



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
PERITOS AJUSTADORES DE SINIESTROS “INMARIN S.A.” EN EL D.M. DE
QUITO**

AUTOR: PABLO ANDRÉS RODAS HEREDIA

TUTOR METODOLÓGICO: MG. RAMIRO PASTAS

TUTOR TÉCNICO: PHD. MIGUEL AIZAGA

D. M. QUITO – ECUADOR

AÑO 2019

DEDICATORIA

A mis padres a mis queridos hijos y a toda mi familia porque siempre me han apoyado y me sacaron adelante brindándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ellos estoy alcanzando una de mis metas propuestas, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y el orgullo que sienten por mí, fue lo que me motivo a poder llegar hasta el final. Gracias por su amor y apoyo incondicional en todo lo que me propongo.

A mis hermanos gracias por estar conmigo siempre, por su apoyo e incentivo incondicional

Mi familia gracias por estar apoyarme y estar conmigo siempre.

Andrés

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su bendición, por la sabiduría y paciencia que me ha entregado y por darme lo más valioso que tengo, mi familia.

A mi familia que siempre estuvo ahí durante toda mi carrera y pendiente de mí, de las cosas que necesitaba y apoyándome en los momentos difíciles.

A mis amigos que siempre están conmigo en las buenas y en las malas, muchas gracias por estar ahí cuando los he necesitado, a todos mis maestros quien a lo largo de la carrera me brindaron su apoyo y sus conocimientos.

Andrés

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
Situación Problemática.....	3
Problema Científico	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	5
Hipótesis.....	5
Justificación.....	5
CAPÍTULO I.....	8
1. MARCO TEÓRICO	8
1.1 Contextualización espacio temporal del problema.....	8
1.1.1 Macro Entorno.....	8
1.1.2 Meso Entorno	10
1.1.3 Micro Entorno	11
1.2 Revisión de Investigaciones Previas	12
1.2.1 Tesis Rodrigo Quezada A. Universidad católica de Chile 2012	12
1.2.2 Tesis Cesar Ludeña, ESPE - 2011.....	14
1.2.3 Trabajo de Titulación de María Narváez 2014.....	15
1.2.4 Tesis Garcés Mancheno y Patricio Ortiz - 2006.....	16
1.3 Cuerpo Teórico.....	17
1.3.1 Definición de Administración Estratégica	17
1.3.2 ¿Que es la Planificación Estratégica?.....	17
1.3.3 Conceptos de Planificación Estratégica	18
1.3.3.1 Plan Estratégico.....	18
1.3.4.1 Ventaja Competitiva.....	19
1.3.5 Características de la Planificación Estratégica	19
1.3.6 Función e Importancia de la Planificación Estratégica	20
1.3.7 El Proceso de la Administración Estratégica	20

1.3.8 Proceso de Administración Estratégica.....	20
1.3.8.1 Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias... ..	20
1.3.8.2. Análisis del entorno externo (5 Fuerzas de Porter)	22
1.3.8.3. Identificación de oportunidades y amenazas (Análisis FODA)	24
1.3.8.4. Análisis de los recursos de la organización (Cadena de Valor).	26
1.3.8.5. Identificación de fortalezas y debilidades.	26
1.3.8.6. Formulación de Estrategias.	27
1.3.8.7. Implementación de Estrategias.....	27
1.3.8.8. Evaluación de resultados.....	28
1.3.9 Ventajas de la planificación estratégica	29
1.3.10 Desventajas de la Planificación Estratégica	29
1.4 Análisis de la situación del mercado (Marketing y Branding).....	29
1.5 Administración de presupuesto	30
1.6 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	30
CAPÍTULO II	33
2. MARCO METODOLÓGICO	33
2.1. Enfoque metodológico de la investigación	33
2.1.1. Tipo de investigación	33
2.1.2. Descriptiva	33
2.1.3. De campo.....	33
2.2. Población, unidades de estudio y muestra.....	34
2.2.1. Muestra.....	34
2.2.1.1 Muestreos no aleatorios o no probabilísticos	34
2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información	34
2.3.3 Método descriptivo.....	34
2.3.1 Análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los profesionales en materia de siniestros en seguros.....	36
2.3.2 Análisis de entrevistas aplicadas a los profesionales ejecutivos en materia de siniestros en seguros.....	49

2.3.3 Análisis General Entrevistas	53
CAPÍTULO III	54
3. Plan de reestructuración estratégica de la empresa peritos ajustadores de siniestros INMARIN S.A. en el D.M. de Quito.....	54
3.1 Fundamentos de la Propuesta.....	54
3.2 Descripción de la Empresa.....	54
3.3 Filosofía Empresarial	55
3.3.1 Propuesta de Misión.....	55
3.3.2 Propuesta de Visión.....	55
3.3.3 Valores	56
3.4 Diagnóstico Situacional.....	57
3.5 Análisis Interno	58
3.5.1 Diagnóstico del proceso administrativo	64
3.5.2 Planeación	64
3.5.3 Organización	64
3.5.4 Dirección.....	65
3.5.5 Evaluación y Control.....	65
3.6 Análisis Externo	63
3.6.1 Análisis del entorno social y cultural	58
3.6.2 Análisis del entorno político y jurídico	59
3.6.3 Análisis del entorno tecnológico	59
3.7 Objetivos estratégicos	66
3.8 Lista de factores para análisis DAFO.....	67
3.8.1.Debilidades.....	67
3.8.2.Fortalezas	68
3.8.3.Amenazas	69
3.8.4.Oportunidades	69
3.9 Cadena de Valor	80
3.9.1 Actividades primarias.....	80

3.9.2 Actividades Secundarias	81
3.10. Análisis del microambiente de la empresa	85
3.11 Análisis Balanced Scored Card	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	92
ANEXO 1 Encuesta Aplicada	
ANEXO 2 Modelo de Entrevista Aplicada a ejecutivos y expertos en el manejo de siniestros	

Índice de tablas

Tabla 1 Ajustadores de siniestros en el mercado ecuatoriano	36
Tabla 2 Importancia del ajustador de siniestros	37
Tabla 3 Medios de contratación del servicio	38
Tabla 4 Tipo de ajustador más común en el mercado	39
Tabla 5 Ajustadores especializados	40
Tabla 6 Ajustadores promedio por empresa	41
Tabla 7 Porcentajes de ajustes	42
Tabla 8 Porcentaje de ajustes en los ramos de transporte y casco marítimo	43
Tabla 9 Capacidad de ajustadores a nivel nacional	44
Tabla 10 Ramos con mayor designación de ajustadores	45
Tabla 11 Comisiones por servicio	46
Tabla 12 Oportunidad de negocio	47
Tabla 13 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	71
Tabla 14 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	72
Tabla 15 Matriz DAFO	73
Tabla 16 Matriz de Decisión	74
Tabla 17 Matriz de Perfil Competitivo.....	78
Tabla 18 Modelo de Negocio para Generar Valor	83
Tabla 19 Matriz para Análisis del Entorno.....	86
Tabla 20 Mapa Estratégico	87
Tabla 21 Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	88
Tabla 22 Modelo de Aplicación BSC.....	89

Índice de Figuras

Figura 1: Las 5 fuerzas de M. Porter	23
Figura 2: Análisis FODA.....	25
Figura 3: Cadena de valor.....	26
Figura 4: Modelo del proceso de administración estratégica	28
Figura 5: Cuadro de Mando Integral	32
Figura 6: Ajustadores de siniestros en el mercado ecuatoriano.....	36
Figura 7: Importancia del ajustador de siniestros	37
Figura 8: Medios de contratación del servicio.....	38
Figura 9: Tipo de ajustador más común en el mercado	39
Figura 10: Ajustadores especializados	40
Figura 11: Ajustadores promedio por empresa	41
Figura 12: Porcentaje de Ajustes	42
Figura 13: Porcentaje de Ajustes en transporte y casco marítimo.....	43
Figura 14: Capacidad de ajustadores a nivel nacional.....	44
Figura 15: Ramos con mayor designación de ajustadores.....	45
Figura 16: Comisiones por servicio.....	46
Figura 17: Oportunidad de Negocio	47
Figura 18: Gráfico matriz MPC.....	79
Figura 19: Cadena de valor.....	80
Figura 20: Matriz 5 Fuerzas de Porter	84
Figura 21: Matriz análisis situación microambiente.....	85

RESUMEN

La presente investigación abarca temas específicos sobre planificación estratégica, este proyecto de estudio busca obtener una estrategia global corporativa, con la finalidad de reactivar y fortalecer las funciones de una empresa, planificación que será dirigida a la reestructuración de una compañía cuyo giro de negocio es el peritaje y ajuste de siniestros en del mercado asegurador.

En el primer capítulo presentamos el marco teórico que trata sobre la planificación estratégica, sus características, funciones, objetivos y entre otros temas que nos otorgarán una guía para plantear nuestra propuesta, a través de una fundamentación teórica.

El segundo capítulo presentará un análisis de mercado realizado a ejecutivos y expertos del mercado asegurador ecuatoriano, donde se emplearán herramientas de investigación administrativa tales como encuestas y entrevistas dirigidas quienes han trabajado con ajustadores de siniestros a lo largo de su vida profesional y que nos proporcionaran información sobre la situación actual del giro de negocio y aceptación que tienen los peritos ajustadores de siniestros de seguros.

El tercer capítulo presenta la propuesta que se genera a partir de análisis realizado en el marco teórico a través de investigaciones previas y de la investigación de mercado. En la propuesta planteada se menciona una breve introducción del manejo de la empresa, cuál es su giro de negocio, como está establecida mencionando que papel desempeñan los ajustadores de siniestros en el mercado asegurador ecuatoriano, posteriormente se seguirán los pasos correspondientes que se requieren para establecer una reestructuración estratégica.

Éste capítulo tiene como objeto un análisis de la problemática que hay en seguros enfocado a los ajustadores de siniestros, mismos que carecen de educación en ajustes y en seguros, lo que provoca que en el país no haya una jurisprudencia especializada o concedora de seguros, adicionalmente podemos apreciar que los ajustadores ecuatorianos se manejan de manera informal, siendo la mayoría personas naturales, partiendo de este análisis nos proponemos a plasmar un enfoque de fortalecimiento para que los peritos de siniestros ecuatorianos sean capaces de ser más competitivos e incrementar su portafolio de negocios y a su vez la utilidad que perciben.

Por último, se establecerán las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo en donde demostramos que es viable la propuesta de un plan de reestructuración estratégica para la reactivación de la empresa, y a su vez se determine que los ajustadores ecuatorianos puedan contribuir más a la industria del seguro y crezcan como empresas en este mercado.

Palabras clave: reestructuración, estrategia, administración, planificación, investigación, reactivación, mercado, seguros ajustadores, siniestros.

ABSTRACT

This research covers specific topics on strategic planning, this study project seeks to obtain a global corporate strategy, with the purpose of reactivating and strengthening the functions of a company, planning that will be directed to the restructuring of a company whose business is the Expertise and adjustment of claims in the insurance market.

In the first chapter we present the theoretical framework that deals with strategic planning, its characteristics, functions, objectives and among other topics that will give us a guide to propose our proposal, through a theoretical foundation.

The second chapter will present a market analysis of executives and experts from the Ecuadorian insurance market, where administrative investigation tools such as surveys and interviews will be used, who have worked with accident adjusters throughout their professional lives and who provided us with information about the current situation of the business turnaround and acceptance that insurance adjusters of insurance claims have.

The third chapter presents the proposal that is generated from analysis carried out in the theoretical framework through previous research and market research. In the proposed proposal is mentioned a brief introduction of the management of the company, what is its business, as established by mentioning the role of loss adjusters in the Ecuadorian insurance market, then the steps that are required to establish a strategic restructuring.

This has as an objective an analysis of the problems that exist in insurance and focused on the claims adjusters, who lack education in adjustments and insurance, which causes that in the country there is no specialized jurisprudence or knowledge of insurance , we can see that the Ecuadorian adjusters are handled informally, so that Ecuadorian accident experts are able to be more competitive and increase their portfolio of business and in turn the utility they perceive.

Finally, the conclusions and recommendations of this work will be established where we demonstrate that the proposal of a strategic restructuring plan for the reactivation of the company is viable, and in turn it is determined that the Ecuadorian adjusters can contribute more to the insurance industry and grow as companies in this market.

Keywords: restructuring, strategy, administration, planning, research, reactivation, market, insurance adjusters, claims.

INTRODUCCIÓN

Situación Problemática

La problemática planteada nace a partir de un análisis realizado a la empresa de peritos ajustadores de siniestros INMARIN S.A., ubicada en la ciudad de Quito, ya que necesita realizar una reestructuración estratégica para cumplir con un correcto control interno, administrativo, financiero y contable para su reactivación, toda vez que la empresa cesó sus funciones desde el año 2009 y actualmente no se encuentra operativa, tomando en cuenta que el control interno es una necesidad administrativa de todo ente económico.

El problema para resolver en este proyecto de investigación es incorporar métodos y procedimientos para mejorar los procesos internos de la empresa enfocada a la reestructuración de las funciones, objetivos, evolución y crecimiento futuro de la empresa, el cual estará definido por las instrucciones y directrices estratégicas que se plantearán en el desarrollo del proyecto de investigación. La problemática nace a partir de las distintas interrogantes que surgen por los intereses en la puesta en marcha de la empresa, tras el cese de funciones en el año 2009, debido al fallecimiento de su representante legal. La empresa no pudo continuar sus funciones por cuanto el representante legal, debe obtener las credenciales correspondientes acreditadas por el ente de control para operar.

INMARIN S.A. es una empresa creada en el año 1981, con alrededor de 40 años de experiencia, y durante toda su trayectoria ha construido prestigio y reconocimiento en el mercado asegurador local e internacional. Sus colaboradores contaban con una preparación técnica y profesional especializada en cada ramo, a través de programas de capacitación anual, mencionando también que cada siniestro que sea presentado otorga a cada inspector una nueva experiencia, haciendo que los conocimientos técnicos vayan incrementando a lo largo de su carrera profesional. La comunicación, la responsabilidad, el trabajo en equipo, el cumplimiento y la honestidad eran parte fundamental para el desempeño de las funciones de todos los colaboradores de la empresa.

En la última década se han implementado nuevas leyes, normas y políticas que hacen que las compañías que conforman el mercado asegurador se vean obligadas a incrementar su capital, fortalecer sus reservas técnicas y reestructurar sus procesos internos. Las

políticas condicionan la toma de decisiones, sobre algún problema existente en la empresa; ya que limitan lo que se debe y no se debe hacer para alcanzar los objetivos.

En muchas empresas a pesar de tener las políticas establecidas, no son comunicadas, ni entendidas por los integrantes de la empresa y con frecuencia no son alineadas con la visión de la empresa. Los colaboradores de INMARIN S.A. ajustadora de siniestros, tienen claro lo que son las políticas empresariales que a pesar de no estar fijadas se practican a diario.

Adicionalmente se determinará que el giro de negocio no es común en el mercado de negocios para empresas pymes, por lo cual se evidenciará que uno de los principales problemas en el mercado de seguros es la falta de peritos ajustadores de siniestros, especializados en el ramo marítimo.

Por lo expuesto, se generan dudas sobre cómo se desarrollará un plan de reestructuración, cuáles serán los objetivos estratégicos, cuáles serán los próximos negocios, cómo evolucionará el mercado frente a los mismos y como está funcionando la competencia en la actualidad.

Problema Científico

La empresa peritos ajustadores de siniestros INMARIN S.A. desde su constitución hasta la actualidad, ha carecido de una planificación administrativa y sistematización de procesos para su correcto funcionamiento, desarrollando sus funciones de manera tradicional sin direccionamiento y organización.

Objetivo General

Desarrollar un plan de reestructuración estratégica para la reactivación de la empresa INMARIN S.A. a través de herramientas de investigación administrativa cuyos resultados arrojen nuevas líneas de negocios para obtener rentabilidad.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica que se aplicará en el presente estudio a través de investigaciones teóricas relacionadas con el tema para ponerlos en práctica en la investigación.
- Investigar el mercado de seguros y las compañías que prestan servicios de ajustes de siniestros en el mercado ecuatoriano, empleando técnicas de recopilación de información para determinar las oportunidades de negocio.
- Desarrollar un proceso de planificación estratégica en base a la información que se obtenga de la investigación para retomar de las funciones administrativas de la empresa en función de su reactivación.

Hipótesis

Se desarrollará una propuesta de plan de reestructuración estratégica organizacional para la empresa INMARIN S.A., para obtener un enfoque más profesional, innovador y corporativo, obteniendo mayor competitividad y rentabilidad en el mercado.

Variable independiente

Propuesta de plan estratégico organizacional para la empresa con un enfoque más profesional, innovador y corporativo, una visión global.

Variable dependiente

Mayor competitividad de la empresa en el mercado, mejoría en su prestigio como una empresa especializada en el mercado de seguros nacional y extranjero.

Justificación

La empresa ha cesado sus funciones desde el año 2009 y careció siempre de una planificación estratégica y un plan de negocios para su correcto funcionamiento, por tal motivo se emplearán herramientas administrativas para determinar la viabilidad del plan de reestructuración estratégica para la reactivación de la empresa.

Dejó de percibir utilidades por el cierre de sus funciones desde hace 10 años, debido al fallecimiento de su representante legal mismo que contaba con las credenciales que otorga el ente regulador y que son necesarias para operar en cada uno de los ramos aprobados.

Como es una empresa que se constituyó en el año 1981 se desarrolló de manera tradicional, nunca actualizó ni sistematizó sus procesos administrativos, trabajando de manera empírica.

No contaba con procesos financieros ni contables, y al tratarse de un negocio pymes era manejado de acuerdo a los ingresos que percibía mensualmente con una distribución no adecuada, tanto en sus funciones administrativas como en la parte económico-financiera.

La propuesta de plan estratégico desarrollada propone repotenciar las unidades funcionales y de negocio con las que la empresa cuenta, además de explotar nuevas oportunidades de mercado con relación a sus competencias centrales, posibilitándose así la obtención de una mejor rentabilidad. Se determinará para cada área funcional, tareas y metas específicas, los responsables a cargo de éstas y los plazos en los cuales se deben realizar. El cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas para cada unidad funcional posibilitará a la empresa, aumentar su participación de forma progresiva y supervisada en los mercados relacionados de los que es parte, y aumentar conjuntamente los ingresos por ventas en ellos.

Se realizará un enfoque en proyecciones de internacionalización de la experiencia en seguros marítimos para obtener una o varias representaciones de reaseguradores extranjeros a través de una propuesta moderna e innovadora de negocios comercialización de nuevos productos, relacionados con ajustes para seguros de daños.

Al tratarse de una empresa pymes, el negocio podrá ser administrado por la familia, quienes, con su experiencia, se encuentran directamente familiarizados con este tipo de giro de negocio.

Los beneficiarios directos de la puesta en marcha de la propuesta de negocio que será fruto de la presente investigación, serán las compañías de seguros y sus asegurados sean personas naturales o jurídicas

Se determinará la viabilidad para la reactivación de la empresa ajustadora de siniestros INAMRIN S.A. a través de la implementación de un plan de reestructuración estratégica,

que contenga un enfoque más profesional, moderno y corporativo, permitiéndole ser más rentable, obteniendo mayor competitividad en el mercado con la ayuda de certificaciones internacionales especializadas en ajustes, que permitan mejorar su prestigio como una empresa especializada en el mercado de seguros nacional y extranjero, consiguiendo mejores representaciones internacionales para aumentar el portafolio actual de negocios.

Precisamente en la actualidad debido a la serie de eventos, siniestros o afectaciones que han sufrido todo tipo de bienes, y la actualización de la tecnología, se ha abierto el campo para que el ajustador de siniestros pueda ejercer su profesión obteniendo varias oportunidades de trabajo inspeccionando y ajustando cada propiedad afectada. Dichas oportunidades provienen o tienen relación con la falta de ajustadores de siniestro en el mercado, no existe mucha competencia y en realidad hay muy pocos ajustadores técnicos que saben sobre la materia.

Cabe mencionar que el ajustador debe ser una persona preparada profesionalmente y experta en cada ramo, por lo que ha sido fundamental para la empresa, la especialización en el campo marítimo e industrial.

