



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ingeniería en Electricidad y
Computación

Licenciatura en Sistemas de Información

Planificación Estratégica de la Cía de Seguros ALAMOS S.A.

Proyecto
Previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Sistemas de Información

Preparado por

Juan Carlos García Plúa
Fabián Mendoza Reyna
Katia Tapia Andrade

1999 - 2000

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a los profesores de la Licenciatura de Sistemas por todos sus conocimientos brindados en el transcurso de nuestra carrera, al personal por su colaboración para el desarrollo de las actividades docentes.

También hacemos partícipes de este agradecimiento al personal de la Cía. de Seguros ALAMOS S.A. por su ayuda incondicional para el desarrollo de este proyecto.

Un agradecimiento especial a nuestro Director de Tesis, Econ. Carlos Gúzmán por compartir sus conocimientos y apoyo profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por esa guía y protección que nos da diariamente. A mis padres en reconocimiento a ese esfuerzo que han hecho y que me han llevado a lograr este título.

Juan Carlos

Dedico mi trabajo a mi hija, mi esposa y mi familia, por todo el apoyo y comprensión que me han dado para culminar esta etapa académica de mi vida.

Fabian

Dedico mi trabajo a mis padres y hermanas, que siempre me han dado su comprensión. A mis amigos los que están siempre a mi lado.

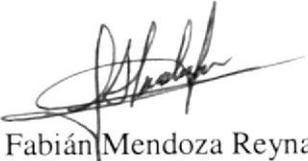
Katia

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por lo hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL)


Juan Carlos García Plua


Fabián Mendoza Reyna


Katia Tapia Andrade



ECON. CARLOS GUZMAN
Director de Tesis



ING. ARPUTO SANTANA
Miembro de Tribunal



ING. LENIN FREIRE
Miembro de Tribunal

RESUMEN

Este trabajo analiza, de una forma objetiva los diferentes inconvenientes que ha sufrido la compañía por la falta de visión de hacia donde se quiere llegar, y la mala organización del departamento de sistemas con respecto a los sistemas de información y la tecnología implantada en la compañía.

Para el desarrollo del proyecto nos hemos basado en el relevamiento de información a los diferentes empleados de la compañía, información financiera de las compañías de seguros del mercado.

El principal objetivo de esta investigación consiste en plantear estrategias y establecer el plan de acción que lleve a aumentar la productividad del negocio. como resultado de la evaluación de la compañía nos ha llevado a recomendar cambios en aspectos tales como: Productos, Imagen, Tecnología y Recursos Humanos, orientadas en todo momento a la *calidad del servicio y satisfacción del cliente.*

INDICE GENERAL

	Página
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
TRIBUNAL	V
RESUMEN	VI
INDICE GENERAL	VII
INTRODUCCION	1
I. LA EMPRESA	
1.1. Antecedentes	9
1.2. Visión	13
1.3. Misión	13
1.4. Objetivos	13
1.5. Organigrama de la empresa 	14
1.6. Ambito de productos o servicios	16
1.7. Ambito de mercado	20
1.7.1. Base de Competencia.....	20
1.8. Ambito geográfico.....	22
1.9. Ambito financiero	23
1.9.1. Primas	24
1.9.2. Costos de operación	25
1.9.3. Inversiones	26
1.9.4. Impuesto al valor agregado	26
1.9.5. Análisis de primas vs. Siniestros	27
1.9.6. Evolución de la siniestralidad por ramo	29
1.10. Recursos.....	30
1.10.1. Humanos	30
1.10.2. Tecnológicos.....	31
1.10.3. Físicos	31

II. ANALISIS DE LA EMPRESA	
2.1. Análisis del entorno.....	32
2.1.1 Barreras de entrada y salida.....	34
2.1.2 Competencia.....	38
2.1.3 Poder negociador de los clientes y proveedores.....	42
2.1.4 Oportunidades	45
2.1.5 Amenazas	46
2.2 Análisis interno	48
2.2.1 Análisis del entorno tecnológico	48
2.2.2 Estructura de la Cadena / Sistema de Valor.....	52
2.2.3 Fortalezas.....	58
2.2.4 Debilidades	58
2.3 Identificación de acciones estratégicas.....	60

III. ESTRATEGIAS	
3.1 Estrategias actuales.....	63
3.1.1 Estrategias a nivel funcional	64
3.1.2 Estrategias a nivel de negocios	65
3.2 La nueva estrategia	66
3.3 Estrategia a seguir	67
3.4 Valores y Riesgos	78
3.4.1 Valores Financieros	79
3.4.2 Valores Estratégicos.....	83
3.4.3 Valor de Clientes	83
3.4.4 Riesgo de la estrategia competitiva.....	84
3.4.5 Riesgo de la estrategia organizacional	85
3.5 Presupuesto	88

ANEXOS

- A. Recursos Humanos
- B. Leyes que rigen en las Compañía de Seguros
- C. Entrevistas con el personal de ALAMOS S.A.

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Alamos S.A. compañía familiar de Seguros, se fundó el 8 de Agosto de 1950 cumpliendo con todas las formalidades vigentes a la fecha, y desde 1953 realiza funciones al mercado.

Sus fundadores , conocidos empresarios del país y empresarios extranjeros, con la mística de servicio como base fundamental de sus actividades, trasladan a ALAMOS S.A. esa misma naturaleza que se ha mantenido hasta la presente fecha.

El sistema del negocio de seguros esta integrado por:

- Las compañías aseguradoras en general;
- Las compañías de reaseguros;
- Los intermediarios de reaseguros;

- Los peritos de seguros; y,
- Los asesores productores de seguros.

Las compañías de **seguros generales**, cubren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías. Las de **seguros de vida** cubren los riesgos de las personas o garantizan a éstas al término de un plazo, un capital o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios. Las empresas de seguros pueden realizar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros.

