistema de Mejoramiento Continuo para Cimentar la Gestión de la Calidad Total en FIELSEG S.A.	Comercial - Post Venta	EVEI= Efectividad en la Revisión y validación de la estrategia institucional y determinación del portafolio de planes y proyectos.	
Alcanzar la calidad total en la gestión y procesos.	Elaborar la Proforma Presupuestaria 2015	Financiero - Contabilidad	EEPP= Efectividad en la elaboración de la Proforma Presupuestaria. EEPE= Proforma Presupuestaria Elaborada	

Nota: Plan Operativo anual proyectado para el año 2015. (<http://www.supertel.gob.ec/>)

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS OPERATIVAS	RESPONSABLES	INDICADOR DE GESTION	INDICADOR DE IMPACTO
Posicionar a FIELSEG S.A como el mejor broker de seguros del país.	Incrementar en el 5% el nivel de conocimiento y aceptación de la gestión de FIELSEG hasta enero del 2016.	Marketing	AP= Actividades programadas AC= Actividades cumplidas. AP+AC = AC Aceptacion cliente	INC= Impacto en el nivel de conocimiento y aceptación
	Incrementar en el 2% el nivel de conocimiento sobre los beneficios de los clientes al adquirir los seguros.	Comercial	AP= Actividades programadas AC= Actividades cumplidas	EINC= Efectividad en el incremento del nivel de conocimiento.
	Realizar una investigación de mercado sobre los servicios prestados por FIELSEG S.A.	Marketing - Comercial	EIMS= Efectividad en la investigación de mercado sobre los servicios prestados	
	Disminuir en el 5% los tiempos de respuesta de atención de requerimientos al cliente	Comercial	EGRM= Efectividad en la gestión realizada para el cumplimiento de la meta. AP= Actividades programadas. AE= actividades ejecutadas. EGRM= AE*100 / AP	
Fortalecer la infraestructura tecnológica institucional	Automatizar 4 procesos clave rediseñados	Sistemas	EAPC= Efectividad en la automatización de procesos claves. EAPC= (NPA/NTTP)*100. NPA= Número de procesos automatizados NTTP= Número de procesos programados automatizar	TPIP= Tiempo promedio inicial del proceso antes de automatizar
	Ejecutar el Plan de Adquisiciones de nuevos Equipos y nuevo software.	Sistemas	EEPA= Efectividad en la ejecución del Plan de Adquisiciones de Equipo EEPA = PE (plan ejecutado)	
Elevar la productividad laboral con talento humano altamente calificado y comprometido con FIELSEG S.A y sus clientes.	Capacitación, durante el segundo trimestre del 2015	Talento Humano	EEBT=Efectividad del estudio de brechas de Talento Humano. EEBT= Estudio Presentado	BTHEI=Brecha en el talento humano determinada en el estudio inicial

Nota: Plan Operativo anual proyectado para el año 2015. (<http://www.supertel.gob.ec/>)

	Página: 9
	Plan operativo anual

4.8.6. Presupuesto.

Objetivos: Incrementar las ventas a 100.000 y la satisfacción del cliente en un 10% para el año 2015.

Gastos mensuales de Enero –Junio= No mayores a 7000 (gastos administrativos, ventas, gastos comerciales, publicidad.

Gastos mensuales de Julio – Diciembre = Hasta 10.000 con un incremento del 1.5% (gastos por nuevas promociones, publicidad temporada navideña)