Parte de este estudio, también es analizar la problemática que existe en el mercado de seguros enfocándonos en los ajustadores de siniestros y haciendo referencia a que, la mayor parte de personas que se dedican al negocio no cuentan con una completa educación en ajustes y de seguros en general, así como una preparación administrativa y financiera, lo que provoca que en el país no exista una jurisprudencia especializada o concedora de seguros y que las personas naturales o jurídicas que brindan el servicio en la actualidad no cuenten con una correcta administración de su negocio.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Contextualización espacio temporal del problema

1.1.1 Macro entorno

El mundo asegurador nace como un negocio en que las personas naturales y las jurídicas u organizaciones, buscan mitigar sus riesgos transmitiéndolos a las aseguradoras a cambio de una prima de seguro a fin de encontrarse protegidos contra incidentes o siniestros que afectarán a su vida personal o patrimonial. (Navarro & Wahren, 2017). De esta manera, existe la intervención de empresas para determinar las causas de los siniestros o eventos buscando conocer los valores monetarios que la aseguradora debe pagar a sus clientes, este proceso se lo debe llevar a cabo a través de una inspección y ajuste de los daños por un perito de siniestros o un ajustador.

El sector asegurador tiene un papel fundamental en la economía actual, especialmente en el sector privado que ha sido protagonista de un enorme crecimiento y desarrollo en las últimas décadas, algo que guarda estrecha relación directa con la expansión y crecimiento del sector financiero. (Navarro & Wahren, 2017)

El sector asegurador privado se basa en la lógica de la individualidad y maximización del beneficio privado. La evolución en las últimas décadas de los seguros de salud, vida y pensiones se sitúa en conflicto ante las políticas sociales y los sistemas de seguridad social públicos. (Navarro & Wahren, 2017)

El mercado asegurador latinoamericano se caracteriza por los buenos resultados y las altas rentabilidades que presenta anualmente el sector en la región. Algo que se corresponde directamente con el crecimiento de este mercado, especialmente, en cuanto a los negocios relacionados con los seguros de Vida y las pensiones privadas. Como se ha destacado anteriormente, esto explica el gran interés de la banca por participar y ampliar su presencia en estos mercados de alta rentabilidad. (Navarro & Wahren, 2017)

Este resultado neto agrega el resultado técnico (la suma de las primas menos las indemnizaciones por siniestros y gastos de la empresa) y el resultado financiero (renta

financiera obtenida por las inversiones realizadas con los depósitos de los clientes, relacionado especialmente con los seguros de vida.

“Desde comienzos del nuevo siglo el mercado de seguros ha ganado mayor protagonismo en América Latina, lo cual se refleja en una mayor participación del sector sobre el PBI. Si bien este crecimiento no le ha permitido al mismo alcanzar la presencia que tienen en los países de altos ingresos, nos encontramos frente a un sector que mueve sumas ingentes de dinero.

Tan solo en 2016 las aseguradoras tuvieron un resultado neto de 11.000 millones de dólares en América Latina. En dicho año las reservas técnicas ascendieron a 280.000 millones de dólares. Por lo tanto, se trata de grandes jugadores del mercado financiero, con un poder de mercado que les otorga capacidad de alterar la dinámica del mismo con sus decisiones, y con un elevado riesgo de fugar capitales.

De acuerdo al informe de la Fundación Mapfre “El mercado asegurador Latinoamericano en 2016”, el resultado neto para ese año de este sector en la región es de casi 11.000 millones de dólares”. (Navarro & Wahren, 2017)

“En gran parte de la región, este sector obtiene unos niveles de rentabilidad cercanos o superiores al 20%, situándose en uno de los negocios más rentables en América Latina. En este sentido el accionar de las aseguradoras tiene efectos macroeconómicos, especialmente si se tiene en cuenta que las economías latinoamericanas se encuentran particularmente expuestas a shocks financieros y crisis de balance de pagos”. (Navarro & Wahren, 2017)

“Peritar o ajustar siniestros en Latinoamérica, conlleva una gran complejidad que afecta a múltiples aspectos. Un ajuste que ofrezca las máximas garantías al cliente requiere de importantes conocimientos por parte de los expertos ajustadores, una visión global y conocimiento del mercado local e internacional”. (Navarro & Wahren, 2017)

“Hay una cuestión de nomenclatura que merece ser aclarada cuando se habla de ajustar o peritar siniestros, ya que la actividad no se denomina de la misma manera en todos los países. En España y Portugal al que ejerce esta profesión se le conoce como “perito de seguros”, mientras que, en México, República Dominicana y Perú

se le llama “ajustador de siniestros” o “ajustador de seguros” y en Chile, Paraguay y Argentina, liquidador de siniestros”. (Daniel Baron, 2018)

En los últimos 20 años, las entidades reguladoras de la actividad aseguradora de los distintos países han comprendido el papel crucial del ajustador y la actividad que despliega. Existe un movimiento regional e internacional de reconocer y proteger los derechos de los asegurados como consumidores, y el ajustador es un elemento clave en la materialización del servicio. Pero más allá de la total satisfacción de los consumidores, el Estado tiene un interés superior y de mayor dificultad consistente en la aplicación precisa del contrato de seguros lo que podría implicar limitar o hasta incluso negar el derecho indemnizatorio.

Tanto el sector privado como El Estado debe proteger este aspecto, que hace referencia a la correcta utilización de los fondos que acumulan las aseguradoras. El objetivo es la protección del seguro como institución, y es clave además para entender el rol del ajustador. Las preocupaciones del estado se traducen en leyes y regulaciones referidas a la actividad del ajustador. (segurosypensionesparatodos, 2019)

1.1.2 Meso Entorno

El mercado de seguros en Ecuador económicamente hablando mueve mucho dinero al año, existe una gran cantidad de aseguradoras, agentes de seguro, productores de seguro etc. El presente estudio se enfocará principalmente en las funciones que desempeñan los peritos ajustadores de siniestros en nuestro país, que según nuestro análisis de estudio también presenta una problemática, y es que, Ecuador cuenta con una deficiente cultura de seguros donde la mayoría de profesionales se ha formado de manera empírica y tradicional, provocando que muchos de los intermediarios y peritos de seguros operen de manera informal, aplicando en varias ocasiones sus conocimientos de forma errónea.

“En la actualidad operan en el mercado ecuatoriano 31 compañías de seguros que colocan ramos generales, para lo cual cuentan con un total de 273 ajustadores a nivel nacional dividiéndose en 86 como personas naturales y 187 como personas jurídicas que prestan sus servicios profesionales a dichas compañías de seguros dependiendo de los siniestros que se presenten en cada uno de los ramos”. (www.supercias.gob.ec).

Lo expuesto anteriormente significa que existe una gran oportunidad de negocio para el ingreso y competencia en este segmento de mercado, puesto que dependen exclusivamente de la cantidad de siniestros que sucedan en determinados periodos, posteriormente se mostrarán cifras que reflejan el número de siniestros que las Compañías de Seguros atienden a nivel nacional.

Los seguros pertenecen al grupo de ocupación económica de la intermediación financiera, la que se relaciona fuertemente con la evolución económica de nuestro país. La estructura del mercado de seguros ecuatoriano es la más parecida a la de los mercados que se desarrollan en Latinoamérica. (Navarro & Wahren, 2017)

Para quienes no participan de manera activa en el negocio de seguros, resulta un poco extraño el papel que desempeñan los ajustadores de siniestros y a veces su intervención genera confusiones respecto a quiénes representan, a su imparcialidad y sobre cuál es el marco legal de su intervención al momento de ajustar una pérdida o determinar el hecho que genero el siniestro, así como la cuantía de una pérdida. (Tower, 2016)

Usualmente las compañías de seguros cuando se presentan con siniestros que son de carácter extraño o diciéndolo de una mejor manera siniestros dudosos en cuanto al tipo al alcance del mismo, tienen que recurrir a la contratación de terceros que tengan la experiencia y los conocimientos necesarios para determinar las causas del siniestro y las circunstancias en que ocurrió la perdida reclamada. (Tower, 2016)

Comúnmente a estas terceras personas se las conoce como ajustador de siniestros y en otras legislaciones se identifica como regulador, comisario o perito de ajustes.

1.1.3 Micro entorno

INMARIN S.A. es una empresa creada en el año 1981 en la ciudad de Quito, con credencial #35 otorgada por el ente de control: Superintendencia de Bancos y Seguros, y habilitada para operar como peritos ajustadores de siniestros en todos los ramos, especializándose en seguros marítimos, transporte y seguros industriales

El estudio y la investigación, estará dirigido a los ajustadores de siniestros, analizando su importancia y como estos operan en el mercado local de seguros, ya que no son tan conocidos como los famosos "Brókers" de seguros o intermediarios de seguros.

Por tal motivo, se establecerá una propuesta de fortalecimiento mediante un plan de reestructuración estratégica para la reactivación de la empresa INMARIN S.A. ajustadores de siniestros, donde se propondrá principalmente retomar sus actividades, aumentar su prestigio, incrementar su portafolio de negocios y por ende su rentabilidad.

El presente estudio, se enfocará en el desarrollo de una reestructuración estratégica para la empresa, mismo que servirá para tener una visión más clara y objetiva de cómo administrar correctamente una institución que se encuentra en el mercado que brinda los servicios de ajustes de siniestros tanto a las compañías de seguros, así como a los clientes que aseguran sus bienes en dichas compañías.

El servicio que brinda la empresa no es muy común, los ajustadores de siniestros forman parte de las personas que integran el sistema del mercado asegurador ecuatoriano, al igual que los Brókers, compañías de seguros, inspectores de riesgo y compañías reaseguradoras, aunque si para las personas que están relacionadas con el mercado de seguros.

Posteriormente se propondrá una propuesta de mejora enfocada a la reactivación y fortalecimiento para la empresa ajustadora de siniestros INMARIN S.A., también se explicará cómo funciona la indemnización de siniestros, que es el evento o acontecimiento fortuito que ocasiona la pérdida parcial o total del objeto asegurado.

1.2 Revisión de Investigaciones Previas

1.2.1 Tesis Rodrigo Quezada A. Universidad católica de Chile 2012

Planificación Estratégica: en la tesis de Rodrigo Alonso Quezada Alvarado, titulada “Plan estratégico para una corredora de seguros Generales y de Vida”, Chile, desarrollada en el año 2012.

“Al término de este trabajo de título, se puede concluir que se han cumplido los objetivos tanto general como específicos planteados, que apuntaban a realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa Agencias Briner S.A, determinando estrategias de largo plazo a nivel corporativo como de cada una de las unidades funcionales de la compañía, además de tareas vinculadas a indicadores de

desempeño, con el propósito de realizar la medición efectiva de los objetivos relacionados a estas unidades. De esta manera, la empresa podrá contar una guía de lineamientos estratégicos de forma ordenada, proyectando de manera eficaz la compañía en el próximo período de cinco años.

Entre las contribuciones más importantes, se encuentran el ordenamiento para el funcionamiento de la empresa, la propuesta de reestructuración organizacional acorde a la proyección futura desarrollada, las líneas de acción y recomendaciones realizadas, la nueva unidad de negocio propuesta, y el aporte económico que representa el desarrollo de todas las tareas y metas presentadas”.

La recopilación de la información y levantamiento de la situación actual que realizó el investigador permitió determinar factores claves en el crecimiento y posicionamiento futuro de la compañía. Dentro de los más importantes menciona la escasa planificación a futuro que existe de la compañía, la poca comunicación a nivel de empresa de los distintos objetivos y metas comunes, la no consideración actualmente de la unidad de seguros masivos dentro del sistema de gestión de producción, la falta de componentes del negocio con los que cuenta el portal web y su respectivo posicionamiento en internet, la falta de recursos humanos en determinadas áreas funcionales y de negocio, y las consideraciones permanentes de las necesidades del cliente en cuanto a productos o servicios.

Los objetivos planteados para el desarrollo de la planificación estratégica fueron determinados enunciando las acciones que se van a realizar en la empresa dirigidos y enfocados hacia la misión y la visión planteados; en función de los recursos y los objetivos que se desean obtener, con el fin de alcanzar el éxito. La estrategia determino un plan para asignar de manera correcta los recursos disponibles de la empresa; de tal manera que se pueda contrarrestar la competencia, y a su vez conseguir el objetivo que persigue la empresa. El plan a seguir debe mantener un orden y debió seguir los lineamientos y directrices planteadas al iniciar el objeto de estudio.

El levantamiento de información y recopilación de datos tuvieron un papel fundamental para determinar la gestión de producción y funcionamiento de la empresa para que posteriormente el investigador tenga una clara visión de la ejecución del plan ordenado.

1.2.2 Tesis Cesar Ludeña, ESPE - 2011

En la Tesis de Cesar Homero Ludeña Vinueza titulada “Desarrollo de la planificación estratégica mediante la metodología balanced scorecard en una institución financiera del ecuador (finecu)”, Ecuador, desarrollada en 2011.

“El BSC puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia, y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo. Se han expuesto los elementos que deben contemplar durante una Planificación Estratégica. Muchas organizaciones han logrado desarrollar modelos adecuados, pero han tenido problemas al implementarlos. Para este punto, el apoyo por parte de los máximos directivos, el tener un equipo base de trabajo, una comunicación fluida y una participación por parte de las personas claves, son fundamentales para una implantación con éxito.

Los Mapas Estratégicos es mejor aporte realizado por la metodología del BSC ya que permite de manera visual describir la estrategia de una empresa, alineando las cuatro perspectivas principales. El BSC debe ser un instrumento que simplifique y mejore la planificación y la gestión a través de clarificar de negocio, priorizar lo importante y dar consistencia a los elementos presentados, consistencia de la que muchas organizaciones carecen, incluyendo FINECU. La PE debe ser un proceso flexible que permita acoplarse de manera de inmediato a los cambios del macro entorno y micro entorno”.

La principal estrategia planteada a través de la herramienta de investigación administrativa balanced scorecard utilizada en el estudio de la tesis citada, facilito el enfoque y la conexión hacia el principal objetivo global de la empresa alineándose con la misión y la visión propuesta.

A lo largo de la investigación que el autor realizó, nos indica que se encontraron varios elementos que sirvieron como indicadores para realizar el planteamiento estratégico ordenado, haciendo referencia en que muchas empresas han presentado modelos de gestión adecuados, pero han fallado en su ejecución y que, para su correcto funcionamiento y éxito en la ejecución, es necesario que la administración cuente con la información adecuada y cuente con un equipo base de trabajo confiable.

De igual manera toda la información, procesos, estudios, mapas estratégicos, fueron de mucha ayuda para la elaboración del balanced scorecard, haciendo de la planificación estratégica un proceso flexible y sencillo para su ejecución.

1.2.3 Trabajo de Titulación de María Narváez 2014

Según el trabajo previo a la titulación de Narváez Cepeda, María Del Carmen Pazmiño Baille, Guisella Dennisse titulada “Propuesta de planeación estratégica del bróker de seguros J. A. Narváez y diseño de sus indicadores de gestión”, Ecuador, desarrollada en el año 2014.

“De acuerdo al estudio realizado, el bróker de seguros tiene diversas oportunidades para desarrollarse como microempresa, mantiene planes activos de mejoras continuas y procedimientos que al ejecutarse podrán demostrar resultados exitosos. En el Ecuador el mercado de los seguros se encuentra en constante crecimiento, de este crecimiento se deriva una importante competencia con la que el bróker de seguros J.A. Narváez deberá destacar sus esfuerzos por adquirir clientes.

El servicio de posventa que resulte de la venta de pólizas debe ser muy exhaustivo, dependiendo del grado de satisfacción de los clientes con el trato recibido se derivará la fidelidad que los mismos tengan hacia el Bróker y la capacidad promocionar este servicio con otros posibles clientes.

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

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

Los investigadores de este proyecto nos muestran que de acuerdo a los resultados de la propuesta planteada existen varias oportunidades de negocio para pymes a través de planes de mejora continua y procedimientos estratégicos que demostraron resultados exitosos, nos

indica que el mercado de seguros está en constante crecimiento facilitando la participación de nuevos competidores y habilitando nuevos nichos para este segmento de mercado. Se enfoca también en una asistencia postventa, haciendo referencia a la calidad plasmada en un servicio continuo haciendo posible la fidelización de sus clientes.

Parte de la investigación presentada refiere a un análisis FODA mencionando las oportunidades con las que cuenta la empresa facilitando determinar el objetivo principal de la empresa a través de un plan paralelo de ventas acorde al plan estratégico de estudio.

1.2.4 Tesis Garcés Mancheno y Patricio Ortiz - 2006

Según la tesis de los autores: Garcés Mancheno, Patricio Enrique Ortiz Boada, Pablo Sebastián titulada “Desarrollo de un modelo de planificación estratégica y operativa de una empresa de seguros de vida. Caso compañía de seguros y reaseguros Equivida Quito, Ecuador”, desarrollada en el año 2006.

“Los procesos de EQUIVIDA se encuentran estandarizados y contribuyen eficientemente a la buena ejecución de la cadena de valor, tardando 16 días en promedio el desarrollo de los principales procesos. Sin embargo, el subproceso de facturación que demora 10 días necesita ser revisado, con el fin de que los principales procesos de la empresa no demoren más de dos semanas, para lo cual se presenta una propuesta de un nuevo proceso de facturación.

Con base a la matriz EFE realizada al ambiente externo de la empresa se puede concluir que EQUIVIDA tiene una buena capacidad de reacción y flexibilidad frente al impacto de los factores externos; sin embargo, se debe mejorar su adaptación ambiental sobre todo en la captación de nuevos clientes y cobertura de servicios para personas que no pueden acceder por aspectos relacionados con la injusticia social.

Con base a la matriz EFI realizada el ambiente interno se puede concluir que la empresa muestra algunas debilidades administrativas que pueden ser compensadas con sus fortalezas sobre todo las relacionadas con el componente comercial y con los aspectos financieros.

Con base a la matriz MPC realizada a los principales competidores de la empresa, se puede concluir que EQUIVIDA debe competir principalmente con Pan American Life por captar mercado de seguros individuales y colectivos, crecer

institucionalmente, lograr mayor cantidad de utilidades y superarla en el posicionamiento de la imagen en el mercado.

Con base a la matriz de la gran estrategia realizada a la empresa se puede concluir que EQUIVIDA está en posibilidad de ejecutar estrategias relacionadas con la captación de nuevos nichos de mercado”.

La investigación analizada a través de este proyecto de titulación nos indica claramente que se utilizaron herramientas de investigación administrativa tales como matrices que se emplean para la Planificación estratégica que arrojan resultados puntuales en base a los objetivos planteados en el plan ordenado.

El direccionamiento planteado para la empresa está encaminado a mejorar la situación organizacional interna, ampliar la participación de mercado, ampliar la difusión de la imagen pública y realizar todo tipo de correcciones y mejoras que la entidad necesite durante el análisis y el estudio de sus procesos, para que pueda mejorar su rentabilidad.

1.3 Cuerpo Teórico

1.3.1 Definición de Administración Estratégica

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”. (David, 2008)

1.3.2 ¿Que es la Planificación Estratégica?

“La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. El estudio de la

macro- economía revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas.” (Scott, 2013)

1.3.3 Conceptos de Planificación Estratégica

“La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto”. (Armijo, 2011)

“La Planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer), como de los medios (cómo debe hacerse)”. (Coulter, 1998)

1.3.3.1 Plan Estratégico

“Es un plan, de alto nivel que proporciona un marco para la estrategia global de una empresa de éxito. Es utilizado por sus dueños y gerentes, para proporcionar a negocio un enfoque claro. El proceso de creación de un plan estratégico implica

analizar el mercado donde prevalece su negocio, el establecimiento de objetivos y la definición de un curso de acciones que le indicará cómo el negocio funcionará para alcanzar dichos objetivos”. (González, 2017)

1.3.4 Dirección Estratégica

“Se define como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. En el eje central de la dirección estratégica se encuentra la pregunta: ¿Cómo y porque algunas empresas superan a otras? Así, el desafío de los directivos radica en decidir estrategias que proporcionen ventajas sostenibles a lo largo del tiempo”. (Dess, 2003)

1.3.4.1 Ventaja Competitiva

“El objetivo principal de la administración estratégica, es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que la empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no lo hacen, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja”. (David, 2008)

1.3.5 Características de la Planificación Estratégica

Entre las principales características de la planificación estratégica tenemos las siguientes:

- Se lleva a cabo por el nivel más alto de la empresa.
- Constituye un marco de referencia general para toda la empresa.
- Generalmente se elabora para cubrir grandes periodos de tiempo.
- Su parámetro principal es la efectividad.
- Considera a la empresa como un sistema abierto.
- Direcciona las actividades en función de los propósitos y objetivos perseguidos por la empresa.
- Al planificar hay que tomar en cuenta la presencia de posibles resistencias, así como también de posibles alianzas y apoyos, producto de los propósitos, intereses y valores que persigue la empresa.
- Calcula los recursos y factores que limitan su capacidad de acción que son muchos, permitiendo orientar y dirigir las acciones que se realizarán.