La compañía de seguros ALAMOS brinda gran diversidad de paquetes de seguros corporativos, acorde al desarrollo empresarial; cubriendo las diferentes situaciones de riesgo resultado de las operaciones realizadas por sus clientes, y los que detallamos:

- Seguro de Vida
- Accidentes Personales
- Incendio y Líneas Aliadas.
- Robo y Asalto
- Vehículo

- Casco Marítimo y Pesquero
- Casco de Aviación
- Equipo Electrónico
- Montaje
- Rotura de Maquinaria
- Todo riesgo para contratista
- Seriedad de Oferta
- Buen uso de anticipo
- Cumplimiento de Contrato
- Transporte
- Responsabilidad Civil
- Fidelidad
- Fianza.
- Riesgos especiales.
- Lucro cesante.
- Equipo y maquinaria de contratista.
- Vida en grupo.

CONTENIDO

Problemas que enfrenta la compañía

La compañía ALAMOS S.A. para automatizar sus procesos adquirió en 1998 un sistema integral POP, el mismo que aún no se encuentra implementado en todos los departamentos de la compañía para los cuales se adquirieron los módulos, debido a que los módulos no se acoplan totalmente a los requerimientos de los usuarios y las diversas modificaciones conllevan a realizar desfases a otros módulos por lo que no se consigue un acoplamiento real.

El módulo de emisión desarrollado internamente no realiza una integración correcta con el sistema POP, dando al usuario datos errados, trayendo como consecuencia que el personal de los diferentes departamentos no confien en el resultado del sistema y adicionalmente se lleven los registros y transacciones manual, duplicando así el trabajo.

Las pólizas deben ser revisadas por la Jefa del departamento detalladamente, ya que puede presentar errores, y a pesar de ello se dan varias equivocaciones y retrasos en la atención al cliente.

Se ha considerado la posibilidad de un cambio de plataforma pero esto conllevaría a una inversión grande y la compañía no está convencida de que sería la solución.

A pesar de que existe un sistema el trabajo se realiza adicionalmente de manera manual, por lo que se duplica el trabajo en las diferentes áreas y se requiere de una sobrepoblación de personal.

Debido a los diversos problemas expresados la Gerencia no cuenta con balances al día, no puede obtener ni un reporte de pólizas emitidas en su compañía y con el respectivo valor, es decir no se tiene un dato claro y preciso del negocio.

Por el cierre y la disminución de capital de operación de las compañías, ha generado un decremento en la contratación de los seguros, por lo que se hace imperativo el desarrollo de estrategias a fin de conservar nuestro porcentaje de participación en el mercado.

Alternativas planteadas

Imagen.

Publicidad mediante

Folletos – presentación de los servicios de la compañía proporcionados de manera directa al cliente.

Medios de comunicación – cuñas televisadas o por radio considerando los horarios de noticieros para llegar a nuestro sector de mercado requerido.

Vallas publicitarias – contratación de vallas publicitarias en el sector financiero o industrial, debido a que el servicio de la compañía está dirigido a nivel corporativo.

Recursos Humanos.

Capacitación – proporcionar capacitación al personal de los diferentes departamentos con relación a sus actividades.

Reubicación – analizar las actitudes de los empleados y definir las funciones de ellos en base de sus habilidades.

Tecnología.

Hardware - Cambio de plataforma

Software – Integración de los sistemas existentes
Cambio integral de la aplicación

CONCLUSIONES

Una vez analizado el ambiente externo e interno, se busca que ALAMOS S.A. sea una organización con excelente presencia en su sector, reconocida por sus competidores, haciendo énfasis de su larga trayectoria. Para lograr esto se debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Incrementar la productividad.
- Superar a la competencia por el mejoramiento continuo de la calidad del servicio
- Mejorar la imagen de la compañía
- Incrementar el rendimiento del personal

Nuevo Servicio.

Se a previsto ingresar a la gama de servicios, el seguro de operaciones por internet para respaldar las transacciones de nuestros clientes que se apoyan en esta opción de mercado.

Comercio Electrónico.

Otra oportunidad más que ofrece el internet es el inicio de una negociación por medio de formularios y solicitud de pólizas que se encontrarán en la página de ALAMOS S.A. para comodidad del cliente.

Imagen.

Para que las personas sean conscientes de la necesidad del servicio de seguros deben conocer de la existencia y los beneficios del mismo. Para desarrollar la estrategia con respecto a la imagen de ALAMOS S.A. se propone la creación del *Departamento de Marketing*, encargado de la publicidad mediante folletos, medios de comunicación, vallas publicitarias, etc.

Recursos Humanos.

- Dar a conocer a los empleados y a la alta gerencia la misión, visión y valores para que se constituyan una fuente de motivación y compromiso para alcanzar los objetivos trazados.
- Establecer una cultura de comunicación a todo nivel en la compañía.
- Explotar el nivel de conocimiento de los empleados acerca del negocio.
- Proporcionar capacitación a los empleados para conseguir un mejoramiento en cuanto a la calidad del servicio.

Tecnología.

La arquitectura tecnológica y los sistemas de información deben apoyar totalmente a la estrategia del negocio.

Para cumplir con este objetivo se deberá cambiar de plataforma e integrar los sistemas que dan soporte a las operaciones de la compañía.

LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

Para satisfacer las necesidades del sector industrial y comercial de la ciudad de Guayaquil y del país se funda Alamos S.A. compañía familiar de Seguros, el 8 de Agosto de 1950 cumpliendo con todas las formalidades vigentes a la fecha, y desde 1953 realiza funciones al mercado.