Tabla 28
Presupuesto anual incremento de ventas

PRESUPUESTO ANUAL PARA INCREMENTO DE VENTAS						
MES	Valor Estimado en gastos administrativos y gastos de ventas	Ventas año 2014	%	Ventas años 2015	%	Incremento
Enero	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00	4%	\$ 20,000.00	3%	-
Febrero	\$ 5,000.00	\$ 30,000.00	6%	\$ 32,000.00	4%	2,000.00
Marzo	\$ 6,500.00	\$ 35,000.00	7%	\$ 40,000.00	5%	5,000.00
Abril	\$ 7,000.00	\$ 40,000.00	7%	\$ 45,000.00	6%	5,000.00
Mayo	\$ 7,000.00	\$ 40,000.00	7%	\$ 50,000.00	7%	10,000.00
Junio	\$ 7,000.00	\$ 45,000.00	8%	\$ 50,500.00	7%	5,500.00
Julio	\$ 6,500.00	\$ 45,500.00	8%	\$ 60,000.00	8%	14,500.00
Agosto	\$ 8,000.00	\$ 50,000.00	9%	\$ 70,000.00	10%	20,000.00
Septiembre	\$ 8,000.00	\$ 55,000.00	10%	\$ 80,000.00	11%	25,000.00
Octubre	\$ 9,000.00	\$ 55,900.00	10%	\$ 90,000.00	12%	34,100.00
Noviembre	\$ 10,000.00	\$ 54,000.00	10%	\$ 95,000.00	13%	41,000.00
Diciembre	\$ 10,000.00	\$ 68,000.00	13%	\$ 100,000.00	14%	32,000.00
TOTAL		\$ 538,400.00	100%	\$ 732,500.00	100%	194,100.00

Nota:Proyección del presupuesto anual utilizado para el año 2015 en el incremento de las ventas.

	Página: 10
	Plan operativo anual

Con este presupuesto se planea incrementar las ventas a \$732.500 para el año 2015, tomando en cuenta el presupuesto establecido para cada mes, cada área será responsable del cumplimiento de los objetivos y metas establecido para el año 2015.

Tabla 29
Proyección Ganancias 5 años

NOMBRE	PROYECCION					
	0	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	802.131,63	\$ 994.917,23	\$ 1.044.663,09	\$ 1.096.896,25	\$ 1.151.741,06	\$ 1.209.328,11
RENDIMIENTOS FINANCIERAS	3026,28	\$ 3.162,46	\$ 3.304,77	\$ 3.453,49	\$ 3.608,90	\$ 3.771,30
OTROS INGRESOS	3.523,11	\$ 3.523,11	\$ 3.523,11	\$ 3.523,11	\$ 3.523,11	\$ 3.523,11
TOTAL INGRESOS	808.681,02	\$ 1.001.602,80	\$ 1.051.490,97	\$ 1.103.872,84	\$ 1.158.873,06	\$ 1.216.622,52