- Se planifica en base a la realidad, no solo a partir de nuestra propia apreciación; si no desde la visión de los demás.
- Permite elaborar planes alternos y de contingencia para estar listos ante las sorpresas que puedan darse.

1.3.6 Función e Importancia de la Planificación Estratégica

“Orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad) es decir adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos /mercados.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas”. (Armijo, 2011)

1.3.7 El Proceso de la Administración Estratégica

“Es un proceso de ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica o su implementación y la evaluación. Aunque los primeros seis pasos describen la planificación que debe darse, su puesta en práctica y evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las revisa y evalúa de manera debida, los diversos pasos del proceso de administración estratégica son:

1.3.8 Proceso de Administración Estratégica

1.3.8.1 Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y sus estrategias.

“Cada organización necesita una misión que defina su propósito y dé respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de estar en el negocio? Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado. Determinar el propósito o la razón de un negocio es tan importante para organizaciones lucrativas como lo es para las lucrativas.

Misión: La Misión es la razón de existir de una empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. La Misión proyecta la singularidad de su empresa. Idealmente debe constar de 3 partes:

- Descripción de lo que la empresa hace.
- Para quién está dirigido el esfuerzo.
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Da la oportunidad de que la empresa conozca sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia. (Aguilera, 2017)

Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

La misión también indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa. (Aguilera, 2017)

Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

Visión: La Visión es una imagen del futuro deseado que la empresa busca crear con los esfuerzos y acciones de esta. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan tengan

sentido y coherencia.

La Visión de una empresa debe contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

La visión debe cumplir con las siguientes condiciones:

Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.

La Visión motiva e inspira.

Debe ser compartida.

Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, empieza todo el proceso estratégico. **(Coulter, 1998)**

1.3.8.2. Análisis del entorno externo (5 Fuerzas de Porter)

“El entorno externo es una restricción básica sobre las acciones de un Gerente. Analizar ese entorno es un paso determinante en el proceso estratégico, ya que el entorno de una organización define en mayor grado, las opciones disponibles para la Gerencia. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno. (Igestion2, 2012)

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según este análisis, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos. En el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter corresponden al Micro entorno. (Igestion2, 2012)

La amenaza de la entrada de nuevos competidores hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. El análisis de esta amenaza nos permite establecer y nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores. (Igestion2, 2012)

La amenaza de productos sustitutivos hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

El poder de negociación de los consumidores hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidor se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. (Porter, 2008)



Figura 1: Las 5 fuerzas de M. Porter
Fuente: (Porter, 2008)

1.3.8.3. *Identificación de oportunidades y amenazas (Análisis FODA)*

Después de analizar el entorno, la Gerencia necesita evaluar qué ha aprendido en términos de oportunidades que la misma organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar. Las oportunidades son factores externos del entorno positivos en tanto que las amenazas son negativas.

El análisis **FODA** es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (matrizfoda., 2017)

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (matrizfoda., 2017)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (matrizfoda., 2017)

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. (matrizfoda., 2017)

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tiene poco o ningún control directo.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. (David, 2008)



Figura 2: Análisis FODA
Fuente: (David, 2008)

1.3.8.4. Análisis de los recursos de la organización (Cadena de Valor).

Después de haber observado el exterior de la organización se deberá revisar ahora su interior. Por ejemplo, ¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de una organización? ¿Ha tenido éxito la innovación de nuevos productos; cuál es el flujo de efectivo de la organización; cómo perciben los consumidores a la organización y la calidad de sus productos o servicios?

Este paso obliga a la Gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades que dispone.

Dentro del análisis de los recursos de la organización (análisis interno) una de las herramientas más utilizadas es la cadena de valor que es una herramienta que permite descomponer a la empresa en actividades que la componen y entender las relaciones existentes entre ellas. (Porter, 2008)

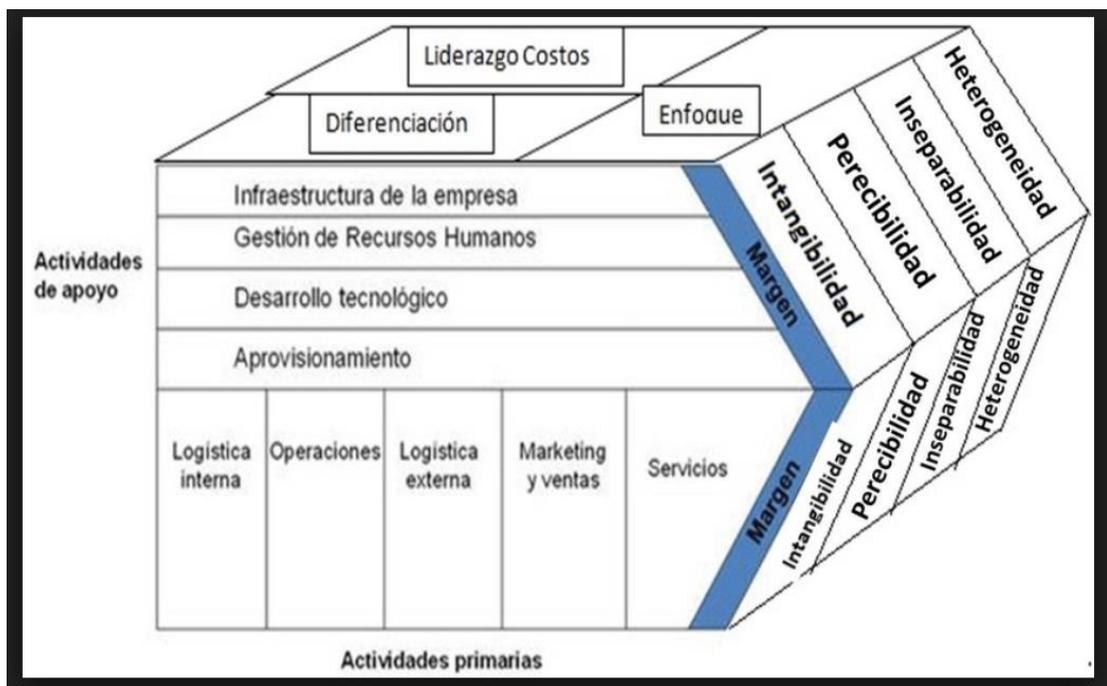


Figura 3: Cadena de valor

Fuente: (Porter, 2008)

1.3.8.5. Identificación de fortalezas y debilidades.

“El análisis del paso anterior debe llevar a una evolución clara de los recursos

internos de la organización (como capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia Gerencial). También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas (como mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y RRHH). Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas.

Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero no posee. (Porter, 2008)

1.3.8.6. *Formulación de Estrategias.*

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias viene después del proceso de toma de decisiones. La Gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas, seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno.

“Las estrategias, indican el sentido amplio en el que la empresa desea dirigir mientras que los objetivos proporcionan una mayor clarificación de las metas para que todos los implicados en la ejecución del plan sepan exactamente cuál es la meta”. (Coulter, 1998)

1.3.8.7. *Implementación de Estrategias*

En este penúltimo paso el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica. Una estrategia solo es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuanta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía, no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.

“Si bien el desarrollo del plan es importante, la aplicación efectiva del plan es quien genera los resultados. La ejecución del plan requiere que las asignaciones específicas puedan llevarse a cabo y que las personas sean responsables en lograr

los resultados deseados. La comunicación, es fundamental en todo este proceso para asegurarse tanto que los empleados sepan qué se espera de ellos y que reciban retroalimentación sobre los resultados de sus esfuerzos”. (Coulter, 1998)

1.3.8.8. Evaluación de resultados.

“El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados. Posteriormente se revisará el proceso de control, los conceptos y técnicas introducidos a la evaluación de resultados, mismos que pueden utilizarse para evaluar los resultados de las estrategias y corregir desviaciones importantes”. (Coulter, 1998)

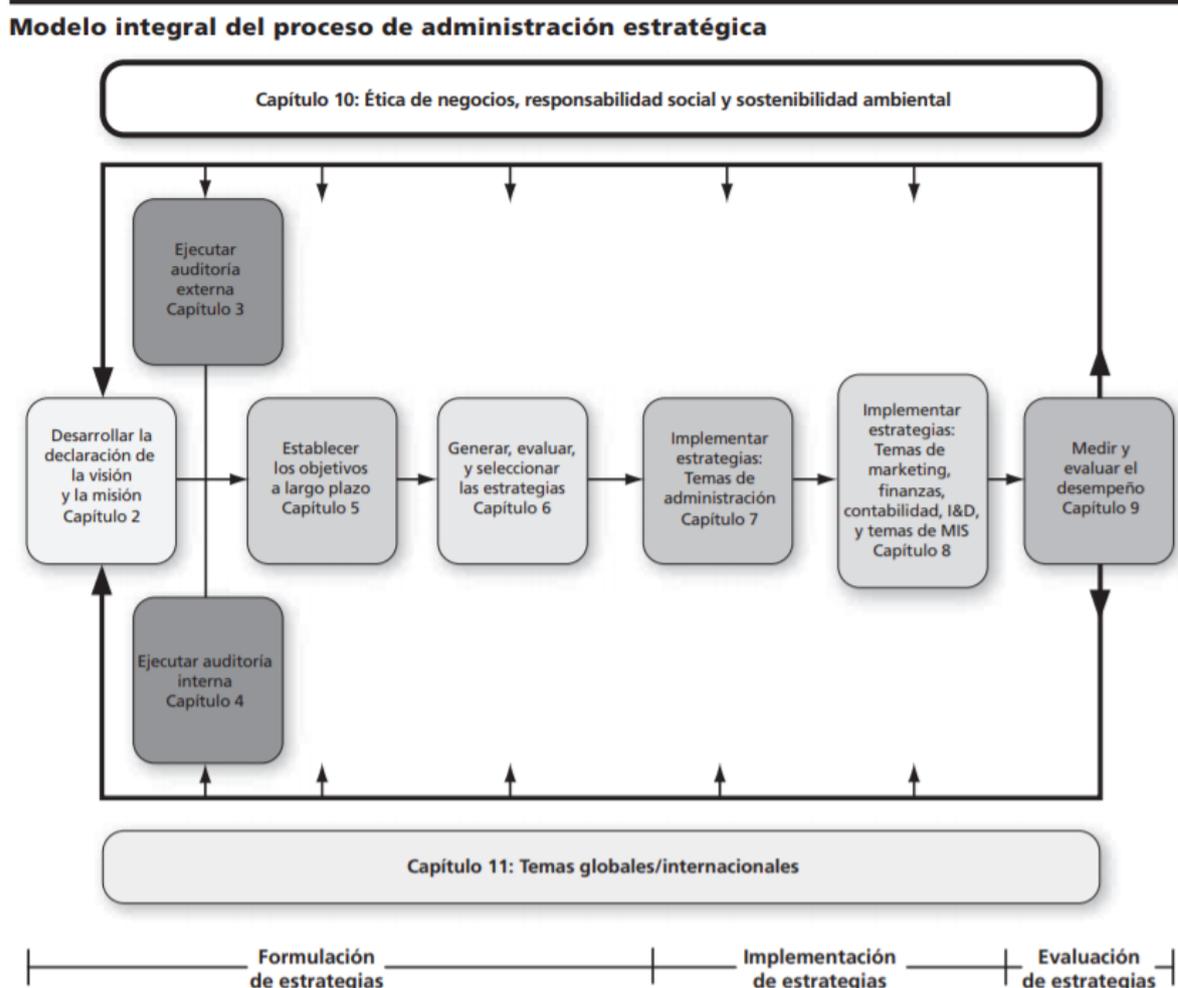


Figura 4: Modelo del proceso de administración estratégica
Fuente: (Porter, 2008)

1.3.9 Ventajas de la planificación estratégica

- Al implementar los elementos de la planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar las amenazas y oportunidades, facilitando el liderazgo y la dirección de la empresa.
- Contribuye a que todos los integrantes de la empresa conozcan los objetivos que se persiguen y ayuda a que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia los resultados deseados.
- Permite tomar decisiones oportunas de acuerdo a las amenazas y oportunidades que se presenten.
- Permite establecer planes para que los empleados sepan la dirección a la que se dirige la empresa.

1.3.10 Desventajas de la Planificación Estratégica

- Puede ocasionar demora en la toma de acciones ya que en su mayoría requieren respuestas al instante.
- Requiere de tiempo y dinero, por lo que requiere una adecuada planificación y esto tiene un costo.
- Los beneficios que se obtengan se los podrá visualizar a largo plazo.
- Se requiere del conocimiento profundo de lo que es la planificación estratégica.
- Pueda que se requiera de cambios profundos en la estructura orgánica, así como en la nómina del personal de la empresa, ya que estará sujeta a la resistencia al cambio.

1.4 Análisis de la situación del mercado (Marketing y Branding)

“El análisis de la situación, es el primer paso en la planificación estratégica. Se trata de la recopilación de la información, tanto interna como externamente, para proporcionar información sobre cuestiones relacionadas con los empleados, clientes, competidores de una empresa y la industria.

Un análisis completo de la situación se asegurará de que las decisiones tomadas durante el proceso de planificación estratégica se basan en hechos y datos, y no sólo las opiniones y los caprichos de los implicados en el proceso de planificación.

La planificación estratégica, permite a una pequeña empresa a posicionarse en la mente de los consumidores, a través de los esfuerzos dirigidos de marketing y branding. El presupuesto de publicidad, son a menudo un componente importante en el enfoque promocional en una pequeña empresa; y las funciones de marketing estratégico permite pueda sacar el máximo provecho de su presupuesto limitado de marketing”.

1.5 Administración de presupuesto

“Las pequeñas empresas, por lo general operan con un presupuesto ajustado, lo que requiere de una cuidadosa planificación financiera. La planificación estratégica, le permite a una empresa poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Un plan estratégico, que incluye la investigación y análisis de mercado, ayuda a una pequeña empresa a utilizar mejor los recursos que tiene disponibles para la planificación de necesidades financieras para el futuro crecimiento y desarrollo.

Un plan, bien desarrollado puede ayudar a una pequeña empresa de atraer a inversores u otros tipos de financiación”. (David, 2008)

1.6 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

“Para análisis de indicadores se empleará la herramienta de investigación administrativa: Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. El cuadro de mando integral se dio a conocer en enero- febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review por los autores Robert Kaplan y David Norton.

Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además, es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización. El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje.

Finanzas:

Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de flujo de efectivo para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

Clientes:

Los clientes son los protagonistas de la película, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

Procesos internos:

Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.

Innovación-aprendizaje:

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

Las cuatro perspectivas anteriores no deben contemplarse de forma aislada, sino que formaran en su conjunto los ejes básicos del cuadro de mando integral.

Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje".
(Norton, 2002)



Figura 5: Cuadro de Mando Integral
Fuente: (Norton, 2002)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque metodológico de la investigación

Para la investigación se empleará el método cualitativo y cuantitativo evaluando la posibilidad de participación en el mercado a través de herramientas de investigación tales como encuestas y entrevistas que permitan un estudio previo que analice las posibilidades de futuros nuevos negocios que cumplan con la propuesta de reestructuración estratégica planificada.

Una vez que se obtenga toda la información necesaria, se procederá a realizar la respectiva tabulación de los resultados a través de cuadros y gráficos para que la propuesta sea más clara y viable.

2.1.1. Tipo de investigación

El presente trabajo es un estudio que aplicará dos tipos de investigación para el diagnóstico del problema, las cuales están detalladas a continuación:

2.1.2. Descriptiva

Para la investigación realizada se aplicaron 50 encuestas, cada una contiene 12 preguntas, dirigidas al personal que trabaja en las principales compañías del mercado asegurador, tales como gerentes, subgerentes y jefes de cada uno de los departamentos de siniestros, puesto que son personas que trabajaban directamente con los servicios que prestan los ajustadores de siniestros.

2.1.3. De campo

Se utilizará la investigación de campo para la obtención de datos, para realizar un análisis cualitativo y cuantitativo, aplicando entrevistas personales a distintos profesionales del mercado de seguros que trabajan con ajustadores de siniestros, tanto a personas naturales, así como a personas jurídicas y que cuentan con amplia experiencia en el mercado.

2.2. Población, unidades de estudio y muestra

“El mercado ecuatoriano cuenta con 31 compañías de seguros que colocan ramos generales, adicionalmente tiene un total de 273 ajustadores a nivel nacional dividiéndose en 86 como personas naturales y 187 como personas jurídicas que prestan sus servicios profesionales a dichas compañías de seguros”. (**Página web Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018**).

2.2.1. Muestra

2.2.1.1 Muestreos no aleatorios o no probabilísticos

Los muestreos no probabilísticos utilizan criterios con un bajo nivel de sistematización que procuran asegurar que la muestra tenga un cierto grado de representatividad. Este tipo de muestreos se emplean principalmente cuando no es posible llevar a cabo otros de tipo aleatorio, lo cual es muy habitual a causa del elevado coste de los procedimientos de control.

2.2.1.2 Intencional, o de conveniencia

En el muestreo intencional el investigador escoge de forma voluntaria los elementos que conformarán la muestra, dando por supuesto que esta será representativa de la población de referencia.

Se tomará una muestra realizando las encuestas a 50 Ejecutivos de Seguros expertos en la atención de reclamos que se presentan día a día en los distintos ramos.

Como la población es pequeña no es necesario aplicar la fórmula para la muestra.

2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de la información

2.3.1 Método descriptivo

Para la presente investigación se utilizó el método descriptivo ya que el mismo permitirá conocer el comportamiento del mercado y su comportamiento para ello se

considera parte de la población que será tomada en cuenta y su selección será por no aleatorio ya que no todos tienen una misma oportunidad para ser incluidos en la investigación, para esto se emplearán las siguientes técnicas:

Encuestas. - Una técnica realizada mediante preguntas cerradas o abiertas la cual se utiliza para recolectar información en base a un cuestionario el mismo que será dirigida a representantes de departamentos de siniestros, así como empresas jurídicas y personas naturales ajustadores de siniestros, el objetivo primordial de la encuesta es determinar el alcance de posibles nuevos negocios y nichos de mercado en el sector asegurador ecuatoriano.

En este estudio se aplicó una encuesta de 12 preguntas cerradas para recolectar la información requerida en función del logro de los objetivos. **(Ver Anexo 1)**

Entrevistas. - Las entrevistas se realizaron a profesionales que trabajan permanentemente en compañías de seguros y que son ejecutivos en la atención de reclamos de siniestros que se presentan en el día a día, se realizaron también entrevistas a ajustadores de siniestros que prestan sus servicios como ajustadores de siniestros a las compañías de seguros, mismos que cuentan con amplia experiencia, es decir se realizaron entrevistas directamente a colegas de la competencia en el mercado asegurador en la ciudad de Quito.

Los entrevistados son: **(Ver Anexo 2)**

- Ing. Paulo Ávila Claro Msc. - Gerente Comercial Seguros Sucre S.A.
- Ing. Alfredo Rey T. - Coordinador Comercial Seguros Sucre S.A.
- Ing. Fabricio Hernández - Jefe de Siniestros Seguros Constitución
- Ab. Christian Moreno - Ejecutivo de Reclamos Seguros Constitución
- Ing. Francis Monroy – Gerente Nacional de Siniestros AON Ecuador

2.3.1 Análisis estadístico de las encuestas aplicadas a los profesionales en materia de siniestros en seguros

Pregunta 1. ¿Su empresa trabaja con ajustadores de siniestros?