Sus fundadores , conocidos empresarios del país y empresarios extranjeros, con la mística de servicio como base fundamental de sus actividades, trasladan a ALAMOS S.A. esa misma naturaleza que se ha mantenido hasta la presente fecha.

Desde sus comienzos ALAMOS S.A. atendió las necesidades tanto en seguros generales como en seguros de vida a nivel Corporativo, pues este último servicio no tenía mayor difusión en el país.

Desde su fundación se impuso como finalidad el ofrecer a través de sus servicios la mayor satisfacción de las necesidades de protección de las personas y sus instituciones.

La oficina principal está ubicada en uno de los sectores de mayor desarrollo de Guayaquil ubicada en la Av. 9 de Octubre y Pedro Moncayo además cuenta con sucursales en Quito desde 1984 y otra en Cuenca ubicada físicamente en Alpallana y 6 de diciembre y en Hermano Miguel y Honorato Vásquez respectivamente.

Las empresas de seguros son: de Seguros Generales, de Seguros de Vida y las que actualmente operan en conjunto en las dos actividades. Las empresas de seguros que se constituyan a partir de la vigencia de esta ley, sólo podrán operar en seguros generales o en seguros de vida.

Las de Seguros Generales.- Son aquellas que aseguren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías.

Las de Seguros de Vida.- Son aquellas que cubren los riesgos de las personas o que garanticen a éstas dentro o al término de un plazo, un capital o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios. Las empresas de Seguros de Vida, tendrán objeto exclusivo y deberán constituirse con capital, administración y contabilidad propias. Las Empresas de Seguros que operen conjuntamente en los ramos de seguros generales y en el ramo de seguros de vida, continuarán manteniendo contabilidades separadas.

Siempre dentro del campo de los seguros y comparándonos tan solo con los países del área latinoamericana concluimos que la actividad aseguradora en el Ecuador todavía está en una etapa inicial de desarrollo tanto en términos de mercado como de productos y servicios al cliente, se puede decir que existe un desconocimiento y hasta una mala imagen de nuestra actividad ante la sociedad. Esto acusa ínfimos crecimientos del mercado asegurador, una demanda incipiente por nuestro servicio y, según cifras analizadas en la Conferencia Mundial de Seguros –FIDES 98, somos el país latinoamericano que menos invierte en seguros percapita.

Si a lo expresado anteriormente agregamos que existen en el mercado 42 compañías de seguros y que, a diferencia de la gran mayoría de bienes y servicios ofertados en el país, el precio que podemos cobrar por nuestro servicio es cada vez más reducido, en otras palabras, tiende a la baja, ha sido verdaderamente meritorio mantenerse entre una de las mejores compañías de este mercado.

Es importante señalar que increíblemente hasta 1998 nuestra actividad estuvo regulada y se amparó en un cuerpo de ley emitido en 1965 que ciertamente fue la causa, entre otras cosas, de que existan más aseguradoras de las que se requieren. Prueba de esto es que las diez empresas más grandes luchan por mantener una participación de aproximadamente 5% del mercado cada una, existen otras 10 empresas que protegen su cuota promedio del 3% y finalmente hay 22 compañías con un promedio alrededor del 1% del mercado.

ALAMOS S.A. se ha mantenido dentro de las quince primeras empresas en primas netas (ventas), lo que ha permitido mantener una participación aceptable del mercado, y más que nada se ha probado que crecer con prudencia es una estrategia sólida y realista, dado al riesgo moral al que están expuestos los aseguradores y dada la serie de contingencias que se presentan tanto en el entorno inmediato – mercado, como en el mediato –sector financiero y nacional.

La optimización y constante evaluación del servicio que presta la compañía son actividades muy complejas y difíciles de medir.

1.2 VISION

“Alcanzar el liderazgo en el mercado de seguros mediante la calidad de nuestros productos y servicios, siendo percibidos por nuestros clientes como garantes de tranquilidad, protección , seguridad y desarrollo”

1.3 MISION

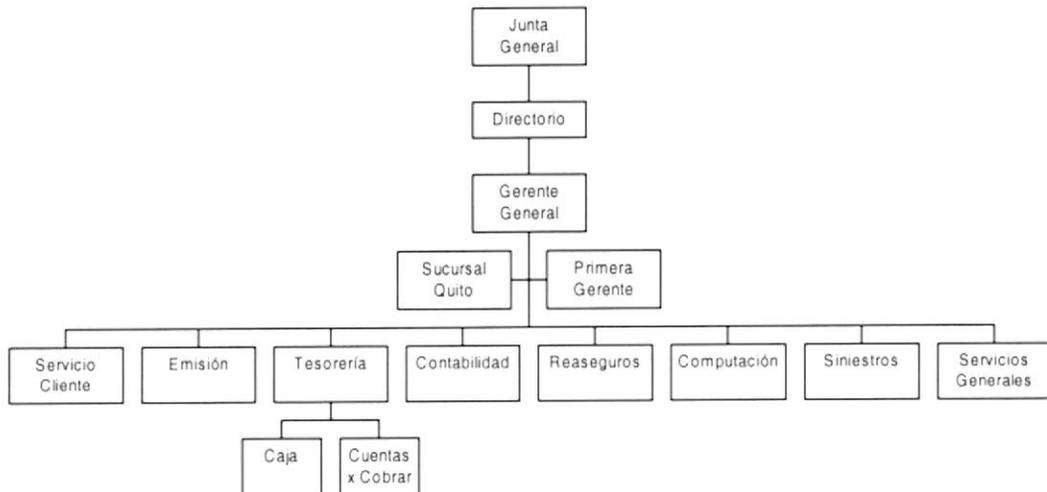
“ Brindar seguridad y tranquilidad a nuestros clientes mediante el ofrecimiento oportuno de nuestros productos y servicios en materia de seguros corporativos, bienes y fianzas, con el fin de garantizar el patrimonio de nuestros asegurados y contribuir al desarrollo económico del país.”