GASTOS Y COSTOS	433.272,37	\$ 427.658,23	\$ 437.851,33	\$ 448.309,58	\$ 459.042,03	\$ 470.058,36
GASTOS DE NOMINA	290.718,49	\$ 297.782,95	\$ 305.019,07	\$ 312.431,04	\$ 320.023,11	\$ 327.799,67
SUELDOS Y SALARIOS	268725,31	\$ 275.255,34	\$ 281.944,04	\$ 288.795,28	\$ 295.813,01	\$ 303.001,26
BENEFICIOS SOCIALES	21.993,18	\$ 22.527,61	\$ 23.075,04	\$ 23.635,76	\$ 24.210,11	\$ 24.798,41
GASTOS IESS	12.000,39	\$ 12.292,00	\$ 12.590,70	\$ 12.896,65	\$ 13.210,04	\$ 13.531,04
APORTES AL IESS	12.000,39	\$ 12.292,00	\$ 12.590,70	\$ 12.896,65	\$ 13.210,04	\$ 13.531,04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	140.308,91	\$ 127.575,76	\$ 130.476,86	\$ 133.465,91	\$ 136.547,66	\$ 139.727,37
HONORARIOS PROFESIONALES	17.815,05	\$ 7.815,05	\$ 8.004,96	\$ 8.199,48	\$ 8.398,72	\$ 8.602,81
GASTO ARRIENDO	29.200,00	\$ 29.909,56	\$ 30.636,36	\$ 31.380,83	\$ 32.143,38	\$ 32.924,46
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	22103	\$ 22.640,10	\$ 23.190,26	\$ 23.753,78	\$ 24.331,00	\$ 24.922,24
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	874,81	\$ 896,07	\$ 917,84	\$ 940,15	\$ 962,99	\$ 986,39
PROMOCION Y PUBLICIDAD	6.170,00	\$ 925,50	\$ 1.064,33	\$ 1.223,97	\$ 1.407,57	\$ 1.618,71
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	4.258,19	\$ 4.361,66	\$ 4.467,65	\$ 4.576,22	\$ 4.687,42	\$ 4.801,32
TRANSPORTE	44.239,50	\$ 45.314,52	\$ 46.415,66	\$ 47.543,56	\$ 48.698,87	\$ 49.882,25
SEGUROS Y REASEGUROS	12.976,32	\$ 12.976,32	\$ 12.976,32	\$ 12.976,32	\$ 12.976,32	\$ 12.976,32
SERVICIOS BASICOS	2.672,04	\$ 2.736,97	\$ 2.803,48	\$ 2.871,60	\$ 2.941,38	\$ 3.012,86
GASTOS FINANCIEROS	2244,97	\$ 2.299,52	\$ 2.355,40	\$ 2.412,64	\$ 2.471,26	\$ 2.531,32
GASTOS BANCARIOS	2.244,97	\$ 2.299,52	\$ 2.355,40	\$ 2.412,64	\$ 2.471,26	\$ 2.531,32
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	375.408,65	\$ 573.944,58	\$ 613.639,64	\$ 655.563,26	\$ 699.831,03	\$ 746.564,16