Tabla 1

Ajustadores de siniestros en el mercado ecuatoriano

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	27	54%
Ocasionalmente	23	46%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: Encuestas realizadas



Figura 6: Ajustadores de siniestros en el mercado ecuatoriano

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: La gran mayoría de encuestados trabajan con ajustadores de siniestros una vez que se presenta un reclamo, todos los encuestados afirmaron trabajar siempre u ocasionalmente con los servicios que prestan tanto personas naturales como jurídicas.

Pregunta 2. ¿Cómo considera el trabajo y criterio de un ajustador para el manejo de un siniestro?

Tabla 2
Importancia del ajustador de siniestros

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Importante		
Poco	42	84%
Importante	8	16%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas



Figura 7: Importancia del ajustador de siniestros

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: La gran mayoría de encuestados coinciden en que el criterio en el informe que presenta un ajustador de siniestros es de gran ayuda y de suma importancia.

Pregunta 3. ¿Cómo contrata su empresa los servicios de un ajustador de siniestros?

Tabla 3
Medios de contratación del servicio

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Curriculum Profesional	12	24%
Página Web – redes	1	2%
Experiencia	28	56%
Sociedad Estratégica	9	18%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas



Figura 8: Medios de contratación del servicio

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: En el mercado de seguros es importante la experiencia y la preparación, en especial de las personas que manejan siniestros, motivo por el cual la mayor parte de encuestados coinciden que al momento de contratar los servicios de un perito ajustador de siniestros es necesario su reconocimiento a través de la experiencia y el Curriculum con los casos que han manejado durante sus años en el mercado de seguros.

Pregunta 4. ¿Con qué tipo de ajustadores prefiere trabajar?

Tabla 4

Tipo de ajustador más común en el mercado

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Persona Natural	13	26%
Persona Jurídica	37	74%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: Encuestas realizadas



Figura 9: Tipo de ajustador más común en el mercado

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: La mayoría de encuestados prefieren trabajar con personas Naturales, generalmente las sociedades anónimas que trabajan como ajustadores de siniestros tiene mayores ventajas, por su experiencia y adicionalmente son personas que cuentan con representación extranjera y pueden trabajar en ramos que cuentan con colocación facultativa de reaseguros en el exterior.

Pregunta 5. ¿Conoce Ud. ajustadores especializados en los ramos de casco marítimo, transporte e industrial?

Tabla 5
Ajustadores especializados

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	17	34%
NO	33	66%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas



Figura 10: Ajustadores especializados

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Pese a la experiencia de todos los encuestados en los departamentos de siniestros de cada compañía que se escogió como muestra para el presente estudio, existe un alto porcentaje de personas que no conocen o están familiarizados con Ajustadores que se especializan en el ramo de transporte y casco marítimo, lo cual no da una pequeña idea de que en la ciudad por lo menos no existen muchas personas que puedan brindar este tipo de servicio.

Pregunta 6. ¿Con cuántos ajustadores promedio trabaja su empresa?

Tabla 6
Ajustadores promedio por empresa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 - 3	0	0%
3 - 5	6	12%
5 - 7	8	16%
7 - 10	17	34%
10 en adelante	19	38%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas



Figura 11: Ajustadores promedio por empresa

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Más de la mitad de los encuestados que trabajan en distintas compañías de seguros coinciden en que su empresa contrata más de 7 ajustadores para los distintos casos que se presentan como siniestros que el asegurado lo presenta como un reclamo formal.

Pregunta 7. ¿Del 100 % de siniestros presentados, que porcentaje promedio designa ajustadores?

Tabla 7
Porcentaje de ajustes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
20%	3	6%
30%	0	0%
40%	4	8%
50%	5	10%
60%	4	8%
70%	6	12%
80%	6	12%
90%	7	14%
100%	15	30%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

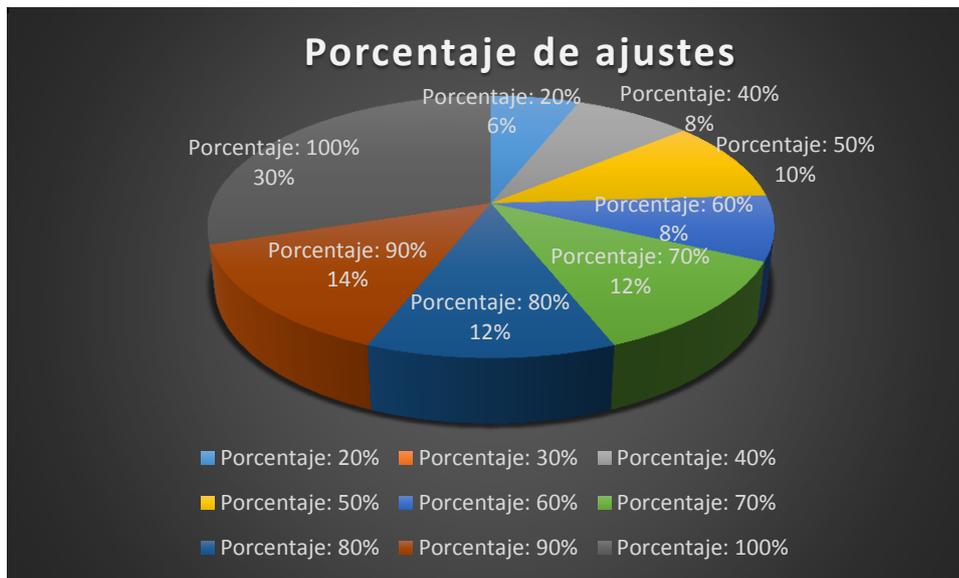


Figura 12: Porcentaje de Ajustes

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: La mayoría de encuestados, más del 50% afirman que su empresa designa ajustadores a más del 70% de todos los siniestros que presentan, lo que nos indica que varias compañías de seguros contratan los servicios de un ajustador de siniestros.

Pregunta 8. ¿De los siniestros que se presentan en transporte y casco marítimo, qué porcentaje designa ajustadores?

Tabla 8
Porcentaje de ajustes en los ramos de transporte y casco marítimo

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
10% al 20%	2	4%
20% al 40%	4	8%
40% al 60%	7	14%
60% al 80%	15	30%
80% al 100%	22	44%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
 Fuente: Encuestas realizadas

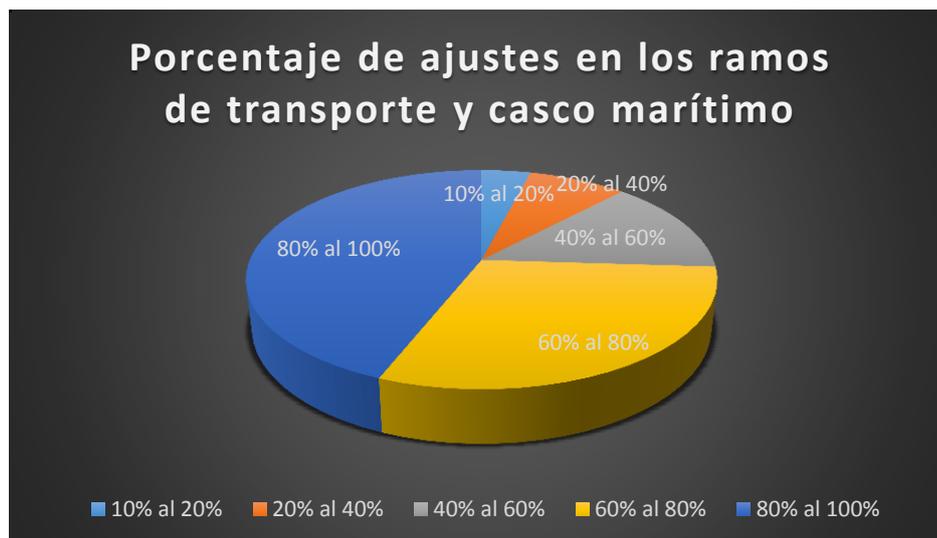


Figura 13: Porcentaje de Ajustes en transporte y casco marítimo

Elaborado por: Andrés Rodas H.
 Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Para casos de siniestros que involucran los ramos de transporte y casco marítimo más de 80% se designa aun ajustador de siniestros, ya que son ramos delicados, con colocación facultativa en el exterior (reaseguro) y que generalmente requieren de peritos ajustadores nombrados o con representación de un reasegurador en el exterior, es por eso que la gran mayoría de personas encuestadas coinciden en que es necesario el servicio.

Pregunta 9. ¿Cree Ud. que existen suficientes ajustadores de siniestros especializados en transporte y casco marítimo a nivel nacional?

Tabla 9

Capacidad de ajustadores a nivel nacional

Alternativa	Frecuen	Frecuen
	cia Absoluta	cia Relativa
SI	12	24%
NO	38	76%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas



Figura 14: Capacidad de ajustadores a nivel nacional

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Varios encuestados o su gran mayoría, coinciden en que no existen peritos ajustadores de siniestros que se especialicen en casos de casco y transporte marítimo, lo cual abre una oportunidad de negocio para personas que quieran especializarse en los ramos mencionados y prestar sus servicios.

Pregunta 10. ¿De los siguientes ramos, cual es que más designa ajustador para un siniestro?

Tabla 10
Ramos con mayor designación de ajustadores

Alternativa	Frecuen	
	cia Absoluta	cia Relativa
Industrial	15	30%
Marítimo	26	52%
Transporte	9	18%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas



Figura 15: Ramos con mayor designación de ajustadores

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Precisamente los ramos que siempre cuentan con colocación de reaseguro en el exterior como lo son transporte y casco marítimo, al momento de un siniestro siempre requieren la presencia de un perito ajustador de siniestros, generalmente nombrado por el reasegurador, la mayor parte de encuestados coinciden en que los dos ramos a quienes se designan ajustadores son los anteriormente mencionados.

Pregunta 11. ¿Determine el rango de comisión promedio que Ud. cree que se debería pagar por cada servicio que presta un Ajustador de Siniestros?

Tabla 11
Comisiones por servicio

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1.000	8	16%
De 1.000 a 2.000	7	14%
De 2.000 a 3.000	12	24%
De 3.000 a 4.000	16	32%
Mas de 4.000	7	14%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

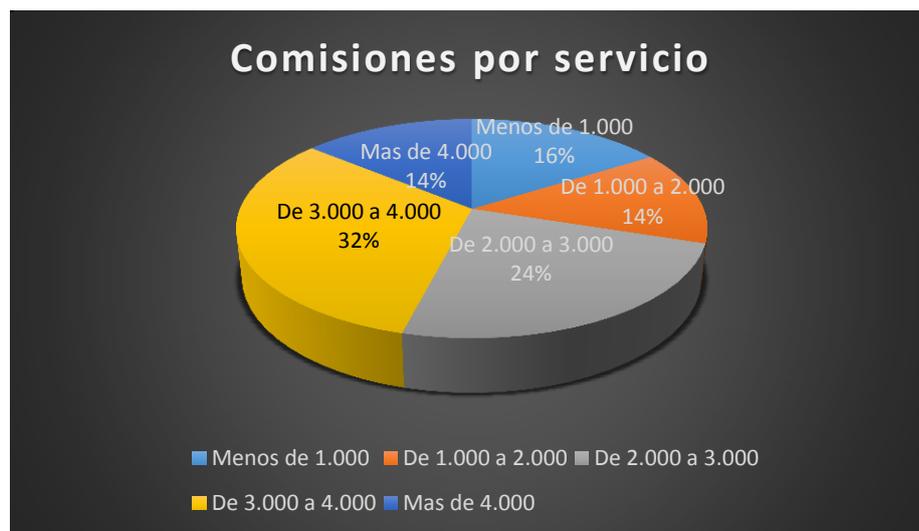


Figura 16: Comisiones por servicio

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: La pregunta está relacionada para determinar un promedio de comisión que el ajustador de siniestros percibe o debe percibir por cada uno de los servicios prestados, y nos da una noción de que promedio por ajuste dependiendo del caso, gana una comisión promedio de \$2.500 a \$3.000.

Pregunta 12. ¿Le gustaría incorporar a su gama de ajustadores una nueva empresa dedicada al ramo marítimo e industrial, que cuente con servicios de tecnología e innovación personalizada?

Tabla 12
Oportunidad de Negocio

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	39	78%
No	11	22%
Total	50	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas



Figura 17: Oportunidad de Negocio

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Encuestas realizadas

Análisis: Un gran porcentaje de encuestados estarían de acuerdo en contratar una empresa dedicada al servicio de ajustes, más aún si ésta es especializada en los servicios de transporte y casco marítimo, por cuanto no existen muchas en el mercado.

Análisis General Encuestas:

Las encuestas arrojaron una idea mucho más clara de cómo podría reaccionar el mercado si existiesen empresas que emprendan en este tipo de negocio, la oportunidad de reingresar en el mercado, reactivando la empresa tiene un alto porcentaje, por cuanto no existen muchas empresas dedicadas específicamente al giro de negocio debido a la falta de conocimiento y capacitación que existe en nuestro país, por tal motivo la mayor parte de ajustadores se han formado de forma tradicional y empírica, muy pocos son los que se han especializado en el exterior, así como pocos cuentan con una representación de compañías extranjeras que en muchas ocasiones los designan para representar sus servicios, es por eso que varios encuestados coinciden en mayoría que para ser ajustador si es necesaria la experiencia previa en algunos casos y el Curriculum de su representante así como el prestigio con el que cuenta cada una de las empresas dedicadas al servicio de peritaje y ajustes de Siniestros.

2.3.2 Análisis de entrevistas aplicadas a los profesionales ejecutivos en materia de siniestros en seguros

			PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7
NÚMERO	ENTREVISTADO	CARGO	1.- ¿Cuál es la importancia y que criterio tiene Ud. sobre de un Ajustador de Siniestros?	2.-Determine 5 funciones/aportes que desempeña un Ajustador	3.- ¿Qué relevancia tiene el informe que elabora un ajustador para determinar el pago de un reclamo?	4.- ¿Qué cualidades toma en cuenta Ud. para decidir con que Ajustador debe trabajar?	5.- ¿Considera necesario el servicio que prestan los Ajustadores de Siniestros? ¿Por qué?	6.- ¿Es importante la experiencia y profesionalismo de una persona que emite un Informe de Ajuste? ¿Por qué?	7.- ¿Según su criterio, ¿qué tan frecuentes son los siniestros en los ramos de Transporte y Casco Marítimo y Por qué es necesario el servicio de un Ajustador para estos casos?
Entrevista 1	Ing. Paulo Ávila Claro	Gerente Comercial	La importancia del ajustador de siniestros es fundamental para la correcta evaluación, calificación de cobertura y posterior indemnización del reclamo presentado, sirve básicamente para tener una visión más complejiva del siniestro reclamado hacia la Compañía de seguros, siempre y cuando esté ajustador cumpla con los requerimientos técnicos y sobre todo éticos solicitados Por dicha compañía de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los daños presentados • Analizar la cobertura contratada mediante póliza • Analizar los eventos que produjeron el siniestro (análisis de causa - raíz) • Pronunciarse sobre según el criterio del ajustador el siniestro posee o no cobertura. • Trabajar con una ética intachable y ser imparcial en sus criterios 	La relevancia se da en el criterio del ajustador. Muchos casos han sido pagados siguiendo el informe de ajuste, que también sirve de descargo a la compañía de seguros, sin embargo, la última decisión de pago la tiene justamente la compañía de seguros, siendo el ajustador un asesor sobre si se debe o no se debe pagar, trabajando con el criterio técnico y el análisis de las coberturas contratadas.	Básicamente la ética y el profesionalismo que haya tenido el ajustador en anteriores casos, adicionalmente no todos los ajustadores pueden tratar todos los siniestros, se requiere que los ajustadores sean especialistas en su campo, lo cual da la confianza necesaria para evaluar un siniestro con determinado ajustador.	Si es u servicio necesario ya que presentan un análisis que sirve para asesorar a la compañía de seguros y que sirve también como descargo o prueba sobre un determinado siniestro. Es necesario contar con esta documentación en caso de que el siniestro se complique y la compañía deba sostener su posición, justamente ahí se coloca el ajustador como tercero imparcial.	La importancia del ajustador de siniestros es fundamental para la correcta evaluación, calificación de cobertura y posterior indemnización del reclamo presentado, sirve básicamente para tener una visión más complejiva del siniestro reclamado hacia la Compañía de seguros, siempre y cuando esté ajustador cumpla con los requerimientos técnicos y sobre todo éticos solicitados Por dicha compañía de seguros.	Los siniestros mencionados no son tan frecuentes dentro del mercado asegurador ecuatoriano, sin embargo, generalmente son complejos y es muy necesaria la figura de un ajustador especializado en dichos ramos a fin de obtener un análisis completo sobre el proceso de indemnización.

Entrevista 2	Ing. Alfredo Rey T.	Coordinador Comercial	En reclamos de envergadura y complejidad son un elemento fundamental para una ágil y adecuada resolución	Imparcialidad Profesionalismo Experiencia	Es caso de siniestro asociados pólizas facultadas, es determinante por cuanto el reasegurador confía en el análisis, conceptos y recomendación del ajustador.	Experiencia Especialidad (Ramos puntuales) Reasegurador (pólizas facultadas)	Fundamental en siniestros grandes y pólizas especiales facultadas (casco tanto aéreo como marítimo, Transporte y BBB)	Son puntos fundamentales, para poder confiar en el concepto y recomendación del ajustador, que determina el correcto cierre del reclamo	La frecuencia de siniestros no es predecible y varía de Asegurado en Asegurado, pero es claro que, en una economía globalizada, el transporte de bienes y mercaderías es uno de los ejes y representa un riesgo latente y creciente día a día; con una probabilidad de siniestros alto y permanente, que requieren siempre del trabajo de un ajustador
Entrevista 3	Ing. Fabricio Hernández	Jefe de Siniestros	El ajustador de siniestros tiene un rol súper importante dentro del análisis para la cobertura de un reclamo, los ajustadores son asignados en casos necesarios para los análisis directos en campo, revisión de documentación comparativa con un sistema propio del cliente, etc. Los ajustadores son un apoyo para establecer un criterio más amplio sobre cualquier evento que se pueda presentar.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece la cobertura en base a las condiciones generales y particulares de la póliza • Análisis documental de un reclamo <ul style="list-style-type: none"> • Valorización y cuantificación de las pérdidas presentadas en un siniestro. • Inspecciones de daños o pérdidas de un reclamo • Determinar la causa un siniestro 	El informe del Ajustador tiene mucha relevancia ya que en el mismo se puede determinar que la información entregada de un siniestro puede ser la correcta o cao contrario si existe algún cambio o tergiversación en el trámite, también nos puede ampliar el panorama del reclamo para tomar la decisión correcta sobre la indemnización de un reclamo	Las cualidades más importantes creo que se debe tomar en cuenta es el cumplimiento en tiempos, la responsabilidad sobre los trabajos a realizarse y el análisis que realiza debe ser muy al detalle.	Es necesario ya que para casos específicos se debe trabajar en campo, así mismo se debe realizar trabajos más detallados y entrevistas que ayudan a concluir con un informe más completo y amplio	Si no existe la experiencia y profesionalismo, no se puede requerir de un informe de Ajustador, ya que no cumpliría los requerimientos necesarios que debería presentar en su análisis.	El ramo de transporte existe mayor frecuencia, en el ramo de Casco marítimo es severidad, los cuales son muy necesarios el trámite de un ajustador para que puedan realizar un análisis de campo y documental.