1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Atender las necesidades de seguro de clientes a nivel corporativo.
- Cubrir las diferentes situaciones de riesgos en que se desenvuelven las empresas.

- Proporcionar un ambiente de confianza en las operaciones realizadas por nuestros clientes.
- Innovar constantemente el portafolio de servicio de seguros para las nuevas necesidades del mercado corporativo.
- Brindar cobertura sobre negocios internacionales de nuestros clientes.
- Facilitar a nuestros clientes la realización de sus pagos, en moneda de los países en que efectúe sus operaciones.
- Minimizar la complejidad de manejo de cuenta de nuestros clientes, permitiendo la reapertura de pólizas.

1.5 ORGANIGRAMA



Servicio al cliente.- Consta de 3 personas que realizan el ingreso y/o renovación de los datos del clientes para la generación del seguro, se ingresan formularios indicando las necesidades del cliente.

Emisión.- Realiza el ingreso de los clientes emitiendo pólizas y los documentos para el cobro, depende de la información de los formularios.

Tesorería.- Cuenta con los módulos de Caja y Cuentas por Cobrar para ello se cuenta con tres recaudadores.

Contabilidad.- El departamento se maneja sólo en Guayaquil y es el responsable de la documentación que se entrega a la Superintendencia de Bancos.

Reaseguros.- El departamento se encarga de realizar paquetes de seguros de los clientes y reasegurarlos en el exterior.

Computación.- Da soporte y apoyo a las gestiones de la compañía mediante el mantenimiento del sistema.

Siniestros.- Es el área encargada de verificar los siniestros y el respectivo procesamiento legal.

Servicios Generales.- se encarga de los servicios de mantenimiento de la compañía.

1.6 AMBITO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

La compañía de seguros ALAMOS brinda gran diversidad de paquetes de seguros corporativos, acorde al desarrollo empresarial; cubriendo las diferentes situaciones de riesgo resultado de las operaciones realizadas por sus clientes, y los que detallamos:

SEGUROS PERSONALES

Seguro de Vida.- esta póliza indemniza al titular de la misma en caso de muerte por cualquier causa, exceptuando ésta durante guerra.

Accidentes Personales.- Esta póliza protege al asegurado por eventos violentos, súbitos y ajenos a su voluntad que causen la muerte, la invalidez y/o gastos de curación.

SEGUROS DE PROPIEDAD

Incendio y Líneas Aliadas.- Esta póliza fue diseñada para cubrir las pérdidas económicas causadas por:

1. Incendio
2. Eventos naturales como terremoto, erupción volcánica, maremoto, lluvia e inundación, entre otros.

3. Accidentes varios tales como explosión, daños maliciosos, huelgas, daños por agua, rotura de vidrios, entre otras coberturas que pueden ser solicitadas de acuerdo a sus necesidades.

Robo y Asalto.- Esta póliza indemniza las pérdidas sufridas a causa de robo, sea este violento o por amenaza física (asalto).

Vehículo.- Presenta beneficios para contrarrestar pérdidas financieras resultantes del robo, daños y accidentes en o de su automóvil. Se ha complementado el ramo de vehículos con coberturas de accidentes personales para ocupantes y de responsabilidad civil para asegurar la protección a terceros.

Casco Marítimo y Pesquero.- Es la protección de su inversión contra riesgos durante la aventura marítima.

Casco de Aviación.- Cubre a la aeronaves, a la tripulación y/o a sus ocupantes por posibles accidentes aéreos.

SEGURIDAD DE INGENIERIA

Equipo Electrónico.- Es la protección de estos valiosos equipos contra los daños físicos que puedan tener, así como también los costos de reposición de información perdida y los gastos adicionales que este tipo de pérdida puede acarrear.

Montaje.- Cobertura que protege la instalación de maquinaria costosa incluyendo la obra civil necesaria, pruebas y puestas en marcha de la misma.

Rotura de Maquinaria.- Protección que se brinda a la industria por posibles daños a su maquinaria durante la operación.

Todo riesgo para contratista.- Es el seguro que se recomienda para cubrir cualquier imprevisto durante la construcción de obras civiles.

SEGUROS DE GARANTIA

Seriedad de Oferta.- Respaldar las ofertas para diferentes contratos públicos y privados.

Buen uso de anticipo.- Cubre los desembolsos entregados para que él o los contratistas inicien las obras materia de un contrato.

Cumplimiento de Contrato.- Respalda al asegurado por el incumplimiento de los términos contractuales por parte de él o los contratistas.

SEGUROS DE TRANSPORTE

Con esta póliza se asegura todo bien que va sobre o en el interior de un medio de transporte. Aseguramos el transporte de importaciones o exportaciones, el transporte interno y el transporte de dinero o valores.

SEGUROS PATRIMONIALES

Responsabilidad Civil.- Esta póliza cubre los daños materiales y corporales por los que el asegurado y/o sus empleados sean civilmente responsables.

Fidelidad.- Esta póliza indemniza las pérdidas sufridas a causa de perjuicios (robo, fraude, etc.) cometidos por sus empleados o colaboradores con relación de dependencia.

OTROS SEGUROS

- Fianza.
- Riesgos especiales.
- Lucro cesante.
- Equipo y maquinaria de contratista.
- Vida en grupo.

1.7 AMBITO DE MERCADO

Actual

Alcance del negocio a nivel corporativo empresarial, se cuenta adicionalmente con el servicio de brokers para la captación de clientes.

Futuro

Adquirir otras plazas de mercado y captar mayor cantidad de clientes

1.7.1 BASE DE COMPETENCIA

La compañía Alamos S.A. basa su competencia en:

Mercado. Es importante definir el mercado del producto/servicio conociendo el segmento del mercado propenso a convertir dicho servicio en una necesidad.