Nota: Elaboración propia

Se realizó la proyección para 5 años tomando en cuenta para la ventas un incremento para las ventas del 40% después de aplicar todas las herramientas de marketing, misma que permitirán una mayor acogida de parte de los clientes, adicionalmente y para los futuros años se tomó en cuenta el comportamiento del mercado del el 2014, así como también la participación del mercado del 20%, que es la meta para el 2015 por lo que se hizo un incremento del 5%.

Para lo que son gastos se hizo un promedio de la inflación desde el 2013 al 2014 para poder proyectarse y presupuestar los rubros detallados.

Con esto la empresa logra sostenibilidad y sustentabilidad con el trascurso de los años, que le permitan mantenerse en el mercado con un mayo posicionamiento. Logrando para un año 2019 una utilidad de \$ 746564.16

4.8.7. Matriz costo beneficio del proyecto de replanteamiento del modelo de negocios.

La implementación de cada propuesta se realiza con el fin de mejorar productividad, eficiencia, eficacia y calidad en cada uno de los procesos y actividades que realiza la empresa, consiguiendo de esta manera un incremento en las utilidades y mejor reconocimiento organizacional. A continuación se detalla el costo para la implantación de dichas propuestas.

Tabla 30
Matriz costo beneficio

MATRIZ COSTO BENEFICIO DE PROYECCION ANUAL									
N°	PROPUESTA	IMPLEMENTACION		COSTO	TIEMPO	BENEFICIO		INGRESO	TIEMPO
1	Estructura Organizacional	Creación nuevos puestos de trabajo	Contador	\$ 10.200	Anual	Mayor eficiencia y asesoramiento a los clientes	Ahorro contratar Honorario Profesionales	\$ 13.200	Anual
			Analista Talento Humano	\$ 7.800	Anual		Ahorro selección personal calificado	\$ 9.600	Anual
			Asesor de Renovación	\$ 8.400	Anual		Mayor cantidad de clientes atendidos	\$ 14.400	Anual
			Asesor Comercial	\$ 9.000	Anual		Captación de clientes	\$ 30.000	Anual
	SUBTOTAL COSTO			\$ 35.400	Anual	SUBTOTAL INGRESO		\$ 67.200	Anual
2	Manual Funciones	Implementación de un Manual de Funciones	Detallar las actividades, responsabilidades de cada puesto de trabajo ajustandose a las politicas y lineamientos empresariales	\$ 6.000	Anual	Eficiencia Administrativa	Establece claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa	\$ 11.000	Anual
	SUBTOTAL COSTO			\$ 6.000	Anual	SUBTOTAL INGRESO		\$ 11.000	Anual
3	Políticas empresariales	Implementación de un Manual de Políticas	Politcas dirigidas a todo el personal	\$ 4.000	Anual	Incremento de la productividad	Mayor control de las actividades diarias de la empresa	\$ 7.000	Anual
	SUBTOTAL COSTO			\$ 4.000	Anual	SUBTOTAL INGRESO		\$ 7.000	Anual
4	Valores Empresariales	Incorporar nuevos valores acordes a la mision de la empresa	Capacitacion empleados	\$ 50	Anual	Lograr una mayor confianza de los actuales y nuevos clientes	el vender imagen va a generar un aumento en las ingresos de FIELSEG	\$ 12.000	Anual
			Dara conocer la nueva imagen a los clientes	\$ 120	Anual				Anual
	SUBTOTAL COSTO			\$ 170	Anual	SUBTOTAL INGRESO		\$ 12.000	Anual
5	Plan de Marketing	4 f del Marketing	Analis de mercado objeti, segmentacion, competencia, mayor publicidad y estrategias de ventas	\$ 6.000	Anual	Incrementar las ventas y por ende los ingresos de la empresa	incremento en posicionamiento del mercado de un 20%	\$ 192.786	Anual
		marketing Digital					Mejorar las utilidades del 2015 en un 40%		
		Marketing MIX							
		Ventaja competitiva							
	SUBTOTAL COSTO			\$ 6.000	Anual	SUBTOTAL INGRESO		\$ 192.786	Anual
6	Scoring Financiero	Implementar un Manual de cobranzas para poder recuperar la cartera de clientes	Incorporar nuevos procesos y capacitar al personal	\$ 150	Anual	Mayor recuperacion de la cartera de clientes vencidos - reducir morosidad en el 20%	nuevos procesos para agilizar las cobranzas	\$ 20.000	Anual
		Incluir en el proceso de emision de poliza el formulario para conocer a los clientes	sacar produccion de formularios para persona natural y cliente	\$ 2.000	Anual	Disminuir el numero de cliente nuevos - morosos	conocer a fondo a los cleitnes y su salud financiera	\$ 30.000	Anual
	SUBTOTAL COSTO			\$ 2.150	Anual	SUBTOTAL INGRESO		\$ 20.000	Anual
7	Manual de Gestion de cobranzas	Implementación de un Manual de Cobranzas	Dirigido al personal comercial y financiero. Se detallará el proceso que debe serguir cada asesor en la recuperacion de la cartera	\$ 5.000	Anual	Mejor manejo de las cuentas por cobrar	Reducir la morosidad y acelerar la recuperacion de la cartera	\$ 10.000	Anual
	SUBTOTAL COSTO			\$ 5.000		SUBTOTAL INGRESO		\$ 10.000	
8	POA	Implementacion del Plan Operativo Anual	se delimitaran los objetivos y las metas a corto plazo, asi como estrategias de mejora continua	\$ 1.000	Anual	Mejor toma de decisiones por parte de directivos	Mejorar el proceso productivo a travez de la eficiencia en el manejo de recursos	\$ 4.000	Anual
	SUBTOTAL COSTO			\$ 1.000	Anual	SUBTOTAL INGRESO		\$ 4.000	Anual
	TOTAL DEL COSTO			\$ 59.720	Anual	TOTAL DEL BENEFICIO		\$ 323.986	Anual