<p>Entrevista 4</p>	<p>Ab. Christian Moreno</p>	<p>Ejecutivo de Siniestros</p>	<p>Dentro de un siniestro las acciones de un ajustador de siniestros son de mucha importancia ya que él se convierte en los ojos de la compañía de seguros frente a los siniestros y a la vez en un asesor del asegurado que sufrió la afectación de su patrimonio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Inspección en el sitio 2.- Recopilación de vestigios 3.- Remisión de informes 4.- Análisis de coberturas 5.- Ajustes y liquidaciones de siniestros 	<p>El informe de un ajustador para determinar el pago o no de un siniestro es de vital importancia en el trámite del reclamo ya que el ajustador es quien ha recopilado la información desde el inicio de su inspección y al ser un especialista en el ramo sus recomendaciones son en la mayoría de los casos aceptados por las aseguradoras</p>	<ol style="list-style-type: none"> a.- velocidad en respuesta e inspecciones b.- si tienes experiencia en los ramos en los que ha sucedido el siniestro c.- Conocimiento y preparación d.- seriedad y profesionalismo e.- lugares donde tiene representación en el país 	<p>Es muy necesario ya que los ajustadores se asocian con técnicos peritos y profesionales de cada área lo que hace que sus informes y recomendaciones de indemnización sean lo más justas, cosa que es casi imposible que la aseguradora pueda hacer</p>	<p>Es de vital importancia ya que es necesario que sus informes sean hechos por personas preparadas ya que estos determinan que las indemnizaciones sean justas para todos los involucrados.</p>	<p>Los siniestros de transporte y casco son muy frecuentes en nuestro país ya que una de nuestras principales actividades es el comercio y uno de los principales medios de transporte es el marítimo por tener salida al mar</p>
----------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	--	--	---	--	---	--	---

<p>Entrevista 5</p>	<p>Ing. Francis Monroy</p>	<p>Gerente Nacional de Siniestros</p>	<p>La presencia de ajustadores de siniestros en el mercado de seguros es fundamental e importante, ya que de su trabajo depende el buen desarrollo y curso que tomo la forma de indemnización, a través de su experticia el Ajustador de siniestros brindara las guías necesarias para que el asegurado pueda demostrar y cuantificar una pérdida y la compañía aseguradora tenga una idea más clara y concisa de cuál fue la causa raíz que ocasionó el siniestro y la pérdida económica patrimonial en el caso de seguros de bienes.</p>	<p>Atender de inmediato la solicitud propuesta por las partes: Asegurado y Compañía Aseguradora. Realizar la inspección completa del Siniestro identificando la causa raíz que dio lugar al evento. Realizar una investigación completa sobre el siniestro, guardando toda evidencia posible para justificar la presencia del siniestro y demostrar que existe una pérdida económica. Brindar toda la información a las partes involucradas de manera constante, para que se vaya fabricando un mutuo acuerdo entre las partes. Apoyarse con profesionales que puedan brindar su opinión y sustenten los informes de ajuste preliminares. Realizar el ajuste correspondiente para que la indemnización sea la justa y correcta. Elaborar un informe de Ajuste parcial que satisfaga las necesidades de Asegurado, sin perjudicar los intereses que pueda tener la compañía Aseguradora</p>	<p>El informe que presenta un ajustador de siniestros es de suma importancia por ende tiene alta relevancia, ya que de ello depende que en muchos casos se pague una indemnización adecuada acorde a lo pactado y estipulado en las condiciones generales y específicas que tiene el contrato de seguros</p>	<p>Existen varias cualidades que sirven para identificar de manera correcta el trabajo y la buena labor de un Ajustador de Siniestros, entre ellas están la Honradez, experiencia y profesionalismo, rapidez y eficacia en los tiempos de respuesta. Preparación profesional a través de cursos de preparación, títulos y de las credenciales que otorga el ente regulador.</p>	<p>Los servicios que presta un ajustador de siniestros son necesarios e irremplazables dentro del mercado asegurador, debido a esto es que el ente regulador SCVS y la Ley general de seguros en nuestro país nombran al ajustador de siniestros como uno de los elementos fundamentales dentro del proceso para la indemnización de un reclamo (siniestro). Si es un servicio necesario ya que presentan un análisis que sirve para asesorar a la compañía de seguros y que sirve también como descargo o prueba sobre un determinado siniestro.</p>	<p>La preparación profesional, la experiencia y los valores que tiene un ajustador de siniestro es de suma importancia ya que son cualidades que otorgan un valor agregado a su servicio, por tal motivo es necesario que la persona que emita un informe de ajuste cuente con las aptitudes y la calificación adecuada en pro de que dicho informe sea satisfactorio para las partes. La importancia del ajustador de siniestros es fundamental para la correcta evaluación, calificación de cobertura y posterior indemnización del reclamo presentado.</p>	<p>Mi criterio personal es que son dos ramos distintos, si bien es cierto los dos podrían tener un alto riesgo y podrían estar colocados de manera facultativa con reaseguradores en el exterior, pero el ramo de transporte hace referencia a frecuencia en cuanto a siniestros, mientras que el ramo de casco marítimo hace referencia a severidad. Ante lo mencionado, por la magnitud y tratamiento que requieren cada uno de los riesgos frente a un siniestro considero necesaria la presencia de un ajustador de siniestros en los dos ramos.</p>
-------------------------	--------------------------------	--	--	--	--	---	---	---	--

2.3.3 Análisis General Entrevistas

Se realizaron 5 entrevistas a especialistas del mercado de seguros con varios años de experiencia, cada entrevista cuenta con 7 preguntas, el resultado general de la investigación indica que las funciones que desempeñan los ajustadores de siniestros en el mercado de seguros es fundamental e importante, ya que de su trabajo depende el buen desarrollo y curso que tome la forma con la cual se indemnizara a cada asegurado, a través de la experticia, el Ajustador de siniestros brindara las guías necesarias para que el asegurado pueda demostrar y cuantificar una pérdida y la compañía aseguradora tenga una idea más clara y concisa de cuál fue la causa raíz que ocasionó el siniestro.

Entre las principales funciones que desempeña un ajustador se determinó que es prioridad atender de inmediato la solicitud propuesta por las partes: Asegurado y Compañía Aseguradora. Realizar la inspección completa del Siniestro identificando la causa raíz que dio lugar al evento. Brindar toda la información a las partes involucradas de manera constante, para que se vaya fabricando un mutuo acuerdo entre las partes. Realizar el ajuste correspondiente para que la indemnización sea la justa y correcta. Elaborar un informe de Ajuste parcial que satisfaga las necesidades de Asegurado, sin perjudicar los intereses de la compañía Aseguradora.

El informe que presenta un ajustador de siniestros es primordial, por ende, tiene alta relevancia, ya que de ello depende que en muchos casos se pague una indemnización adecuada acorde a lo pactado y estipulado en las condiciones generales y específicas que tiene el contrato de seguros. La preparación profesional, la experiencia y los valores que tiene un ajustador de siniestro son cualidades que otorgan un valor agregado a su servicio. La presencia del ajustador de siniestros en el mercado asegurador es fundamental para la correcta evaluación, calificación de cobertura y posterior indemnización del reclamo presentado.

En el ramo de transporte existe mayor frecuencia, en el ramo de Casco marítimo existe severidad, los cuales son necesarios en el trámite de un ajustador, para que puedan realizar un análisis a través de un informe de ajuste.

CAPÍTULO III

3. Plan de reestructuración estratégica de la empresa peritos ajustadores de siniestros INMARIN S.A. en el D.M. de Quito

3.1 Fundamentos de la Propuesta

A partir de todas las investigaciones realizadas y a la información recopilada sobre teorías de cómo desarrollar una correcta planificación estratégica para una empresa, a continuación, se propondrán todos los pasos a seguir para la reestructuración de la empresa peritos ajustadores de siniestros INMARIN S.A.

En ésta actividad económica para lograr aumentar el portafolio de negocios y captar más clientes es importante la historia del ajustador ya que las compañías de seguros al contratar peritos y especialistas en ajustes en una de las cosas que más se fijan es en la experiencia y en toda la historia que tiene el ajustador como tal en si en toda la trayectoria que han tenido como peritos de siniestros, es por eso que la historia es un punto importantísimo en la imagen que presenta el ajustador a sus contratantes, y es fundamental para tener relación con instituciones de seguros internacionales para conseguir una representación es primordial la historia y trayectoria del ajustador.

3.2 Descripción de la Empresa

INMARIN S.A. es una empresa creada en 1981, con el propósito de satisfacer las necesidades del Asegurado y de la Compañía donde asegura sus bienes “Aseguradora”.

El giro de negocio, es realizar inspecciones de siniestros y en base a esto emitir informes de ajuste donde se especifiquen los daños, las pérdidas y la cuantificación de las mismas, brindando una opinión que facilite la intermediación y el acuerdo entre las partes, donde la compañía de seguros convenga con el contratante del seguro un arreglo al siniestro que se produjo, así de esta manera la indemnización se realice satisfaciendo de la mejor manera al asegurado, sin perjudicar los intereses de la compañía de seguros.

El nombramiento de un ajustador representa la intención del asegurador de otorgar a un siniestro: materia de análisis, una mayor especialización y profundidad e importancia que requiera según el caso.

3.3 Filosofía Empresarial

3.3.1 Propuesta de Misión

¿Quiénes somos?	¿Qué buscamos?	¿Qué hacemos?	¿Dónde lo hacemos?	¿Por qué lo hacemos?	¿Para quién trabajamos?
Somos un equipo de trabajo especializado que de manera íntegra ofrece los servicios de ajustes y consultoría en seguros	Resultados de excelencia que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa beneficiando la atención a nuestros clientes	Nos dedicamos de manera honesta a trabajar con todo el entusiasmo para realizar un informe de ajuste claro e imparcial en beneficio de las partes involucradas	En nuestras instalaciones ubicadas en Quito	Para obtener resultados positivos de rentabilidad económica y por qué somos especialistas profesionales que nos gusta lo que hacemos	Para nuestros clientes: Compañías de Seguro, de Reaseguro y clientes potenciales nacionales sean personas naturales jurídicas

Misión: Somos un equipo de trabajo especializado, que de manera íntegra ofrece servicios de ajustes y consultoría de seguros, logrando resultados excepcionales y sintiendo pasión por la satisfacción de los clientes.

3.3.2 Propuesta de Visión

¿Cómo será esta empresa cuando haya alcanzado su madurez (o continúe creciendo) en unos años?	¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?	¿Quiénes trabajarán en la empresa?	¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?	¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?	¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	¿Cómo seremos en el futuro?	¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
---	---	------------------------------------	--	--	--	-----------------------------	----------------------------	--

Sera una de las 10 mejores empresas dedicadas al servicio de ajustes y consultoría en seguros a nivel nacional	Calidad, integridad y eficacia en la emisión del informe final de un ajuste de siniestros	Un equipo profesional y especializado con espíritu de servicio y pasión por lo que hace	Honestidad, pasión y gusto por el servicio que se ofrece, trabajo en equipo, eficacia en los tiempos de respuesta	Se expresarán de la mejor manera si implementamos un valor agregado y mantenemos la calidad en nuestros servicios	Ser una empresa líder en el mercado de seguros que cuente con gran prestigio y reconocimiento	Una empresa que se encuentre dentro de las 10 primeras empresas pioneras en brindar el servicio de ajustes y consultoría en seguros	Mantener la empresa entre las mejores y mejorar continuamente nuestros servicios, implementando tecnología que facilite nuestro trabajo para obtención de mejores resultados	Mejora continua en los procesos internos para mejorar la calidad de atención a los clientes a través de la implementación e innovación de nuevas tecnologías
--	---	---	---	---	---	---	--	--

Visión: Mantener el liderazgo a nivel nacional y posicionar nuestra marca a nivel internacional y ser reconocidos como empresa líder en el mercado de ajustadores a través del compromiso profesional de nuestra gente y el servicio distinguido por la calidad humana y ética de nuestro equipo de trabajo.

3.3.3 Valores

Los valores corporativos, constituyen las reglas que deben aplicarse para disciplinar la gestión de la empresa; pretendiendo que el personal lo haga parte de su trabajo diario.

- *Responsabilidad*

El compromiso principal es la responsabilidad en el servicio prestado a nuestro cliente.

- *Puntualidad*

La puntualidad en el servicio que se preste al cliente es de gran importancia sobre todo en un posible reclamo de siniestro.

- *Honestidad y Confianza*

Los clientes pueden tener la confianza en la información que muestra nuestra empresa por el servicio prestado.

- *Disciplina Y Orden*

Compromiso para trabajar en forma ordenada y disciplinada para la conformidad del cliente.

- *Iniciativa*

Llevamos la iniciativa en términos de aprovechar las oportunidades y eliminar los obstáculos que vayan surgiendo.

- *Rapidez y Eficacia*

Habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado de manera eficaz y oportuna para satisfacción del cliente.

- *Experiencia y Profesionalismo*

Orientación al servicio y al éxito, trabajo en equipo.

3.4 Diagnóstico Situacional

El ámbito social, económico y cultural se ha visto afectado de cierta manera por la crisis financiera por la que nuestro país está atravesando, como consecuencia tenemos un aumento progresivo de siniestros, tomando como ejemplo el terremoto del 16 de abril del 2016.

Como resultado se ha reflejado que las personas opten por tomar un seguro patrimonial, y que las compañías de seguros incrementen sus ventas y primas, amparando bienes tales como edificaciones, estructuras, galpones, casas, locales comerciales, etc. Lastimosamente la actividad económica del ajustador de siniestros tiene relación directa con los siniestros que puedan sufrir los bienes asegurados dentro del contrato de seguros, haciendo que se abra una oportunidad grande de mercado.

Precisamente en la actualidad debido a la serie de eventos, siniestros o afectaciones que han sufrido todo tipo de bienes se ha abierto el campo para que el ajustador de siniestros pueda ejercer su profesión obteniendo varias oportunidades de trabajo inspeccionando y ajustando cada propiedad afectada. Dichas oportunidades provienen o tienen relación con la falta de ajustadores de siniestro en el mercado, no existe mucha competencia y en realidad hay muy pocos ajustadores técnicos que saben sobre la materia.

Cabe mencionar que el ajustador debe ser una persona preparada profesionalmente y experta en cada ramo, por lo que ha sido fundamental para la empresa la especialización en el campo marítimo e industrial. INMARIN S.A. es una empresa creada en los años 80's, con alrededor de 40 años de experiencia, y durante toda su trayectoria ha construido prestigio y reconocimiento en el mercado asegurador local e internacional.

3.5 Análisis Externo

A continuación, se presenta un análisis del entorno ambiental enfocado en todos los factores externos que afectan positiva y negativamente a la empresa como son el entorno económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, legal, etc., que de alguna manera determinan como el sector en que incursiona servicios profesionales de INMARIN S.A. puede aprovechar las oportunidades y de qué manera podría enfrentar sus amenazas.

La información recolectada para la elaboración de las variables se ha realizado a través de un trabajo de campo y gracias a diferentes medios como: bibliografía de libros, revistas de asociaciones, cartillas relacionadas con la legislación de estas empresas, e Internet.

Las variables seleccionadas tratan de ajustarse de manera certera a la realidad departamental especialmente local y las cifras que se muestran corresponden a datos recientes.

3.6.1 Análisis del entorno social y cultural

Actualmente en nuestro país existe desconocimiento del funcionamiento del mercado asegurador, no existe una cultura base y clara de las funciones que desempeñan las compañías de seguros, así como las personas que intervienen en el entorno económico que cierra el círculo del giro de negocio. Es decir, muy pocas personas conocen las funciones que desempeña un ajustador de siniestros, por qué razón prestan sus servicios y por qué son contratados para consultorías de seguros en caso de siniestros.

Por otro se destaca la alta informalidad que viene generando una falta de cultura en estudio de seguros, e n este sentido, esa cultura de informalidad también ha llevado a que alguno de estos empresarios maneje sus negocios empíricamente, considerando los servicios de asesorías y consultorías como un costo y no como una inversión.

De igual manera el comportamiento de los siniestros cada vez es más extraño en función de las nuevas tecnologías por lo que es sumamente importante trabajar atado a la innovación e implementación de servicios tecnológicos que nos permitan mejorar nuestra capacidad de respuesta.

3.6.2 Análisis del entorno político y jurídico

El escenario político por el que está atravesando el país, se genera una incertidumbre para los inversionistas extranjeros, creando desconfianza y desprestigio a nivel internacional.

Esta confianza contribuye de manera positiva con el sector de asesorías empresariales y jurídicas, debido a que la demanda por dichos servicios se sigue manteniendo. Incluso con posibilidades de crecimiento en el mediano plazo.

La situación política de nuestro país se ha venido manejando entorno a intereses de grupos políticos de derecha y de izquierda quienes se han enfocado más en su interés económico personal, que en destacar ideas y soluciones que aporten con soluciones para los problemas potenciales que tiene nuestro país.

Con el cambio de gobierno, se dio a conocer que existió en realidad demasiada corrupción en el gobierno anterior, por lo que los grupos políticos de poder, actualmente se encuentran en pugna para ver qué partido político es el que apoye al presente gobierno y así poder tomar partida de algunos ministerios y sectores estratégicos en nuestro país, como lo ha sido siempre. Lamentablemente en nuestro país han existido muy pocos gobernantes honestos que han hecho algo o muy poco a favor de la sociedad.

3.6.3 Análisis del entorno tecnológico

Este crecimiento de la industria TIC, es la mayor presentada en los últimos años. El positivo comportamiento del sector se ha debido, en gran parte, al impulso dado por la banda ancha al sector TIC. Comparando por grandes ramas de la economía, los sectores de transportes y comunicaciones.

Es por ello por lo que, las empresas de asesorías y consultorías deben conocer muy bien cuáles son las oportunidades que se le presentan en la actualidad en este sentido y determinar cuáles son de alto impacto para el desarrollo de la compañía.

La automatización de los procesos y la utilización de herramientas de gestión sistematizadas, son opciones que están empezando a considerar muchas empresas, en donde, hace unos años era solo privilegio de las grandes.

Así como para algunas empresas dentro de sus prioridades estará la de adquirir tecnología, especialmente en lo relacionado con sistemas de información integrados, para otros un poco más grandes se encontrará necesario mantenerla y actualizarla, es aquí donde la empresa debe conocer muy bien a sus clientes e identificar posibles oportunidades de negocios.

Culturalmente los empresarios colombianos no ven la tecnología de una manera beneficiosa, más bien lo asumen como un costo necesario para poder operar. Gracias a las campañas de competitividad empresarial este concepto erróneo ha cambiado y hoy día los gerentes de las empresas están más conscientes de la necesidad del uso de la tecnología.

La globalización de la información ha influido para que las relaciones entre los actores de la cadena de abastecimiento se vuelvan electrónicas gracias al creciente acceso y confianza en el Internet. Algunos proveedores de la empresa exigen que todas sus solicitudes de pedidos se hagan a través de su portal en Internet lo que le permite a este proveedor mes a mes saber el estado de los pedidos para todos sus otros clientes distribuidores.

A lo anterior se suma el hecho que las empresas están buscando soluciones completas de un mismo proveedor. Las empresas están buscando soluciones integrales en un solo proveedor, además hay que tener en cuenta que la cadena de abastecimiento en este mercado es cada vez más una red, en donde los “nodos” es decir compañías integradores y de consultoría podrán tener oportunidades en un mercado donde los distribuidores y minoristas están pasando a un segundo plano.

De igual manera los modelos administrativos han evolucionado mucho, por lo que el conocimiento de dichas técnicas es necesario para competir en un mercado que cada vez es

más competitivo. Así mismo pasa con los aspectos jurídicos donde la actualización en las normas es necesaria para alcanzar negocios de mayores ingresos económicos. Sin embargo, existen diferentes centros de capacitación y medios tecnológicos como el internet donde se puede obtener capacitación permanente.

3.6.4 Análisis del entorno económico

La situación económica actual de nuestro país enfoca su atención en la gran cantidad de deuda que tenemos con otros países acreedores, con el anterior gobierno no se tuvo acceso al diálogo por ejemplo con el Fondo Monetario Internacional.

Luego de que el nuevo ejecutivo tomo el poder, en sus primeros informes indico que heredó un país con demasiados problemas, entre ellos una crisis económica sobre todo de endeudamiento, pero desde su inició, no tomó cartas en el asunto, el país estaba enfocado en desenmascarar la corrupción, pero nadie hablo sobre una planificación económica ni se presentó un plan que permita solucionar problemas prioritarios.

Nuestra economía ha sufrido un impacto negativo considerable desde la baja del precio del petróleo desde el año 2015 afectando profundamente la liquidez económica, producción y empleo, pilares fundamentales para una economía sostenible en todo país.

Las medidas económicas en su mayor parte erradas por parte del gobierno anterior dieron como resultado que el gobierno actual necesite de un mayor endeudamiento, enmarcando la búsqueda de nuevos créditos, ciertas restricciones presupuestarias, preventas de petróleo, y aumento de aranceles como el alza de la gasolina.