La estrategia que adopta la compañía es la segmentación de mercado, es decir su servicio está orientado sólo a empresas debido a que los seguros que brinda son a nivel corporativo.

En Alamos existe una clasificación de las empresas por el grupo al que pertenecen, es decir que a pesar de ser compañías diferentes pero pertenecientes al mismo grupo corporativo mantienen las políticas de cobertura y costo para todas las empresas.

Relaciones. Alamos S.A. mantiene buenas relaciones y convenios con aseguradoras del exterior debido que la compañía inicialmente contaba con capital suizo y sus fundadores eran del exterior.

Las relaciones exteriores son de gran utilidad debido que permiten a la compañía mantener una buena negociación en cuanto al posicionamiento de los reaseguros.

Canales de Distribución. Tiene una cobertura a nivel nacional, debido a las diferentes localidades en el país y que cuenta con la colaboración de efectivos corredores de seguros.

Precio. La compañía tiene una estructura de precios coherente con las expectativas del mercado seleccionado, como es la previsión de demanda de los productos.

El establecer el precio de los servicios es una de las tareas más difíciles con la que se enfrenta la compañía. Un precio excesivo puede eliminar el interés del cliente y un precio mínimo hacerlo desconfiar de la calidad del servicio que se le ofrece.

Publicidad. Es importante hacer conocer o despertar interés acerca de nuestros servicios, y este es un punto en el cual la compañía actualmente ha descuidado, por lo tanto independiente de cualquier estrategia se debe poner énfasis y así mejorar la imagen de ALAMOS S.A.

1.8 AMBITO GEOGRAFICO

Actual

Matriz ubicada en Guayaquil, sucursal en Quito y en Cuenca una localidad de brokers.

Futuro

Expandirse a otras ciudades del país.

1.9 AMBITO FINANCIERO

En nuestro criterio existe un riesgo de devaluación del sucre más allá de los límites fijados por la banda de flotación, que se debe principalmente a la existencia de una sobrevaloración de la moneda nacional.

Existen factores adicionales que pueden acelerar la proximidad de una devaluación del sucre por su influencia sobre la confianza del pública, contándose entre ellos el escándalo político alrededor del problema de la corrupción. Por esta razón estando las empresas de seguros con una cartera muy dolarizada, estimamos que es prudente manejar las inversiones de acuerdo con la situación.

Se ha detenido el crecimiento del número de compañías de seguros debido que el aumento de este tipo de compañías era excesivo, se cuenta con aproximadamente 50 compañías de seguros y consideramos que el mercado ecuatoriano no da para el funcionamiento eficiente de tantas empresas aseguradoras.

1.9.1 PRIMAS

Al 30 de Junio de 1999 las primas de seguros directos (reaseguros aceptados excluidos) registraron un crecimiento global del 28.5% lo cual nos indica un estancamiento en términos reales, aunque considerando los problemas económicos que atraviesa el país nos encontramos en una buena situación y contamos una perspectiva favorable para el tercer trimestre del año, pues la producción del mes de Julio superó en un 60% a la de igual mes del año anterior.

En el ramo de incendio (incluyendo Lucro Cesante) se obtuvo un crecimiento del 23% superior al 17% observado durante igual período del año anterior, lo cual tratándose de este ramo que es en el que se observa la mayor competencia entre las empresas aseguradoras y en el que mayores restricciones han sido impuestas por los reaseguradores.

El ramo de Vehículos creció durante el primer semestre de 1999 en un 23% representando un 42% de la cartera total cifra similar al 41% observado a igual fecha de 1998, nuestra meta es reducir la participación total de la cartera de Vehículos debido a los malos resultados del ramo.

En los ramos menores se nota un crecimiento importante en los llamados ramos técnicos, responsabilidad civil y equipos electrónicos. A no ser por una disminución de las primas en el ramo de Accidentes Individuales, el resto de la cartera evaluación de acuerdo con las condiciones del mercado.

En todo caso podemos concluir con que la siniestralidad global durante el último año que terminó en Junio tanto en la parte neta (79%) como en la parte bruta (48%) representan una mejoría sobre las cifras del año que terminó en Junio de 1998.

1.9.2 COSTOS DE OPERACION

El costo de operación (Gastos Administrativos + Comisiones + Impuestos diversos que gravan la operación de la Compañía) representaba al 30 de Junio de 1999 el 27%, esto es un porcentaje superior al 21% del mismo período del año anterior, tendencia peligrosa que debe observarse muy de cerca pues tendrá importancia en los resultados finales de la empresa.

Los incrementos más importantes y de mayor efecto se encuentran en el rubro Gastos de Personal, los cuales a pesar de tener su justificación, deben ser cuidadosamente observados en el futuro.

1.9.3 INVERSIONES

Nos satisface notar que el ritmo de capitalización interna sigue siendo razonable a pesar de la reducción en los depósitos retenidos en los contratos de reaseguro que de Diciembre de 1998 a Junio de 1999 disminuyeron, de acuerdo con las cifras del balance. Lógicamente parte de los incrementos alcanzados serán utilizados para el pago de saldos a nuestros reaseguradores entre otras obligaciones pendientes al cierre del semestre. En todo caso el flujo de caja ha sido normal.

1.9.4 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Se ha pasado por alto el hecho de que el contrato del seguro es un contrato bilateral que requiere del consentimiento expreso en el documento correspondiente tanto del asegurador como del asegurado y del pago de la prima, de tal manera que un formulario de póliza aunque esté firmado por el asegurador no genera obligación de ninguna naturaleza ya que no existe contrato y por lo tanto no puede causar impuesto alguno.