Tabla 31
Matriz de Situación Esperada

MATRIZ DE SITUACION ESPERADA							
OBJETIVO		Identificar las falencias que tiene la empresa FIELSEG S.A en cada uno de sus departamentos para poder mejorar las productividad de cada área.					
No	HALLAZGO	ENFOQUE	REFERENCIAS	OBJETIVO	ACCIONES A TOMAR	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO ESPERADO
1	Ineficiente Estructura organizacional - Mala distribución de trabajo	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FIELSEG S.A.	Capítulo II - Pag 25	Distribuir eficiente las tareas asignadas a cada personal y departamento.	Se realizará un nuevo organigrama estructural donde se muestre la distribución de empleados en cada área.	Lograr una eficiente distribución de tareas de manera que la respuesta al cliente sea inmediata. Si antes se ayudaba con sus inquietudes de los clientes desde 2 hasta 5 veces por día- la capacidad de respuesta mejorada será hasta 10 veces por día	6 MESES
2	Creación de nuevos departamentos	MANUAL DE FUNCIONES FIELSEG S.A.	Capítulo II - Pag 25	Distribuir eficiente las tareas asignadas a cada personal y departamento.	Se realizará un Manual de funciones donde se identifique las actividades que debe realizar cada empleado en su respectiva área.	Tener un control más exhaustivo de los procesos y tareas asignadas a cada departamento para poder identificar las falencias de manera inmediata.	6 MESES
3	Falta de políticas empresariales ya que solo cuenta con una política global de satisfacción al cliente.	MANUAL DE POLÍTICAS FIELSEG S.A.	Capítulo II - Pag 27	Implementar nuevas políticas de cobranzas, satisfacción al cliente, inversiones que permitan guiar eficientemente el trabajo en cada área	Se incorporará un manual de políticas institucionales que muestre los lineamientos y normas para realizar las tareas en cada departamento.		3 MESES
4	Valores organizacionales no se encuentran enfocados en la visión y misión de la empresa	VALORES FIELSEG S.A.	Capítulo II - Pag 28	Implementar nuevos valores que se enfoquen en el servicio que otorga la empresa.	Proponer dos nuevos valores (transparencia e independencia)	Dar un enfoque más confiable de la empresa hacia sus clientes a través del cumplimiento de los valores corporativos que son la imagen que los empleados deben proyectar.	1 MES
5	Mejorar la segmentación de mercado y análisis de la competencia	PLAN DE MARKETING	Capítulo III - Pag 9	Benchmarking	Realizar un Plan de Marketing donde se muestre una correcta segmentación de mercado y analizar la competencia y mejorarla a través de estrategias.	Un incremento de las ventas netas anuales del 25% en comparación con el año 2013	8 MESES
6	Deficiencia en promoción empresarial	MARKETING MIX	Capítulo III - Pag 9	Benchmarking	Mejorar las fuerzas publicitarias creando nuevos servicios y mejorando los procesos de promoción	Los posibles clientes identifiquen a la marca FIELSEG como uno de los mejores brokers logrando así una captación del 80% de los negocios generados en el 2015	6 MESES
7	No existen planes para mejorar las ventajas competitivas	VENTAJAS COMPETITIVAS	Capítulo III - Pag 10	Benchmarking	Utiliza estrategias que permitan reforzar las ventajas competitivas de la empresa		
8	Mejorar los planes de ventas en el mercado	ESTRATEGIAS DE VENTA	Capítulo III - Pag 10	Benchmarking	Utilizar estrategias que permitan mejorar las fuerzas de ventas		
9	Inadecuado control financiero	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	Capítulo III - Pag 22-23	Benchmarking	Identificar las actividades financieras y mejorarlas en base al cumplimiento de objetivos.	Contar con información certera del departamento financiero, continuamente, y tomar decisiones en base a los datos generados, esto ayudará a identificar posibles errores.	6 MESES
10	No existe una adecuada identificación de los posibles clientes en el mercado	SCORING FINANCIERO	Capítulo III - Pag 25	Scoring Financiero	Diseñar un scoring Financiero donde se pueda evaluar e identificar al cliente potenciales y posibles cliente.	Conocer al 100% la situación del posible cliente, su capacidad de pago para evitar problemas en la recuperación de cartera, va a lograr que haya mayor liquidez y que las cuentas por cobrar disminuyan en un 70% en comparación con el 2013	5 MESES
11	No existe un manual de Cobranzas	MANUAL DE COBRANZAS FIELSEG S.A	Capítulo III - Pag 42	Benchmarking	Implementar un manual de cobranzas, en el cual se identifique las actividades realizadas por el departamento comercial y financiero y mejorar los resultados a corto plazo.	Establecer procesos de cobranzas que permitan recuperar la cartera más (15 días) y tener liquidez a corto plazo.	4 MESES
12	Inadecuadas decisiones Financieras	POA (Plan Operativo Anual)	Capítulo III - Pag 47	Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.	Tecnología Obsoleta Nivel de Endeudamiento Análisis de fuentes de financiamiento Distribución de utilidades	Toma de decisiones oportunas y más proactivas para evitar crisis económicas como en el 2013.	6 MESES

Nota: Matriz de situación esperada y acciones a tomar para la mejora en los procesos de la empresa Fielseg S.A.