Para este año, se dice que persistirá la situación económica recesiva en nuestro país, evidentemente las medidas económicas tomadas por el actual gobierno han aumentado nuestra deuda externa tanto con nuevos créditos con China, así como con el Fondo Monetario Internacional, muchos periodistas concuerdan que son medidas económicas que están regresando a nuestro país a un pasado neoliberal.

El 20 de diciembre del 2018, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) presentó un Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, que analiza en su edición 2018 el desempeño económico de la región durante el año, el

contexto internacional, las políticas macroeconómicas que los países han implementado y entrega perspectivas para 2019.

En el reporte, el ente proyecta que la economía del Ecuador tendrá un crecimiento de 0,9% el próximo 2019, por debajo de 1% que se proyecta para el 2018 en su último informe, Ecuador tendría el peor desempeño en América Latina en el 2019, la proyección de crecimiento para la economía ecuatoriana en el año 2018 se ajustó a la baja en relación a lo que el ente esperaba en abril, cuando estimó que el PIB del Ecuador crecería un 2% en el 2018.

El Ministerio de Finanzas, en la Proforma 2019, estima que el crecimiento del PIB el próximo año será de 1,43% frente al 2,04% esperado para el 2018. El reporte destaca que el 2019 se vislumbra como un período en el que lejos de disminuir, las incertidumbres económicas mundiales serán mayores y provenientes de distintos frentes.

La inflación interanual desde septiembre de 2017 hasta julio de 2018 ha registrado variaciones negativas. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Ecuador registró en julio una variación de -0,004 por ciento, mientras que la del mismo mes del año pasado se había situado en 0,14 por ciento, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La inflación interanual (julio 2017-julio 2018) llegó a -0,57 y la acumulada en los primeros siete meses de este año se ubicó en -0,19 por ciento, precisó el Instituto en un boletín informativo. Las variaciones mensuales de precios con signo negativo de los apartados de "recreación y cultura" y la de "bienes y servicios diversos" son las que más aportaron a la variación del IPC en julio con valores de -1,20 por ciento y -0,14 por ciento, respectivamente.

Las ciudades de Esmeraldas (-0,39%) y la de Guayaquil (-0,08%) fueron las que registraron una mayor contribución a la variación negativa del indicador y, en el análisis por regiones, el INEC señaló que las ciudades de la zona costera (-0,05%) mostraron una variación inferior a las de la sierra andina (0,05%). Por otra parte, el informe del INEC señala que el costo de la canasta familiar básica se ubicó en julio en \$ 707,54, mientras que el ingreso promedio familiar en \$ 720,53 (INEC INFLACIÓN julio 2018).

A continuación, se detalla un listado de factores que intervienen para un análisis externo de la empresa:

- Dependencia de ingresos petroleros
- Reformas tributarias y fiscales
- Protección al consumidor
- Productos tecnológicos resistentes en el país
- Resistencia a cambios tecnológico
- Fusión entre aseguradoras

3.6 Análisis Interno

Se analizará las funciones y procesos internos de los servicios profesionales que brinda la empresa INMARIN S.A. para identificar y evaluar los indicadores de desempeño y los objetivos de la empresa empleado la técnica focus group, donde se realizará un listado completo, mencionando las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Se examinará la relación y la interconexión entre las áreas financiera, contabilidad, operaciones desarrollo, etc.

Actualmente la empresa se encuentra inactiva, razón por la cual se realizará un análisis que se establecerá un soporte para una futura aplicación con respecto a los siguientes aspectos:

Se lleva a cabo la descripción del estado actual de cada una de las áreas que constituye la empresa, señalando las fortalezas y las debilidades de las funciones de mayor relevancia. Se intenta ofrecer un panorama preciso del ambiente interno para, de este modo, conocer la capacidad real de la empresa, y sus deficiencias más marcadas. Estos hallazgos serán de gran importancia para la concepción y la orientación del plan estratégico. Por lo tanto, el siguiente diagnostico se desarrolla tomando como referencia la guía de planeación estratégica de Marta Pérez Castaño.

3.5.1 Diagnóstico del proceso administrativo

En este diagnóstico se evalúa las funciones más importantes de la gerencia, las cuales se enmarcan en los procesos de planeación, organización, dirección, y control.

3.5.2 Planeación

El ejercicio de planeación no debe estar ausente en la labor de la gerencia, padece de una serie de limitaciones que impiden contar con un proceso planificado y estructurado. Ante la ausencia de una planificación estratégica, que responda espontáneamente a las amenazas y oportunidades de su medio externo. De esta manera, las estrategias que se piensan no se crean bajo los parámetros de un proceso premeditado que sirva de guía en los momentos que exigen la formulación de dichas estrategias.

Igualmente se destaca el hecho de que la empresa no cuente con una imagen corporativa que le permita crear un modelo o cultura organizacional, donde se forjen valores y principios que delimiten el actuar de los miembros de la empresa. Por otro lado, la poca dinámica de planeación ha llevado a que la empresa tenga poca sinergia, pues ella surge cuando todos en la organización trabajan como equipo que van hacia un mismo fin. Pero como no se han comunicado esos objetivos, las metas no son claras y, por consiguiente, no es posible trabajar juntos hacia los resultados deseados.

En consecuencia, la falta de planeación hace rígida a la empresa, ya que se limita a la adaptación de ambientes cambiantes que le permitan explorar nuevos objetivos. Hecho que no le permite controlar su propio futuro de manera proactiva, actuando sobre sus fuerzas externas de manera reactiva.

3.5.3 Organización

Entre los problemas más sensibles de la empresa se encuentra la falta de una estructura definida y formal; su respectivo organigrama, la ausencia de una organización y de una delimitación de funciones y responsabilidades y el no contar con los principios y valores que orientan la actividad de la empresa. Estos problemas organizacionales ocasionan cierta confusión en la ejecución de las tareas, haciendo difícil alcanzar una mayor cooperación entre las distintas áreas de la empresa.

La compañía actualmente no cuenta con una estructura organizacional que le permita crear relaciones de autoridad, tareas y funciones. Esto significa que no hay nada escrito de lo que corresponde hacer, ni hasta qué punto llegan las responsabilidades. En vista de esa desorganización, la empresa no está en capacidad de formular, ejecutar, y evaluar estrategias en forma más efectiva.

Igualmente, no existen especificaciones de la descripción de cargos que generen la división del trabajo para la creación de cargos y la asignación de funciones. Por lo que no hay herramientas que le permitan al administrador cotejar a la gente con sus labores, impidiendo la evaluación del rendimiento de los trabajadores.

3.5.4 Dirección

La forma en que el administrador fije y dirija el trabajo de los empleados de la empresa predetermina el grado de éxito de la misma. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo proyecto llegue a feliz término.

El perfil de liderazgo que se observa en la empresa es un perfil anticuado de supervisar y controlar, pero esto se debe a que no se ha regulado por escrito los cargos y las responsabilidades, hecho que ha impedido modificar el tipo de liderazgo.

El proceso de motivación es incipiente porque al no existir metas ni resultados a alcanzar no es posible medir hasta qué punto los incentivos a través de capacitaciones que servirán para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se manejará igualmente un proceso de selección de personal sencillo, que consiste en recomendaciones, lo cual no se cuenta con unos parámetros de selección que permita reclutar de manera objetiva a las personas, y de esta manera reducir los riesgos en la contratación.

3.5.5 Evaluación y Control

Respecto a los procesos de evaluación no se lleva ninguno porque realmente no existen metas ni objetivos que se puedan medir. En cuanto a las actividades de control, sólo se lleva de manera empírica lo correspondiente al manejo del dinero y los bienes muebles que se administran en el punto de servicio.

Cuando no existe sistemas de evaluación se deja de seguir y medir el desempeño de sus miembros, lo que genera una tarea muy difícil a la hora de identificar las falencias y los desaciertos en el cumplimiento de las funciones.

La ligereza con que se toma el manejo financiero se ve reflejada en la limitada planeación que se hace. No existen indicadores de evaluación de los pocos planes que se realizan y, éstos, solo se diseñan cuando la empresa requiere movilizar recursos.

A continuación, se detalla un listado de factores que intervienen para un análisis interno de la empresa:

- Toma de decisiones
- Capacidad de innovación
- Calidad del servicio
- Lealtad y satisfacción del cliente
- Crecimiento en el mercado
- Imagen corporativa con responsabilidad social
- Habilidad para competir con los precios

3.7 Objetivos Estratégicos

La Planeación Estratégica como se menciona anteriormente es una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el plan estratégico, para la presente investigación, la PE nos será útil para determinar las riendas que tomará la empresa encaminada el hacia el logro de sus objetivos, a continuación, detallamos los objetivos estratégicos:

- Establecer estrategias para cada una de las perspectivas de análisis empleadas en el BSC.
- Incrementar las ganancias de la empresa sobre el patrimonio inicial para el cierre del primer año.

- Posicionar a la empresa para que trabaje con las mejores aseguradoras a nivel nacional en función de satisfacer las necesidades del cliente.
- Promover la sistematización y estandarización de procesos, procedimientos y metodologías de trabajo.
- Fortalecer los conocimientos y experiencia a través de la implementación de un plan de capacitación anual.

Implementación de estrategias:

- Incrementar la rentabilidad en 8%.
- Asegurar que los costos/gastos ejecutados estén en línea con el presupuesto definido.
- Retorno sobre la inversión del 15%
- Desarrollar los mercados seleccionados.
- Asegurar un % alto en CSI (índice de satisfacción del Cliente)
- Implementar un sistema de información y documentación.
- Elaborar manual de procedimientos.
- Implementar sistema de evaluación y sistematización de experiencias.
- Tomar cursos en temas de seguros o relacionados
- Obtener 1 certificación en temas de seguros o relacionadas
- Actualizar las credenciales de seguros requeridas para el funcionamiento de la empresa

3.8 Lista de factores para análisis DAFO

Para realizar el análisis DAFO, se empleó la técnica de pensamiento creativo brainstorming (lluvia de ideas) enlistando de esta manera 10 posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relacionadas con la administración de la empresa:

3.8.1. Debilidades

1. Desconocimiento del giro de negocio por parte del público.
2. La empresa no cuenta con una planificación administrativa.

3. Falta de operatividad en los últimos 8 años en el mercado.
4. Pérdida de socios estratégicos.
5. Falta de imagen corporativa, deficiencia en publicidad.
6. No se tiene una estructura de procesos.
7. Búsqueda poco activa de posibles nuevos negocios.
8. No se dispone de un plan anual para capacitaciones.
9. Difícil acceso a especializaciones en seguros marítimos.
10. Pérdida importante en operaciones asociadas.

3.8.2. Fortalezas

1. Experiencia profesional de alrededor de 35 años en el mercado de seguros.
2. Trabajo en equipo con responsabilidad, honestidad, cumplimiento y puntualidad.
3. Implementación e innovación con nuevas tecnologías TICS.
4. Servicios con precios competitivos que se ajustan a las necesidades mercado asegurador.
5. Fidelidad y confianza de los clientes.
6. Estabilidad Laboral para el equipo de trabajo.
7. La empresa cuenta con recursos propios para financiamiento de gastos de movilización, alimentación y estadía.
8. Calidad en el servicio ofertado, supervisión personalizada.
9. Aplicación de la ética y honestidad como principales principios.
10. Representación y reconocimiento de reaseguradores locales e internacionales.

3.8.3. Amenazas

1. Reglamentos, leyes y políticas que impiden el desarrollo funcional y económico de la empresa.
2. Desinformación de los asegurados sobre la estructura al sector de seguros en el país.
3. Regularizaciones tributarias, altos impuestos.
4. Inestabilidad económica – recesión.
5. Competencia desleal, incremento de competidores, competencia de costos en los servicios.
6. Crecimiento de la oferta de los servicios de ajustes de siniestros.
7. Existencia de líderes en el mercado.
8. Incremento en el precio del combustible y la posible alza de la canasta básica en Ecuador.
9. Cambio en las regularizaciones gubernamentales.
10. Inestabilidad política.

3.8.4. Oportunidades

1. Desarrollo de nuevos canales de negocio y segmentos de mercado con las compañías de seguro.
2. Incremento de índices de siniestros en varios sectores a nivel nacional.
3. Pocas empresas ofrecen el servicio de inspecciones y ajustes de siniestros.
4. Inspectores capacitados con amplio conocimiento en el mercado asegurador.
5. Aplicación y desarrollo de nuevas tecnologías.
6. Aumento anual de ingresos.
7. Oportunidad de retorno al mercado de seguros.
8. Aumento de demanda del servicio ofertado.
9. Consultoría reconocida por intermediarios de reaseguros.

10. Reconocimiento del giro de negocio ante el ente regulador y su normativa.

Se aplicará una ponderación a todos factores, para escoger según la ponderación más alta, 6 de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se plasmaran en el análisis DAFO, según las matrices y cuadros presentados a continuación:

Tabla 13

Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

MATRIZ EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Desarrollo de nuevos canales de negocio y segmentos de mercado	0.07	3	0.21
Incremento de índices de siniestros en varios sectores a nivel nacional	0.1	3	0.3
Pocas empresas ofrecen el servicio de inspecciones y ajustes de siniestros en el campo marítimo e industrial	0.05	4	0.2
Reconocimiento del giro de negocio ante el ente regulador y su normativa	0.05	4	0.2
Aumento anual de ingresos	0.5	2	1
AMENAZAS			
Reglamentos, leyes, políticas que impiden el desarrollo funcional y económico de la empresa	0.05	3	0.15
Desinformación sobre la estructura al sector de seguros en el país	0.05	2	0.1
Regularizaciones tributarias	0.06	3	0.18
Inestabilidad económica y política - recesión	0.02	2	0.04
Existencia de líderes en el mercado			
Competencia desleal, incremento de competidores	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		2.53

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: (David, 2008)

Tabla 14

Matriz Evaluación del Factor Interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	
FORTALEZAS	R	N	
Experiencia profesional en el mercado de seguros	0,1	4	0,4
Trabajo en equipo con responsabilidad, honestidad, cumplimiento y puntualidad	0,09	4	0,3
	0,08	3	0,2 6 4
Implementación e innovación con nuevas tecnologías TICS	0,07	4	0,2
	0,08	3	0,2 8 4
Servicios con precios competitivos que se ajustan a las necesidades mercado asegurador			0,2 4
Fidelidad y Confianza de los clientes	0,09	4	0,3 6
Calidad en el servicio ofertado, supervisión personalizada	0,05	4	0,3 6
DEBILIDADES			
Desconocimiento del giro de negocio por parte del público	0,05	4	0,2
	0,1	1	0,1
La empresa no cuenta con una planificación administrativa			
Falta de operatividad en los últimos 8 años en el mercado	0,07	2	0,1 4
Pérdida de socios estratégicos	0,08	2	0,1 6
Falta de imagen corporativa, deficiencia en publicidad	0,06	2	0,1 2
No se cuenta con una estructura definida de procesos	0,05	1	0,0 5
TOTAL	1.00		2.5 3

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: (David, 2008)

Tabla 15

Matriz DAFO

INAMRIN S.A

MATRIZ D.A.F.O.

2019 - 2023

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Desconocimiento del giro de negocio por parte del público 2 La empresa no cuenta con una planificación administrativa 3 Falta de operatividad en los últimos 8 años en el mercado 4 Pérdida de socios estratégicos 5 Falta de imagen corporativa, deficiencia en publicidad 6 No se cuenta con una estructura definida de procesos 			<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Experiencia profesional de alrededor de 35 años en el mercado de seguros 2 Trabajo en equipo con responsabilidad, honestidad, cumplimiento y puntualidad 3 Implementación e innovación con nuevas tecnologías TICS 4 Servicios con precios competitivos que se ajustan a las necesidades mercado asegurador 5 Fidelidad y confianza de los clientes 6 Calidad en el servicio ofertado, supervisión personalizada
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Reglamentos, leyes y políticas que impiden el desarrollo funcional y económico de la empresa 2 Desinformación de los asegurados sobre la estructura al sector de seguros en el país 3 Regularizaciones tributarias, altos impuestos 4 Inestabilidad económica y política - recesión 5 Competencia desleal, incremento de competidores, competencia de costos en los servicios 6 Existencia de líderes en el mercado 			<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Desarrollo de nuevos canales de negocio y segmentos de mercado con las compañías de seguro 2 Incremento de índices de siniestros en varios sectores a nivel nacional 3 Pocas empresas ofrecen el servicio de inspecciones y ajustes de siniestros 4 Inspectores capacitados con amplio conocimiento en el mercado asegurador 5 Reconocimiento del giro de negocio ante el ente regulador y su normativa 6 Aumento anual de ingresos

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Listado para análisis DAFO

Tabla 16

Matriz de Decisión

MATRIZ DE DECISIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Experiencia profesional de alrededor de 35 años en el mercado de seguros	D1 Desconocimiento del giro de negocio por parte del público
	F2 Trabajo en equipo con responsabilidad, honestidad, cumplimiento y puntualidad	D2 La empresa no cuenta con una planificación administrativa
	F3 Implementación e innovación con nuevas tecnologías TICS	D3 Falta de operatividad en los últimos 8 años en el mercado
	F4 Servicios con precios competitivos que se ajustan a las necesidades mercado asegurador	D4 Pérdida de socios estratégicos
	F5 Fidelidad y confianza de los clientes	D5 Falta de imagen corporativa, deficiencia en publicidad
	F6 Calidad en el servicio ofertado, supervisión personalizada	D6 No se cuenta con una estructura de procesos

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Desarrollo de nuevos canales de negocio y segmentos de mercado con las compañías de seguro	F1- O3Aprovechar la experiencia y conocimientos técnicos en seguros ya que no existe gran variedad de empresas dedicadas al servicio de Ajustes de Siniestros, sobre todo en el campo marítimo e industrial.	D2-O5Implementar una planificación de acuerdo a las necesidades del mercado asegurador, para la reactivación de la ajustadora de siniestros INMARIN S.A. que tiene reconocimiento en el sector asegurador ante el incremento de siniestros y la necesidad de las aseguradoras.
O2 Incremento de índices de siniestros en varios sectores a nivel nacional	F3-04Aplicar Nuevas tecnologías en los procesos de control de las actividades de la empresa, para optimizar y mejorar la atención al cliente de manera personalizada, optimizando tiempo y recursos, brindando un seguimiento de los ajustes preliminares de siniestros en tiempo real.	D3-O3 Ofrecer un servicio especializado para las aseguradoras y una nueva estructura de evaluación de siniestros que pocas ajustadoras establecen en ramo marítimo e industrial.
O3 Pocas empresas ofrecen el servicio de inspecciones y ajustes de siniestros	F4- 01 Crear un portafolio de clientes con características de servicio únicas en el mercado a través de sociedades estratégicas, que sirvan de aporte para obtener una ventaja competitiva ante los principales competidores.	D4-O1 Desarrollar nuevas formas de negociación con canales electrónicos directos acordes al segmento del mercado, posibilitado el contacto oportuno con el cliente y evitando la dificultad de negociación.
O4 Inspectores capacitados con amplio conocimiento en el mercado asegurador	F6-O5Rediseñar y repotenciar la marca ya reconocida en el mercado asegurador, generando y adquiriendo nuevos canales de negocio para mejorar la fidelización de los clientes (Marketing, publicidad digital, Relaciones públicas, etc.)	D6-O6 Desarrollar un plan de marketing con toda la información necesaria, actualización de información de la empresa a través de nuevas tecnologías y aplicativos - relaciones públicas.
O5 Reconocimiento del giro de negocio ante el ente regulador y su normativa	F2-01 Planificar estratégicamente los procesos de cada una de las partes involucradas enfocado a la logística y desplazamiento del personal hacia el área de acontecimientos (Siniestros) ya que se cuenta con un capital adecuado para sustentar las operaciones iniciales.	D2-O4 Implementar un sistema virtual y la adquisición de elementos actuales que permita mejoras en la evaluación de la ajustadora, evitando altos costos en tecnología.