El hecho de que por costumbre en el mercado se emiten muchas pólizas que no son aceptados por el asegurado, causaría un perjuicio a las compañías aseguradoras que de

acuerdo con la disposición, estarían obligadas al pago del I.V.A. aunque el contrato no se haya perfeccionado.

Las asociaciones de seguros están tratando de encontrar alguna solución al problema, pero hasta que esto ocurra la compañía deberá ser muy selectiva en la expedición de documentos.

1.9.5 ANALISIS PRIMAS VS. SINIESTROS

Información histórica de producción y siniestros que nos permite conocer como ha ido evolucionando el negocio y compararlo con los siniestros que debe afrontar la compañía.

AÑO 1993			%VAR. 92-93	
SEGUROS	PRIMAS	SINIESTROS	PRIMAS	SINIESTROS
GENERALES	8,697,094,793.16	4,899,944,009.86	42.04%	74.21%
VIDA	4,060,427,173.56	2,626,501,002.25	228.99%	247.24%
TOTAL	12,757,521,966.72	7,526,445,012.11	73.40%	110.88%

AÑO 1994			%VAR. 93-94	
SEGUROS	PRIMAS	SINIESTROS	PRIMAS	SINIESTROS
GENERALES	15,291,011,506.23	4,987,573,129.54	43.12%	1.76%
VIDA	5,834,242,458.10	4,283,297,041.76	30.40%	38.68%
TOTAL	21,125,253,964.33	9,270,870,171.30	39.61%	18.82%

AÑO 1995			%VAR. 94-95	
SEGUROS	PRIMAS	SINIESTROS	PRIMAS	SINIESTROS
GENERALES	21,171,877,018.10	10,644,232,952.22	38.46%	113.42%
VIDA	7,511,179,243.87	6,618,413,082.43	28.74%	54.52%
TOTAL	28,683,056,261.97	17,262,646,034.65	35.78%	86.20%

AÑO 1996			%VAR. 95-96	
SEGUROS	PRIMAS	SINIESTROS	PRIMAS	SINIESTROS
GENERALES	22,301,368,971.19	11,609,018,912.96	5.06%	8.31%
VIDA	8,791,744,378.42	8,190,834,422.00	14.88%	19.20%
TOTAL	31,093,113,349.61	19,799,853,334.96	7.85%	12.81%

AÑO 1997			%VAR. 96-97	
SEGUROS	PRIMAS	SINIESTROS	PRIMAS	SINIESTROS
GENERALES	30,308,613,395.66	18,563,889,894.36	35.90%	59.74%
VIDA	8,830,917,139.81	9,276,948,235.00	0.08%	13.26%
TOTAL	39,139,530,535.47	27,840,838,129.36	25.75%	40.51%

AÑO 1998			%VAR. 97-98	
SEGUROS	PRIMAS	SINIESTROS	PRIMAS	SINIESTROS
GENERALES	43,386,382,174.30	25,378,944,671.98	43.15%	38.80%
VIDA	10,445,251,175.00	8,082,846,746.00	18.28%	-12.87%
TOTAL	53,831,633,349.30	33,461,791,417.98	37.54%	21.57%

A continuación se presenta un resumen de las variaciones registradas entre 1993 y 1998 tanto en primas como en siniestros y ciertos datos referenciales para poder analizar nuestros resultados más profundamente.

Resumen	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98
%Var. Primas	39.6	35.8	7.9	25.8	37.5
% Var. Siniestros	18.8	86.2	12.8	40.5	40.5

1.9.6 EVOLUCION DE LA SINIESTRALIDAD POR RAMO

El siguiente cuadro proporciona los índices de siniestralidad (siniestros pagados/primas netas recibidas) de todos los ramos desde 1994. Se puede decir que hasta un 60% de siniestralidad es aceptable para que la empresas obtenga rentabilidad por ramo.

RAMOS	1994	1995	1996	1997	1998
INCENDIO	7.39%	12.46%	18.57%	31.86%	79.20%
TRANSPORTE	38.82%	64.99%	63.70%	171.12%	98.68%
CASCO MARITIMO	147.46%	0.00%	4.22%	1.25%	13.93%
CASCO PESQUERO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	23.08%
FIDELIDAD	7.64%	15.01%	14.79%	29.86%	4.11%
VEHICULOS	38.09%	60.29%	76.98%	70.10%	71.30%
ACCIDENTES PERSONALES	49.03%	58.71%	57.87%	67.55%	53.38%
BUEN USO ANTICIPO	29.90%	85.62%	83.15%	139.10%	0.01%
SERIEDAD OFERTA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CASCO AVIACIÓN	1.26%	370.31%	95.12%	45.00%	159.54%
ROBO Y ASALTO	49.26%	66.70%	52.01%	101.73%	129.45%
CUMPLIMIENTO DE CONTRATO	25.04%	79.04%	-21.73%	48.61%	3.42%
RESPONSABILIDAD CIVIL	8.14%	9.03%	10.98%	16.54%	4.36%
EQUIPO ELECTRÓNICO	30.38%	62.53%	63.35%	85.01%	51.03%
ROTURA DE MAQUINARIA	15.39%	157.25%	10.16%	70.71%	46.84%
RIESGOS ESPECIALES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TODOS RIESGO CONTRATISTA	5.04%	5.07%	2.88%	17.03%	136.39%
MONTAJE	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
VIDA Y ASISTENCIA MEDICA	73.42%	82.11%	92.82%	105.05%	77.38%

1.10 RECURSOS

Los recursos con los que cuenta la compañía se los puede dividir en :

- **HUMANOS**
- **TECNOLOGICOS**
- **FISICOS**

1.10.1 Humanos

Hemos realizado un análisis sobre varios aspectos de los recursos humanos de la compañía, basándose en dos escenarios, tanto para la situación actual y para el futuro (*Ver anexo 1*). Los objetivos que se persiguen con este análisis son los siguientes:

- Conocer la situación actual de los Recursos Humanos.
- Convencer a la alta gerencia de la importancia de los Recursos Humanos.
- Como hacer que los recursos humanos apoyen totalmente a la estrategia del negocio.
- Crear un ambiente tranquilo y favorable para el desempeño de un trabajo de calidad que apoye el objetivo de mejoramiento continuo que persigue la compañía.