CONCLUSIONES

-  Se determinó que el problema de investigación radica en la falta de crecimiento de la empresa, debido a que no hay estrategias ni planes a seguir que contribuyan al desarrollo de Fielseg S.A.
-  Se identificó las causas y efectos de la falta de crecimiento de la empresa, esto ayudo a direccionar el estudio así como las herramientas a utilizar para el replanteamiento del modelo de negocios.
-  Fielseg S.A. ha aplicado componentes (canales, costos, ingresos, relaciones comerciales) en el Modelo de Negocios que le permiten establecer conexión con el cliente a través de recursos que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes al obtener un seguro.
-  Los productos ofrecidos por Fielseg S.A. cubren las necesidades de los clientes desde seguros familiares, personales, de hogar, asistencia médica, los cuales representan un mayor porcentaje de ingresos para la empresa.
-  Analizar la situación actual a través de la herramienta FODA, se determinó los aspectos más relevantes para ser tomados en cuenta y rediseñarlos, siendo las debilidades y amenazas los factores claves y de los cuales salen los problemas que Fielseg S.A tiene en el presente.
-  Considerar los aspectos externos hace entender de mejor manera el funcionamiento de la empresa, ya que no se puede controlar a las necesidades de la empresa, si no, es la empresa debe ajustarse a esta realidad.
-  Evaluar los aspectos internos de cómo se está manejando la empresa en sus diferentes áreas, permite determinar cuáles son las falencias que organizacionalmente afectan a un crecimiento a escala.
-  La principal causa de los problemas de Fielseg S.A es el limitado crecimiento de su cartera y a su vez su diversificación, debido a que los clientes que tiene generan grandes ingresos pero a su vez han llegado en años anteriores a representar más del 60% de la cartera, lo cual es muy riesgoso porque si el cliente decide cambiar de bróker se corre el riesgo de tener problemas de liquidez y solvencia como se ha visto en el año 2013.
-  Se incorporó un Scoring Financiero con el fin de mejorar la recuperación de cartera en el corto plazo y obtener información más detallada de los clientes

potenciales, todo esto en base al manual de cobranzas también incorporado para establecer lineamientos y normas en la cobranza.

RECOMENDACIONES

-  Diseñar las estrategias necesarias a nivel operativo, comercial, financiero, entre otros para poder lograr el crecimiento de la empresa y mejorar sus ingresos.
-  Tomar en cuenta las causas y consecuencias de la falta de crecimiento para poder tomar las medidas correctivas e implementar nuevos planes y herramientas que permitan a la empresa la mejora continua.
-  Obtener la fidelidad del cliente hacia la empresa mejorando las relaciones comerciales, utilizando estrategias de ventas, de promoción para que el cliente quede totalmente satisfecho con el servicio.
-  Potenciar la promoción del seguro de asistencia médica ofreciendo charlas y cursos especialmente a instituciones educativas para que sean partícipes de este producto que está proporcionado a la empresa altos beneficios.
-  Se cree conveniente realización periódicamente un análisis FODA, esta herramienta va a permitir conocer cuáles son los aspectos o factores en los cuales se tiene deficiencia para superarlo, es así que se sugiere una mejora continua.
-  Es importante que FIELSEG esté en constante actualización referente a nuevas leyes reformas, cambios en PIB, inflación etc. y todo lo que conlleva a una realidad nacional, a fin de proveer y ajustar de ser el caso la economía de la empresa.
-  Buscar siempre la mejor manera de ser eficientes y productivos con los recursos disponibles a la mano.
-  Realizar un plan de marketing que permita segmentar a los clientes potenciales, conocer sus necesidades y a su vez incrementar la cartera mediante la captación de nuevos negocios, esto permitirá a la vez el crecimiento del bróker y su posicionamiento en el mercado.
-  Aplicar correctamente las normas establecidas en el manual de cobranzas y utilizar las herramientas allí proporcionadas para obtener un mayor número de

clientes potenciales y la gestión de recuperación de cartera sea más eficiente y oportuna.