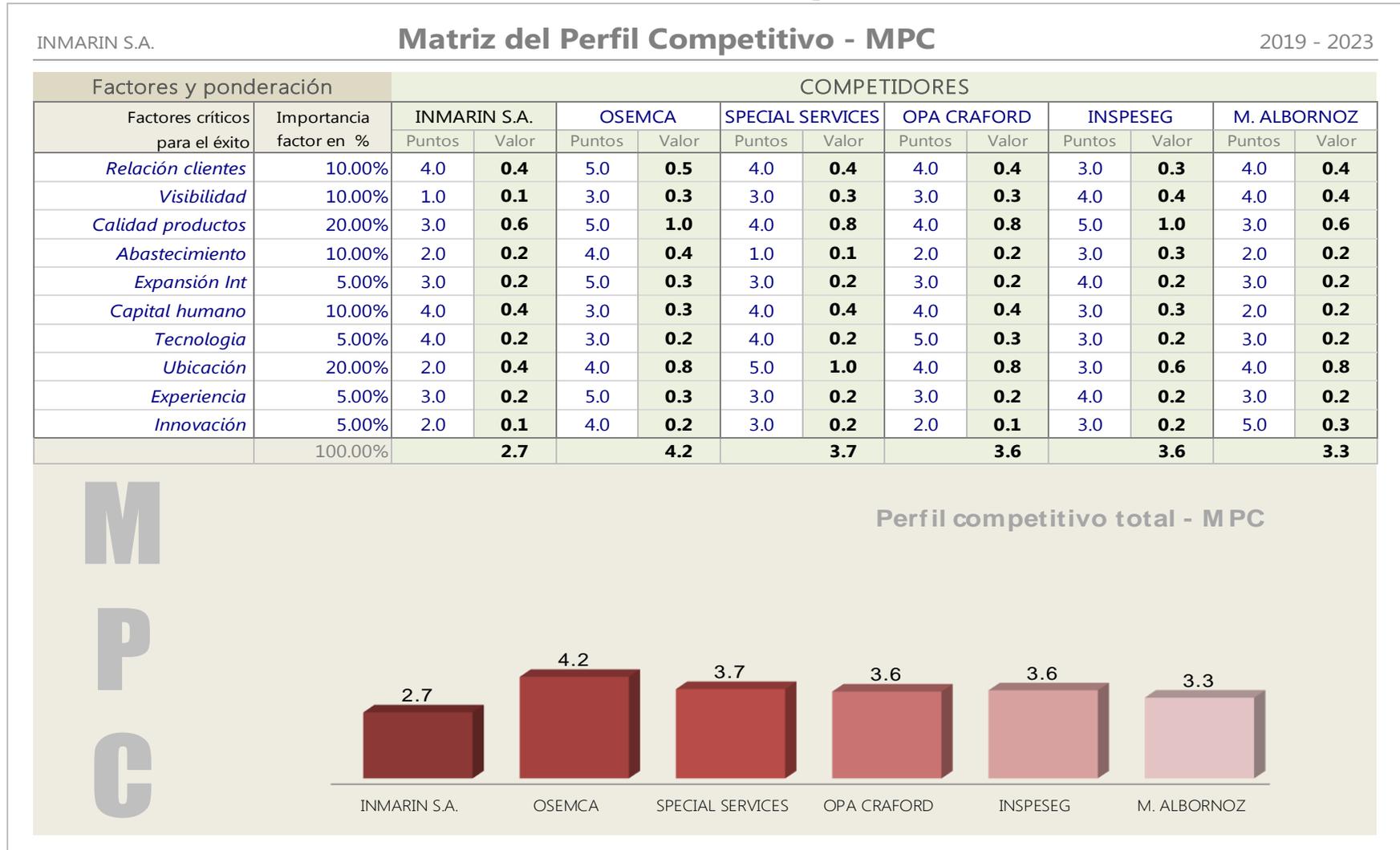
O6 Aumento anual de ingresos	F5-O6 Realizar una planificación de oferta del servicio con mediante alianzas estratégicas que permitan incrementar los ingresos.	D1-O5 Realizar una gestión de motivación para dar a conocer los servicios de la empresa aprovechando la experiencia y reconocimiento internacional
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Reglamentos, leyes y políticas que impiden el desarrollo funcional y económico de la empresa	F3-A2 Emplear avances y aplicativos tecnológicos actuales, que permitan una correcta inversión, minimizando recursos y reducción de costos.	D1-A2 Capacitación y actualización de normativas y leyes que permitan que el personal se encuentre al día en conocimientos y puedan brindar una asesoría profesional.
A2 Desinformación de los asegurados sobre la estructura al sector de seguros en el país	F6-A3 Manejar adecuadamente las regulaciones tributarias y normativa vigente, a través de la experiencia profesional, técnica y la actualización de información mediante capacitaciones constantes, que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa.	D2-A5 Implementación de un plan estratégico para determinar las necesidades actuales de la empresa, en función de su reactivación.
A3 Regularizaciones tributarias, altos impuestos	F2-A4 Repotenciar e incentivar el trabajo en equipo orientado a la actitud y preparación del personal para fortalecer el servicio al cliente externo, a través de preparación técnica, capacitaciones e incentivos que permitan la estabilidad laboral de los funcionarios.	D6- A4 Investigación de los procesos y la forma de operar de las empresas que compiten en la actualidad, para establecer rangos de servicio con mejores características y precios.
A4 Inestabilidad económica y política - recesión	F6-A4 Elaborar un plan contingente que permita adaptarse a los diferentes niveles y cambios socios económicos en función del costo de vida de la población.	D5-A4 Elaborar un plan contingente que permita adaptarse a los diferentes niveles y cambios socios económicos en función del costo de vida de la población.

A5 Competencia desleal, incremento de competidores, competencia de costos en los servicios	F1-A6 Desarrollar nuevas estrategias de negocios enfocadas a los medios web (páginas, redes sociales y aplicativos) mediante una propuesta de un sistema de atención al cliente sofisticado y de seguimiento en tiempo real, en base a una plataforma adaptable al mercado asegurador ecuatoriano.	D2-A6 Planificación de políticas internas, procedimientos y funciones de las personas que integran o conforman la empresa.
A6 Existencia de líderes en el mercado	F6-A6 Realizar estrategias socioeconómicas que permitan alcanzar los niveles de la competencia	D5- A2 Incrementar mejorar la imagen corporativa de la empresa, para que tenga un mayor reconocimiento del mercado asegurador local

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Matriz DAFO

Tabla 17

Matriz de Perfil Competitivo



Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: (David, 2008)

Gráfico 1. Matriz MPC

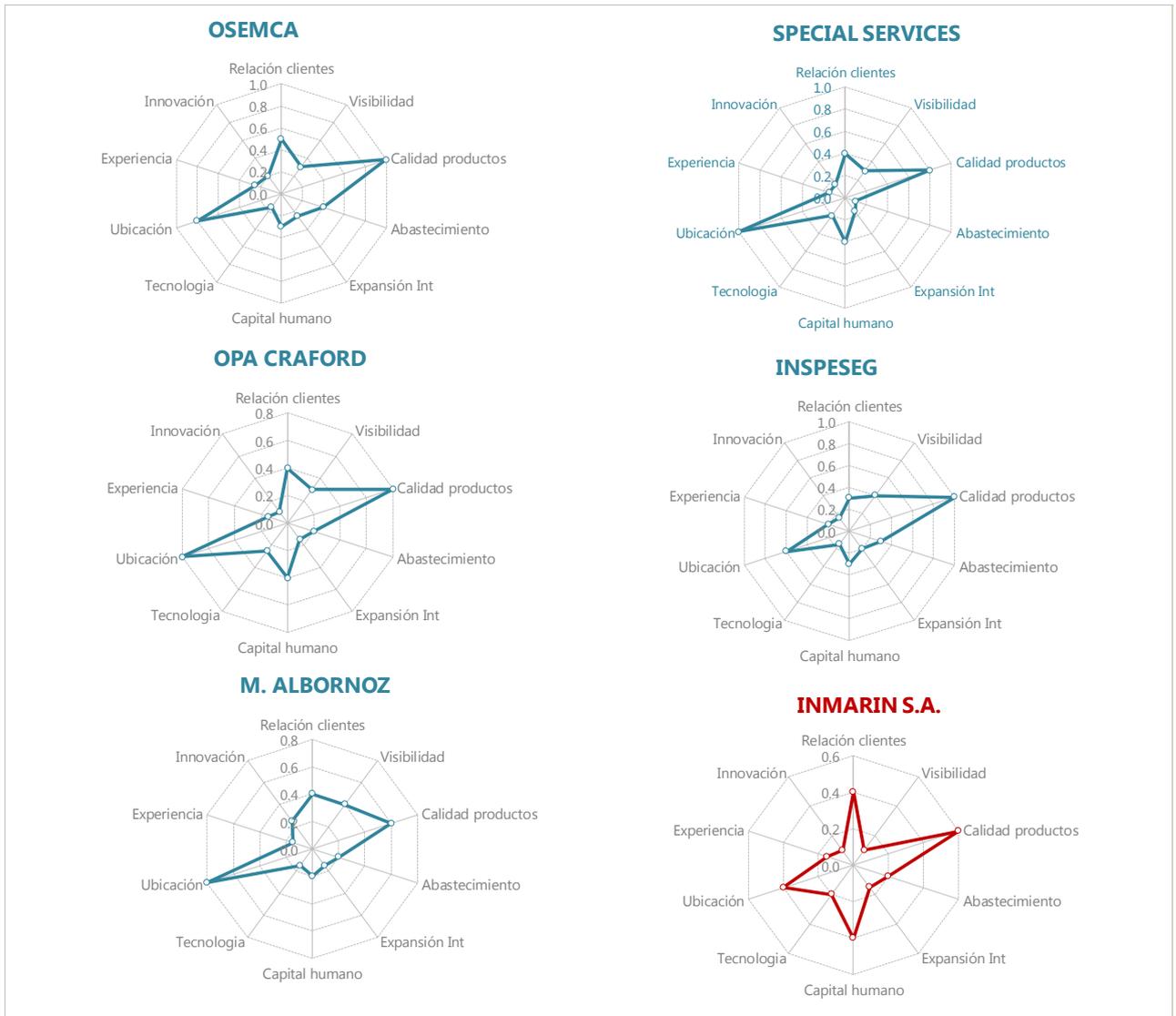


Figura 18: Gráfico matriz MPC

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: Matriz MPC

3.9 Cadena de Valor



Figura 19: Cadena de valor

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: (Porter, 2008)

3.9.1 Actividades primarias

1.- Logística Interna

- Distribución de responsabilidades, acciones y funciones de los funcionarios.
- Conocimiento de las características del contrato de Seguros.

2.- Operaciones

- Informe de Inspección del Siniestro correctamente realizado, con detalle exacto de los acontecimientos, pruebas y evidencias, que sustenten y prueben los daños materiales, la causa raíz del siniestro y la cuantificación de la pérdida.
- Elaboración de un informe de Ajuste preliminar.

3.- Logística Externa

- Planificación económica financiera en fusión de la organización de las actividades de los funcionarios y de las necesidades de la empresa: transporte, logística, viáticos, alojamiento, alimentación.

- Convenio con asesores externos a la compañía que sirvan como complemento y soporte justificativo para la elaboración de un correcto informe de ajuste.

4.- Marketing

- Incentivo al personal de la empresa – Constantes capacitaciones.
- Alianzas estratégicas con compañías de seguros, mediante relaciones públicas.
- Planificación de marketing publicitario a través de: Pagina web, redes sociales, aplicaciones y visitas personales constantes para presentar el servicio que oferta la compañía.

5.- Servicio Post Venta

- Seguimiento de la situación del siniestro para efectos de ajuste e indemnización por parte del cliente y de la compañía de seguros en tiempo real mediante un servicio de innovación tecnológica en la página web de la empresa.
- Forma y valorización de la Indemnización por parte de la compañía de seguros hacia asegurado.
- Subrogación de derechos – Firma del Acta de Finiquito.

3.9.2 Actividades Secundarias

1.- Dirección

- Planificación y Control de procesos para la producción y oferta del servicio.
- Gestión de Sistemas.
- Organización y documentación.

2.- Gestión de Recursos Humanos

- Captación y contratación de personal capacitado y con experiencia en el mercado.
- Gestión de las actividades y funciones y necesidades del personal a cargo.
- Relaciones Laborales, esquema de trabajo.
- Beneficios e incentivos al personal.

3.- Desarrollo Tecnológico

- Implementación e innovación de tecnología que satisfaga las necesidades del servicio a ofertar.
- Implementación de un sistema tecnológico, para otorgar resultados en tiempo real.
- Soporte del servicio en línea través de la aplicación tecnológica.

4.- Compras

- Compra de herramientas e implementos de trabajo
- Relación comercial y alianza estratégica con proveedores externos.
- Alianzas comerciales y estratégicas con asesores externos.

5.- Financiero

- Plan económico financiero
- Pagos proveedores
- Pago de Impuestos
- Cobranzas
- Contribuciones
- Tesorería
- Caja

Tabla 18

Modelo de Negocio para Generar Valor

MODELO DE NEGOCIO PARA GENERAR VALOR

ASOCIADOS CLAVE
Compañías de Seguros
Intermediarios de Seguros
Intermediarios de Reaseguros
Compañías de Reaseguros en el Extranjero
Compañías de Reaseguros Nacionales

ACTIVIDADES CLAVE
Ø Informe de Inspección del Siniestro correctamente realizado, con detalle exacto de los acontecimientos, pruebas y evidencias, que sustenten y prueben los daños materiales, la causa raíz del siniestro y la cuantificación de la pérdida.
Ø Elaboración de un informe de Ajuste preliminar.
Ø Seguimiento de la situación del siniestro para efectos de ajuste e indemnización por parte del cliente y de la compañía de seguros en tiempo real mediante un servicio de innovación tecnológica en la página web de la
Ø Forma y valorización de la Indemnización por parte de la compañía de seguros hacia asegurado.
Ø Subrogación de derechos – Firma del Acta de Finiquito.

RECURSOS CLAVE
Visitas Personales para la oferta del producto
Alianzas estratégicas para abrir mercado
Generación de Nuevos canales de negocio
Relaciones Públicas

PROPOSICION DE VALOR
<u>Oferta de Servicio personalizado y en tiempo real a través de una plataforma tecnológica innovadora y en línea</u>

CANALES
Ø Análisis y estudio de mercado de ajustadores.
Ø Análisis el costo de oferta del servicio de acuerdo a la necesidad del cliente.
Ø Experiencia y de más de 30 años en el mercado específico en la rama.
Ø Sociedad Estratégica con clientes potenciales.

ESTRUCTURA DE COSTOS
Análisis de La competencia actual
Tarifas competitivas
Facilidad de cobro de comisiones

RELACIONES CON CLEINTES
•Sociedades Estratégicas entre Brokers
•Empresas designadas por Intermediarios de Reaseguros
•Empresas Locales con representación de Reaseguradores Extranjeros
•Ajustadores Extranjeros

FUENTES DE INGRESOS
Recursos Propios
Capital Inicial Propio
Préstamo para inversión inicial

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: Investigación de mercado

3.10. Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia

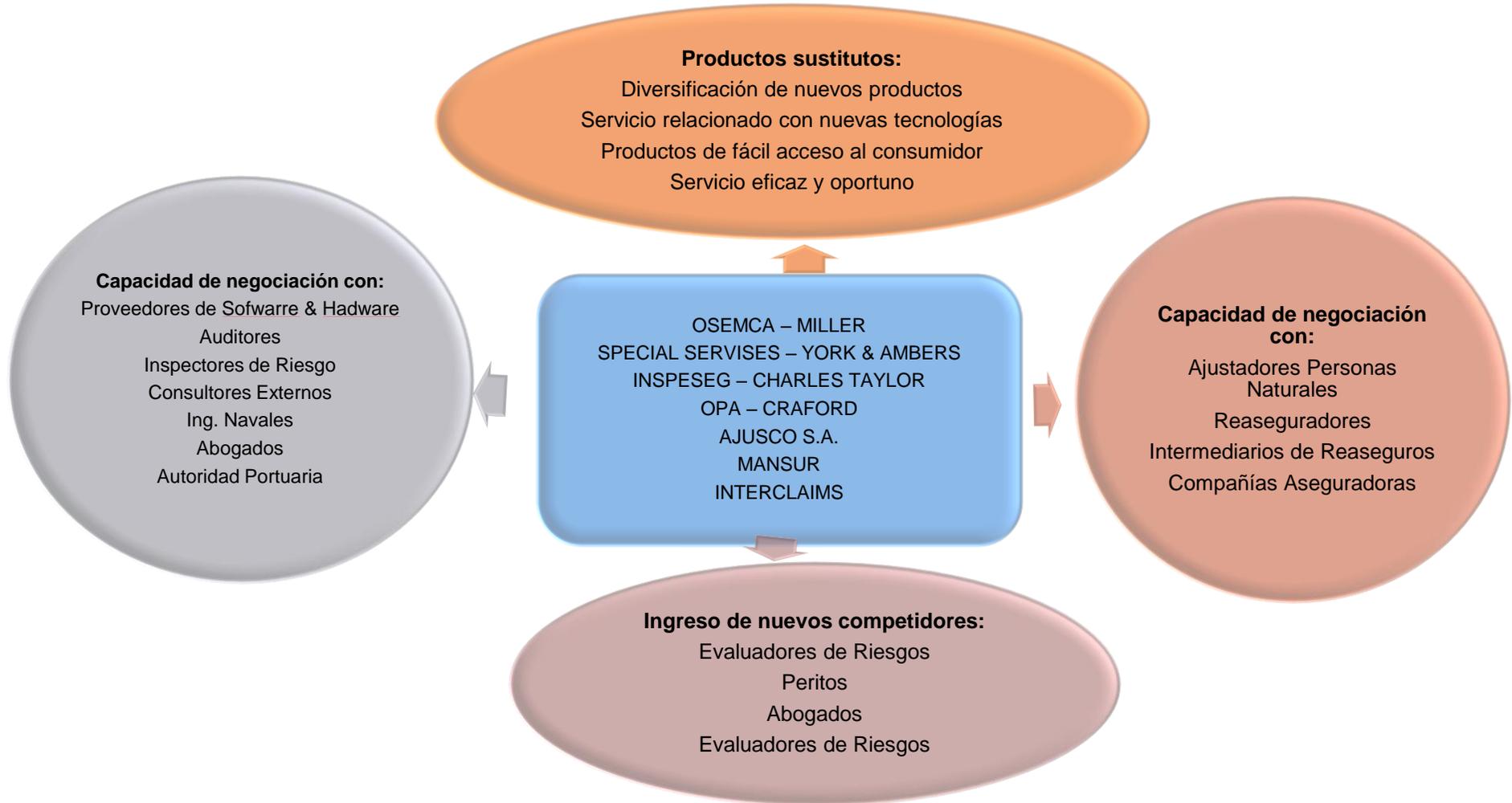


Figura 20: Matriz 5 Fuerzas de Porter

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: (Porter, 2008)