LISTA DE REFERENCIA

- Allstudies. (ENERO de 2015). *ALLSTUDIES ESTUDIOS GRADOS UNIVERSIDADES*. Obtenido de <http://allstudies.com/investigacion-de-mercado-2.html>
- Armstrong, P. K. (2006). *DEFINICION DE PRECIO*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>
- CAMPODOCS. (25 de 02 de 2013). *Productividad, Características de la producción, Los modelos de producción, Funciones objetivo, Nacional de Productividad, Las fuentes de crecimiento de la productividad, Artículos de productividad, con especial atención*. Obtenido de http://campodocs.com/articulos-de-todos-los-temas/article_35231.html
- Carrera, R. E. (11 de OCTUBRE de 2011). *MI BLOG ACADEMICO MODELO DE NEGOCIOS*. Obtenido de <http://rosa-carrera.blogspot.com/2011/10/modelo-de-negocio.html>
- CONEGP, C. N. (2014). *Análisis Comercial*. Obtenido de <http://conegp2014.org/analisis-comercial/>
- EMPRESA, C. D. (2013). *PLAN DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://www.ajeasturias.com/wp-content/uploads/2014/04/el-plan-de-empresa.pdf>
- Foda, M. (2011). *¿Qué es la Matriz FODA?* Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- García, A. R. (10 de FEBRERO de 2014). *POLITICAS EMPRESARIALES*. Obtenido de <https://prezi.com/wbqeljgiggbq/politicas-empresariales/>
- Gerencie. (13 de JUNIO de 2010). *Índice de liquidez*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/indice-de-liquidez.html>
- Gerencie.Com. (13 de JUNIO de 2010). *Rotación de cartera*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- Hartman, C. (2013). *¿Qué efectos tiene la inflación en la prima del seguro?* Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/efectos-inflacion-prima-del-seguro-info_427103/
- Hernandez, O. (01 de JUNIO de 2014). *El PIB Es El Valor Monetario de Los Bienes y Servicios Finales Producidos Por Una Economía en Un Período Determinado*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/227507960/El-PIB-Es-El->

Valor-Monetario-de-Los-Bienes-y-Servicios-Finales-Producidos-Por-Una-Economia-en-Un-Periodo-Determinado#scribd

Humanos, G. d. (2012). *Sistemas de gestión de los recursos humanos*. Obtenido de <http://www.capacityproject.org/framework/es/sistemas-de-gestion-de-los-recursos-humanos/>

KUME, A. (13 de MAYO de 2014). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

LOPEZ, C. (2010). *Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>

López, J. C. (01 de 02 de 2010). *La Economía del conocimiento*.

Lucia-Clara Banchieri, 1. M.-P. (JULIO de 2013). *Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y*. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/14008/1/Lucia-Clara%20Banchieri.pdf>

MARKETING, T. (20 de SEPTIEMBRE de 2013). *QUE ES LA PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Obtenido de <http://www.todomktblog.com/2013/09/planeacion-estrategica.html>

NEGOCIOS, E. (01 de JUNIO de 2012). *Expectativas en el Mercado Asegurador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=475>

Negocios, E. (2013). *Las famosas "4P" del Marketing*. Obtenido de http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=59:las-famosas-q4pq-del-marketing&catid=53:desarrollar-un-mercado&Itemid=73

Orjuela, J. (24 de AGOSTO de 2012). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL*. Obtenido de <http://sistemasdeinformaciongerencialylor.blogspot.com/2012/08/sistemas-de-informacion-gerencial.html>

PRADO, G. (2014). *Importancia de un Broker de Seguros*. Obtenido de http://www.grupoprado.com/importancia_de_un_broker_de_seguros.php

- Prieto, C. (17 de AGOSTO de 2011). *Capital Humano, Estrategia y Planificación*. Obtenido de <http://capitalhumanoestrategiayplanificacion.blogspot.com/2011/08/planificacion-de-carrera.html>
- PUBLICO, C. E.-C. (7 de FEBRERO de 2011). *Superintendencia de Compañías califica como PYMES a:*. Obtenido de <http://cornelio-elizalde.blogspot.com/2011/02/superintendencia-de-companias-califica.html>
- REA, J. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: <http://johanaelizabethreachacha.blogspot.com/2012/04/caracteristicas-de-la-planificacion.html>
- Romero, R. (DICIEMBRE de 2012). *Definición de Producto*. Obtenido de Ivan Thompson: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- Rosales, W. (19 de FEBRERO de 2013). *Análisis de la Empresa y su entorno*. Obtenido de <http://werobe01.blogspot.com/2013/02/macro-y-microambiente.html>
- SEGUROS, D. M. (2013). *corredor de seguros (insurance broker)*. Obtenido de FUNDACION MAPFRE: <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?c/corredor-de-seguros.htm>
- Seguros, M. A. (FEBRERO de 2014). *PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA*. Obtenido de DEFINICION DE SEGUROS PAG 3: http://www.mapfreatlas.com.ec/site/gobiernocorporativo/programa_educacion_financiera.pdf
- SEGUROS, N. D. (DICIEMBRE de 2009). *Sector de Seguros Privados Ecuador reporta aumento utilidad técnica 15 PCT: Sabando*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=564&vp_tip=1&vp_imp=1
- Seguros, S. d. (30 de diciembre de 2010). *Junta Bancaria del Wcuador*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol_JB-2012-2147.pdf
- SRI. (2014). *¿Qué son las PYMES?* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

SUBLIME, E. (ENERO de 2014). *Definición de productividad*. Obtenido de http://www.emprendedorsublime.com/articulos/articulos_masinfo.php?id=4448&secc=articulos&cr=&path=0.2021

SUPPORT, G. (2010). *MEJORA LA GESTION DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS*. Obtenido de Qué son los objetivos generales: http://gestio.suport.org/index.php?option=com_content&view=article&id=105%3Aque-es-el-pla-estrategic&catid=34%3Apmf-activitats&Itemid=44&lang=es

ANEXOS

ENCUESTAS

Anexo 1

Formato de encuesta para medir la productividad dentro de la empresa

MANEJO Y DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

PRODUCTIVIDAD	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
El dinero que se requiere para el funcionamiento de los diferentes puestos de trabajo se compensa con los ingresos de la empresa?					
CLIENTES	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
El dinero que se invierte en el manejo de los clientes se compensa con los gastos y servicios de la empresa?					
NUEVOS NEGOCIOS	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
Se ha incrementado el número de clientes en este año, que los que se obtuvieron el año pasado en el mismo periodo de tiempo?					
NUEVOS MERCADOS	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
Ha logrado la empresa insertarse en nuevos mercados a comparación con años anteriores?					
VENTAS	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
Las ventas han crecido más en este año, comparadas con las ventas que se lograron en el año anterior?					

DESEMPEÑO DEL PERSONAL

PUNTUALIDAD	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
Los colaboradores de la empresa llegan generalmente a tiempo a su jornada laboral y a reuniones de trabajo?					
EFICIENCIA	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
Durante la jornada laboral, los colaboradores demuestran dedicación y concentración en el trabajo que realizan?					
LABORIOSIDAD	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
Durante las horas de trabajo las personas permanecen en sus puestos de trabajo y se desplazan hacia otros sitios dentro y fuera de la empresa por razones de trabajo?					
RESULTADOS	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
Las personas cumplen correctamente con los objetivos y propósitos de su cargo y de sus funciones?					
FLUJO DE CAJA	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Bajo
los ingresos que recibe la empresa son superiores a los costos y gastos que se pagan por concepto del negocio?					

ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS

Anexo 2 Encuesta satisfacción al cliente Fielseg SA.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando su seguro con Fielseg?

- ☐ Menos de un mes
- ☐ Entre uno y seis meses
- ☐ Entre seis meses y un año
- ☐ Entre uno y tres años
- ☐ Más de tres años

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio otorgado por Fielseg?

- ☐ Completamente satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Completamente insatisfecho

3. En comparación con otros asesores de seguros, Fielseg es ...

- ☐ Mucho mejor
- ☐ Algo Mejor
- ☐ Más o menos igual
- ☐ Algo peor
- ☐ Mucho peor
- ☐ No lo sé

4. ¿Comprará o utilizará usted el servicio de Fielseg de nuevo?

- ☐ Seguro que sí
- ☒ Probablemente sí
- ☐ Puede que sí, puede que no
- ☐ Probablemente no
- ☐ Seguro que no

5. ¿Ha recomendado usted el servicio otorgado por Fielseg a otras personas?

- ☒ Sí
- ☐ No

6. El servicio de asesoría cubre mis necesidades.

☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☒ No aplicable

7. Fielseg ofrece servicios competitivos.

☒ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ No aplicable

8. El servicio al cliente de Fielseg conoce bien de seguros

☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Totalmente en desacuerdo ☐ No aplicable

9. Basándose en su propia experiencia con el asesoramiento recibido ¿buscaría usted a Fielseg Para obtener servicios similares?

☐ Es muy probable ☐ Es probable ☐ No probable ☐ Es muy improbable

10. ¿ Ha tenido usted algún problema a la hora de usar su asesoría con Fielseg?

☐ Sí ☐ No