3.10.1 Análisis de la situación micro ambiental de la empresa

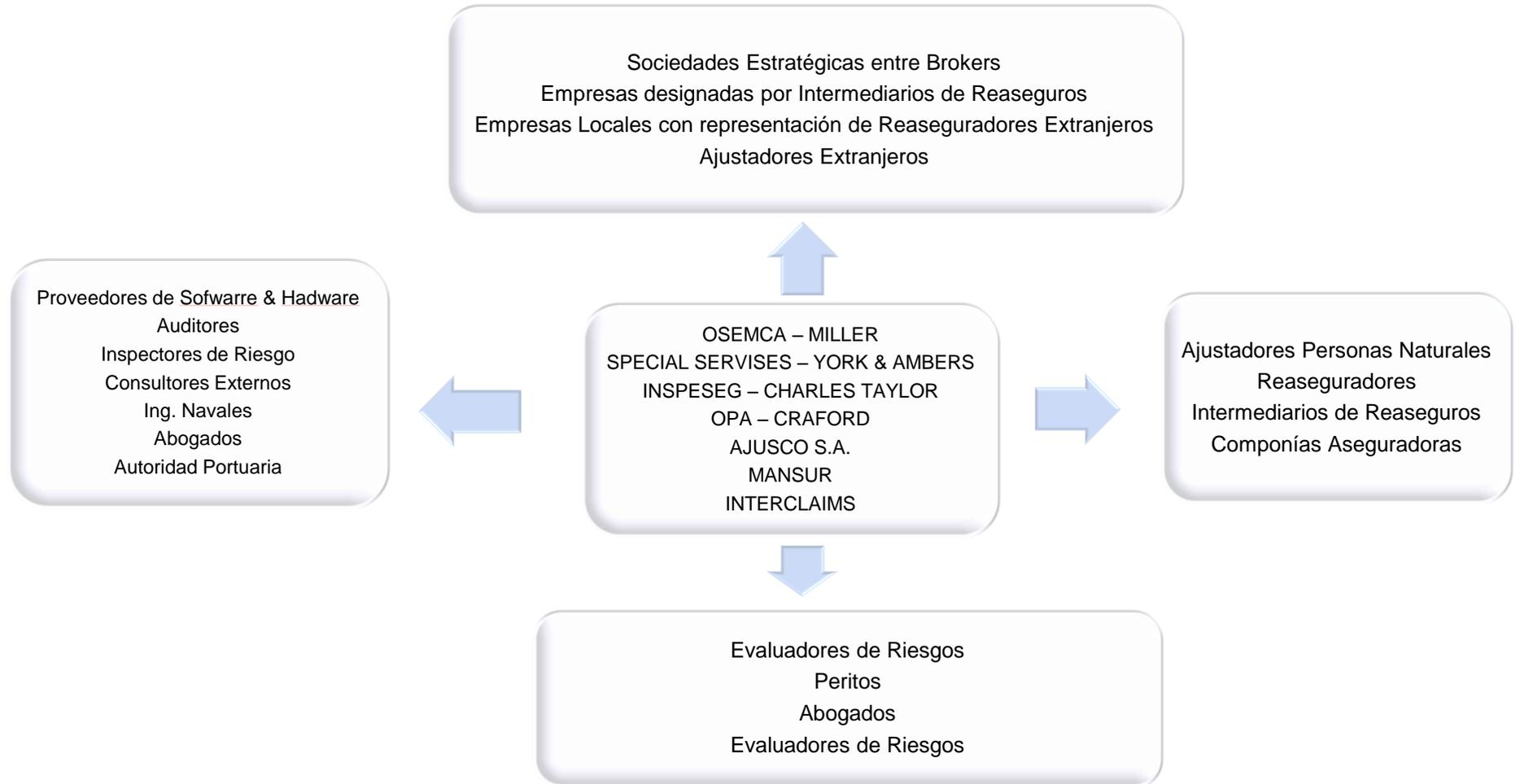


Figura 21: Matriz análisis situación microambiente
Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: (Dess, 2003)

Tabla 19

Matriz para Análisis del Entorno

INMARIN S.A.		Análisis del Entorno				2019 - 2023			
	Variables	Evaluación		Valoración					
		intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >			
1	Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política	5	1					Op
		2 Políticas económicas y de desarrollo	5	5	A				
		3 Subvenciones y ayudas	3	5			•		
		4 Fiscalidad: costes y exenciones	4	1				•	
		5 Tratados comerciales y cambios	4	1				•	
2	Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades	3	1			•		
		2 Legislación económica y societaria	2	1		•			
		3 Legislación laboral	4	1				•	
		4 Leyes de protección medioambiental	3	1			•		
		5 Regulaciones al consumo	4	5		•			
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general	2	5				•	
		2 Previsiones de crecimiento	3	1			•		
		3 Inflación	3	5			•		
		4 Nivel de desempleo	4	5		•			
		5 Balanza de pagos	3	5			•		
		6 Productividad	2	1		•			
		7 Mercado de capitales	3	1			•		
		8 Recursos energéticos	2	1		•			
4	Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social	4	1				•	
		2 Desarrollo social (clases medias)	2	1		•			
		3 Valores y actitudes	5	1					Op
		4 Sindicalismo	1	1	A				
		5 Defensa del consumidor	2	1		•			
5	Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC	5	1					Op
		2 Promoción desarrollo tecnológico	4	1				•	
		3 Capacitación y formación personal	5	1					Op
		4 Infraestructuras para el desarrollo	3	1			•		
		5 Previsión desarrollo	3	1			•		

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: (David, 2008)

Tabla 20

Mapa Estratégico

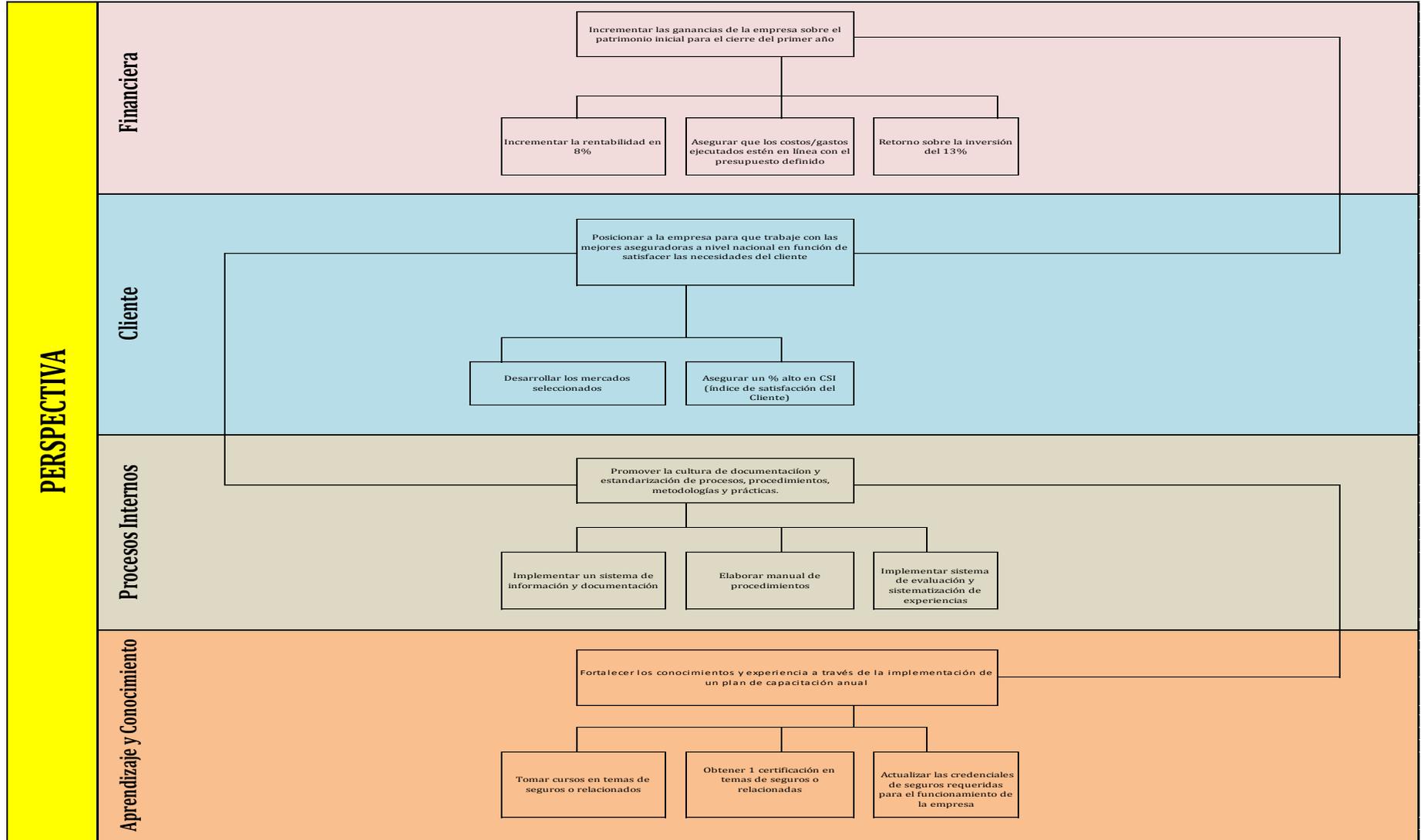


Tabla 21

Modelo de Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADORES
Financiera	Incrementar las ganancias de la empresa sobre el patrimonio inicial para el cierre del primer año	Incrementar la rentabilidad en 8%.	ROE=(Utilidad/capital)
		Asegurar que los costos/gastos ejecutados estén en línea con el presupuesto definido.	valor Total de costos gastados en el mes/valor Total de presupuestado y aprobado para el mes
		Retorno sobre la inversión del 15%	ROI=(beneficio obtenido-inversión) / inversión
Cliente	Posicionar a la empresa para que trabaje con las mejores aseguradoras a nivel nacional en función de satisfacer las necesidades del cliente	Desarrollar los mercados seleccionados.	# de clientes que contratan los servicios/ # de posibles clientes seleccionados por mes
		Asegurar un % alto en CSI (índice de satisfacción del Cliente)	% CSI Satisfacción del Cliente Interno
Procesos Internos	Promover la sistematización y estandarización de procesos, procedimientos y metodologías de trabajo.	Implementar un sistema de información y documentación.	# de sistemas de información diseñados y en funcionamiento / # de sistemas meta
		Elaborar manual de procedimientos.	# de manuales elaborados / # manuales meta
		Implementar sistema de evaluación y sistematización de experiencias.	# de sistemas de información diseñados y en funcionamiento / # de sistemas meta
Aprendizaje y Conocimiento	Fortalecer los conocimientos y experiencia a través de la implementación de un plan de capacitación anual.	Tomar cursos en temas de seguros o relacionados	# de asociados que cumplan 9 horas de capacitación trimestral / # de asociados totales del área
		Obtener 1 certificación en temas de seguros o relacionadas	# de asociados que cumplen con 1 certificación/# de asociados totales del área
		Actualizar las credenciales de seguros requeridas para el funcionamiento de la empresa	# credenciales renovadas/# total de credenciales actuales

Elaborado por: Andrés Rodas H.

Fuente: (Norton, 2002)

Tabla 22

Modelo de Aplicación BSC

No.	Objetivo	Estrategia	Fórmula	Unidad	Meta	Frecuencia	2019		
							Rojo	Amarillo	Verde
A	FINANCIERA								
1	Incrementar las ganancias de la empresa sobre el patrimonio inicial para el cierre del primer año	Incrementar la rentabilidad en 8%.	$ROE=(Utilidad/capital)$	Porcentaje	8%	mensual	4%	6%	8%
2		Asegurar que los costos/gastos ejecutados estén en línea con el presupuesto definido.	valor Total de gastos en el mes/valor Total de presupuestado y aprobado para el mes	Porcentaje	70%	mensual	30%	50%	70%
3		Retorno sobre la inversión del 15%	$ROI=(beneficio\ obtenido-inversión) / inversión$	Porcentaje	15%	mensual	5%	10%	15%
B	CLIENTE								
1	Posicionar a la empresa para que trabaje con las mejores aseguradoras a nivel nacional en función de satisfacer las necesidades del cliente	Asegurar la renovación de contratos actuales	# de clientes que contratan los servicios/ # de posibles clientes seleccionados por mes	Porcentaje	80%	mensual	60%		80%
2		Asegurar un % alto en CSI	% CSI Satisfacción del Cliente Interno	Porcentaje	90%	mensual	50%	75%	90%

C									
PROCESOS INTERNOS									
1	Promover la sistematización y estandarización de procesos, procedimientos y metodologías de trabajo.	Implementar un sistema de información y documentación	# de sistemas de información diseñados y en funcionamiento / # de sistemas meta	Porcentaje	80%	trimestral	60%	70%	80%
2		Elaborar manual de procedimientos	# de manuales elaborados / # manuales meta	Porcentaje	80%	trimestral	50%	75%	80%
3		Implementar sistema de evaluación y sistematización de experiencias	# de sistemas de información diseñados y en funcionamiento / # de sistemas meta	Porcentaje	80%	trimestral	50%	75%	80%
D									
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTOS									
1	Fortalecer los conocimientos y experiencia a través de la implementación de un plan de capacitación anual.	Tomar cursos en temas de seguros o relacionados	# de asociados que cumplan 9 horas de capacitación trimestral / # de asociados totales del área	Porcentaje	90%	trimestral	65%	75%	90%
2		Obtener 1 certificación en temas de seguros o relacionadas	# de asociados que cumplen con 1 certificación/# de asociados totales del área	Porcentaje	100%	anual	60%	80%	100%
3		Actualizar las credenciales de seguros requeridas para el funcionamiento de la empresa	# credenciales renovadas/# total de credenciales actuales	Porcentaje	100%	bi anual	60%	80%	100%

Elaborado por: Andrés Rodas H.
Fuente: (Norton, 2002)

3.11 Análisis Balanced Score Card

El modelo de cuadro de mando integral planteado para la reactivación de la Empresa INMARIN S.A. forma parte de la etapa de medición, evaluación y control, adicionalmente servirá para la toma de decisiones basada en una metodología de gestión orientada a estrategias.

Lo que se busca con el cuadro de mando integral es revisar factores de medición, que puedan servir como indicadores de alerta encaminando al cumplimiento de objetivos y estrategias definidas.

Este cuadro engloba el análisis de fórmulas planteadas para generar indicadores de gestión de acuerdo a cada perspectiva del BCS, el resultado de estas formular permite obtener una semaforización de indicadores que reflejaran el cumplimiento o no de los objetivos planteados, esta semaforización consta de 3 colores; Rojo cuando el indicador esta fuera del target, amarillo cuando este se acerca a la meta pero no cumple con lo esperado, por lo que debería mejorarse, y finalmente verde cuando el indicador cumple con la meta esperada.

Como resultado se deberá aplicar y monitorear estos indicadores de manera mensual, para definir planes de acción que mejoren los indicadores cuya semaforización en rojo y amarillo alerten de incumplimientos en objetivos, estos planes de acción deberán ser levantados y monitoreados para su cumplimiento de las estrategias.

Entre las principales estrategias se menciona:

- Promocionar las capacidades y mejores prácticas financieras de la Empresa.
- Fortalecer la capacidad de identificación de oportunidades de mercado promuevan la sostenibilidad de la empresa.
- Promover la cultura de documentación y estandarización de procesos, procedimientos, metodologías y prácticas.

CONCLUSIONES

- ✓ Realizado el análisis de la empresa se concluye que la toma de decisiones tiene relación directamente proporcional con el profesionalismo y la experiencia técnica de varios años en el mercado asegurador ecuatoriano.
- ✓ Una vez realizado el análisis FODA observamos que las oportunidades y fortalezas de la empresa están en ventaja ante las amenazas y debilidades, por lo que es viable la reactivación de la compañía, siguiendo los procedimientos correspondientes del plan estratégico establecido.
- ✓ Concluido el desarrollo del Plan Estratégico se planteó una nueva misión y visión que van acorde a los objetivos, estratégicas a seguir.
- ✓ La empresa podrá retomar su funcionamiento aplicando el proceso del plan de reestructuración estratégica agregando elementos que complementen su operatividad.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda poner en práctica el plan estratégico para reestructurar y actualizar la nueva administración que se llevara a cabo.
- ✓ Se recomienda cumplir con los objetivos planteados y de esa manera garantizar la elaboración de la reestructuración estratégica.
- ✓ Se recomienda seguir los pasos detallados en de la planificación estratégica para resolver el problema planteado.
- ✓ Se recomienda aplicar los planes de acción planteados en el modelo de BSC para medir y controlar las funciones y los objetivos aplicados
- ✓ Se recomienda realizar una investigación más profunda sobre cómo opera actualmente la competencia en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, F. (2017). *Manual. Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. Madrid : Editorial cep.
- Amaya, J. A. (2000). *Gerencia de Planificación Estratégica*. Bucaramanga.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Coulter, S. P. (1998). *Administración Quinta Edición*. Naucalpan de Juarez, Mexico: PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Décimoprimera edición*. Naucalpan de Juarez, Estado de México: PEASON EDUCACIÓN PRENTICE HALL, MEXICO.
- Dess, G. G. (2003). *Dirección Estratégica Creando ventajas competitivas*. Aravaca, Madrid: Mc Graw Hill.
- Henry Mintzberg, J. B. (2000). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Hitt, M. *Administración Estratégica*. Londres: International Thomson
- Igestion2. (17 de Enero de 2012). *El proceso de administración estratégica*. Obtenido de <http://igestion20.com>: <http://igestion20.com/el-proceso-de-administracion-estrategica/>
- James C. Van Horne, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Prentice Hall: Múnich.
- Kaplan RS, N. D. (2009). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Lorena, C. O. (2006). *Gestión de Proyectos*. Baraybar: Gesbiblo
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de Visión a la Acción*. Madrid: Segunda
- matrizfoda. (2017). *La sigla FODA*, . Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Navarro, F., & Wahren, P. (27 de Septiembre de 2017). *El sector asegurador en América Latina*. Obtenido de <https://www.celag.org>: <https://www.celag.org/el-sector-asegurador-en-america-latina/>
- Norton, R. S. (2002). *Balanced Scorecard Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Olve N.G, R. J. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva Tecnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico D.F.: Grupo editorial Patria.

Salazar, F. (2007). Management Advice & Consulting.

Salguero, A. (2000). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh, Reino Unido: Edinburgh Business School.

segurosypensioneparatodos. (10 de Marzo de 2019). *La suma asegurada*. Obtenido de <https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org>:
<https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/el-seguro/la-suma-asegurada/>

Tower, W. (Agosto de 2016). *El Ajustador de Siniestros*. Obtenido de <https://blog.willis.com>: <https://blog.willis.com/2016/08/el-ajustador-de-siniestros/>

ANEXO 1

Encuesta Aplicada

Servicio de Ajustes de Siniestros

Presentación

El propósito de la encuesta es determinar las preferencias del mercado asegurador para escoger los servicios de peritos ajustadores de siniestros.

Preferencia de Ajustadores en el Mercado Asegurador Ecuatoriano

1.- Su empresa trabaja con ajustadores de siniestros?

Siempre Ocasionalmente Nunca

2.- Como considera el trabajo y criterio de un ajustador para el manejo de un siniestro?

Muy Importante Poco Importante Nada Importante

3.- ¿Cómo contrata su empresa los servicios de un ajustador de Sinestros?

Currículo Profesional Web - redes Experiencia Sociedad Estratégica

4.- ¿Con qué tipo de ajustadores prefiere trabajar?

Persona Natural Persona Jurídica

¿Por

qué?

5.- ¿Conoce Ud. ajustadores especializados en los ramos de casco marítimo, transporte e industrial?

SI

NO

6.- ¿Con cuántos ajustadores promedio trabaja su empresa?

1 - 3

3 - 5

5 - 7

7 - 10

10 en adelante

7.- Del 100 % de siniestros presentados, que porcentaje promedio designa ajustadores?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	00%

8.- De los siniestros que se presentan en transporte y casco marítimo, qué porcentaje designa ajustadores

10% al 20%

20% al 40%

40% al 60%

60% al 80%

80% al 100%

9.- ¿Cree Ud. que existen suficientes ajustadores de siniestros especializados en transporte y casco marítimo a nivel Nacional?

NO

SI

10.- ¿De los siguientes ramos, cual es que más designa ajustador para un siniestro?

Industrial

Marítimo

Transporte

11.-Determine el rango de comisión promedio que Ud. cree que se debería pagar por cada servicio que presta un ajustador de siniestros?

Menos de \$1.000

De \$1.000 a \$2.000

De \$2.000 a \$3.000

De \$3.000 a \$4.000

De \$4.000 en adelante

12.- Le gustaría incorporar a su gama de ajustadores una nueva empresa especializada en los ramos Marítimo e industrial, que cuente con servicios de tecnología e innovación personalizados?

SI

NO

Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta

ANEXO 2

Modelo de Entrevista Aplicada a ejecutivos y expertos en el manejo de siniestros

Preguntas Entrevista

Aceptación y funciones del ajustador de siniestros en el mercado de seguros ecuatoriano

- 1.- ¿Cuál es la importancia y que criterio tiene Ud. sobre de un Ajustador de Siniestros?

- 2.-Determine 5 funciones/aportes que desempeña un Ajustador

- 3.- ¿Qué relevancia tiene el informe que elabora un ajustador para determinar el pago de un reclamo?

- 4.- ¿Qué cualidades toma en cuenta Ud. para decidir con que Ajustador debe trabajar?

- 5.- ¿Considera necesario el servicio que prestan los Ajustadores de Siniestros? ¿Por qué?

- 6.- ¿Es importante la experiencia y profesionalismo de una persona que emite un Informe de Ajuste? ¿Por qué?

- 7.- ¿Según su criterio, ¿qué tan frecuentes son los siniestros en los ramos de Transporte y Casco Marítimo y Por qué es necesario el servicio de un Ajustador para estos casos?