1.10.2 Tecnológicos

Actualmente no se cuenta con una tecnología de punta que apoye las estrategias de la empresa, ya que cuentan con terminales no inteligentes, ya que de lo contrario serian de gran utilidad en otros procesos.

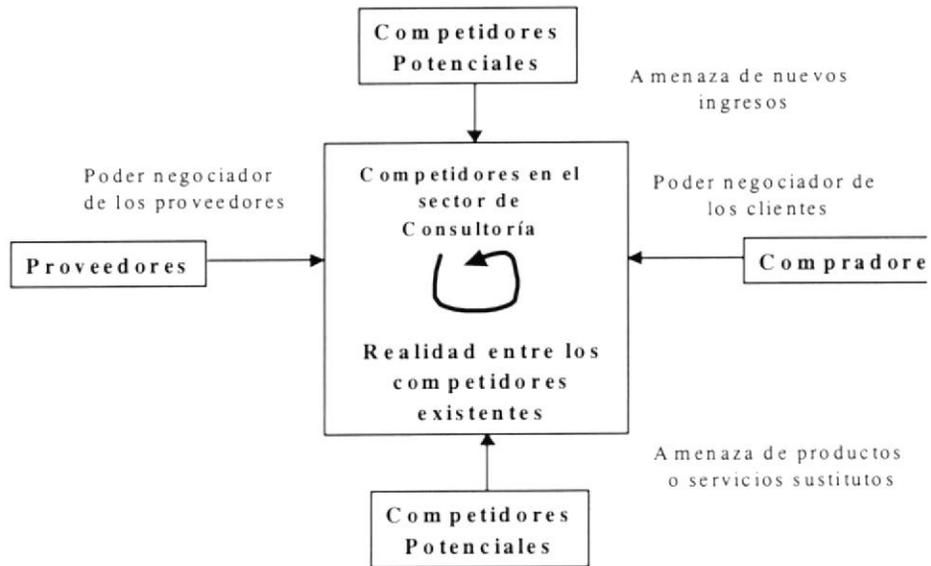
1.10.3 Físicos

Se cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo del negocio, tanto en su principal ubicada en la ciudad de Guayaquil, como en su sucursal de la ciudad de Quito. Adicionalmente, se esta habilitando una nueva sucursal ubicada en la ciudad de Cuenca, para incursionar en nuevos sectores del mercado.

ANALISIS DE LA EMPRESA

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

El análisis de la competencia en el sector de colocación de seguros, se la ha realizado basado en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad de nuestra compañía, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.



Es necesario analizar el sector para saber en donde opera la unidad de negocios y los competidores más relevantes todo ello en el marco macro-económico social y cultural definido a nivel corporativo. El objetivo de este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas presentes en el entorno para la empresa.

Esta identificación es relevante para posteriormente generar ideas encaminadas a aprovechar las oportunidades y a defenderse de las amenazas con la ayuda de las Tecnologías de Información / Sistemas de Información.

El objetivo final es posicionar el negocio de forma consistente con las características del sector y la de los competidores, identificando los factores más sobresalientes que

configuran la estructura del sector y preguntándose para cada uno de ellos, como pueden ser fuentes de ventaja (oportunidades) o de desventajas (amenazas).

2.1.1 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Este análisis nos permitirá saber las barreras de entrada y salida para futuros nuevos entrantes y empresas ya instaladas en el sector facilitando la identificación de los escenarios en donde se van a desarrollar las estrategias.

Figura 2.1 - Análisis de oportunidades y amenazas relacionadas con nuevos entrantes

		Repulsión			Atracción			
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta		
Barreras para entrar	Economías de escala	Pequeñas				◆	Grande	
	Diferenciación de producto	Poca		◆			Mucha	
	Identificación de marca	Baja	◆				Alta	
	Acceso canal distribución	Amplio			◆		Limitac	
	Necesidades de capital	Baja		◆			Alta	
	Acceso a nueva tecnología	Amplio					◆	Restrin
	Acceso a nuevos productos	Amplio		◆				Restrin
	Protección gubernamental	No existe	◆					Alta
	Efecto de la experiencia	No importa					◆	Muy im
	Costes de cambio para clientes	Bajos		◆				Alto
ereras para salir	Especialización activos	Alta				◆	Baja	
	Coste de salida	Alto			◆		Bajo	
	Interrelación con otros distribuidores	Alta		◆			Baja	
	Barreras emocionales	Altas				◆	Bajas	
	Restricciones gobierno	Altas				◆	Bajas	

En la figura 2.1 realizamos el análisis de oportunidades y peligros relacionados con nuevos entrantes desde el punto de vista de las compañías de seguros del sector concluyendo:

- Un aspecto que facilita la entrada al sector es la poca diferenciación de los productos o servicios, lo que permitiría diferenciarse. Como ejemplo tenemos el Internet que abre nuevas oportunidades para ofrecer servicios on line.
- En el sector de las compañías de seguros no existe una alta identificación de marca, pues el mercado no busca una buena marca sino servicios de calidad.
- El acceso a los canales de distribución para el mercado de seguros no es muy relevante, y por lo general se lo hace a través de los brokers.
- Las necesidades de capital son relativamente bajas, este hecho hace posible el surgimiento de nuevas compañías de seguros.
- La tecnología requerida para el normal desenvolvimiento de las operaciones no es extensiva ni desproporcionada por lo que se puede obtener nueva tecnología con bajos costos.
- La rama de seguros no permite la generación constante de nuevos productos, pero hay oportunidades que esta ofreciendo el desarrollo de negocios por Internet, que permite el nacimiento de nuevos productos tales como:

- ✓ Asegurar las transacciones de comercio electrónico, debido a la inseguridad por la existencia de compañías ficticias.
- ✓ Asegurar las organizaciones virtuales que están surgiendo gracias al desarrollo de la tecnología.
- Actualmente con la nueva ley de seguros existe protección gubernamental restringiendo el ingreso de nuevas compañías al mercado. Mientras que el entorno económico determina que el primaje total del mercado ecuatoriano crezca en términos reales muy lentamente.
- La experiencia es un punto muy importante para ingresar y mantenerse en el mercado. En el sector de seguros existen empresas que tienen mucha experiencia, pues ya tienen años en el mercado, lo que es bueno para enfrentar los inconvenientes que se presentan.
- Los costes de cambios para los clientes son bajos, pues existen muchas empresas en el sector, teniendo oportunidad el cliente de escoger lo que mas le conviene.

Las barreras de salida son aquellas que se consideran inicialmente, por lo difícil o costoso, inconvenientes en el cese de operaciones en el ramo de negocios.

Entre los diferentes aspectos tenemos los detallados a continuación:

- La especialización de activos no es intensiva, solo se necesita capacidad de procesamiento para el desenvolvimiento administrativo de la empresa.
- Los costes por salir propiamente dicho, son solo aquellos que obliga la superintendencia de bancos, obligándolos antes de ceder la totalidad de sus negocios, el pagar las reclamaciones de los asegurados o beneficiarios o que la o las cesionarias se comprometan a asumir dichos pagos.
- La interrelación con otros distribuidores influye por los convenios que tenga con las reaseguradoras que han aceptado nuestras operaciones, con las que se tendría que lograr acuerdos sobre la cartera de seguros convenida.
- Para el caso de las empresas de seguros, los efectos emocionales que implica la salida de una compañía de seguros se daría para los empleados que laboren en la institución, ya que para los clientes su necesidad es estar amparados contra el riesgo sin afectarles emocionalmente por quien se lo brinde.
- Como expresamos anteriormente, el gobierno pone restricciones solo en el caso de que no se cancelen completamente las reclamaciones efectuadas hasta la fecha de la cesión de su cartera de negocios.
- Las implicaciones sociales que genera la salida del negocio de una compañía de seguros, es la creada a los empleados al quedarse sin sus puestos de trabajo, generando un decaimiento en los ingresos familiares.

2.1.2 COMPETENCIA

En cualquier industria, la competencia es un factor importante en el desarrollo y mejoramiento de los servicios y productos. Pero así mismo es importante el conocer en que situación respecto a éste se encuentre la compañía, a continuación presentamos un cuadro explicativo sobre la situación de la industria de los seguros respecto a la competencia y su influencia en la entrada de nuevas compañías.

		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Competidores con igual equilibrio	Grande	◆					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		◆				Rápido
Costes fijos o de almacenaje	Altos				◆		Bajos
Tipo de producto	Comun		◆				Especialidad
Manera de incrementar capacidad	Inc. grandes				◆		Inc. continuos
Diversidad de competidores	Grandes		◆				Poca
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes		◆				Débiles

Figura 2.2 - Análisis de oportunidades y amenazas relacionadas con competidores existentes

- El mercado ecuatoriano es pequeño financieramente comparado, al igual que los bancos, hay compañías de seguro en manera desproporcionada con la cantidad de solicitantes de estos servicios. Es por esta razón que se define como poco atractivo este negocio desde el punto de vista para nuevos competidores. Esta aseveración está respaldada por la acción gubernamental, que para proteger al sector de una

sobreoferta propuso la no creación de nuevas compañías en la actual Ley General de Seguros.

- El crecimiento del mercado es lento, ya sea por la poca cultura en cuanto a los beneficios de contar con seguros, o por que las tasas de crecimiento del sector de seguros, tiene que repartirse para todas las compañías de seguros existentes.
- Para las compañías de seguros no se requiere de grandes extensiones de almacenaje ni almacenaje para productos especiales.
- El tipo de producto que manejan los mercados de seguros son financieramente comunes, y como principal requerimiento necesitan contar con respaldo económico, y regidos por un control estadístico y analítico sobre los sucesos ocurridos a estos.
- La capacidad para atender los requerimientos de los clientes, se incrementa mas o menos de forma continua, ya que a medida que las coberturas de seguros son castigadas sin haber ocurrido un siniestro, generalmente pasan a ser capital social de la compañía.
- Existe para la extensión geográfica y económica de nuestro país, un número considerable de competidores en la línea de seguros, que en un total de 42, provoca una poca participación del mercado.
- Las posiciones estratégicas existen en el sector y están dadas por las alianzas efectuadas con compañías afines al ramo, como por ejemplo una especializada en

seguros automotrices el estar aliada a una de las mayores concesionarias de autos del país, le resulta en una considerable cantidad de negociaciones.

2.1.2.1 COMPETIDORES EN EL SECTOR

A nivel nacional estos son nuestros competidores más importantes:

- Seguros Equinoccial
- Coopseguros
- Interoceánica seguros y reaseguros
- Seguros Sucre
- Seguros Colonial
- Seguros Occidental
- Seguros Bolívar
- Seguros Atlas
- Seguros Los Andes
- Ecuatoriano Suizo
- Río Guayas, seguros y reaseguros.
- Fénix del Ecuador, seguros y reaseguros
- Metropolitana, seguros y reaseguros
- Seguros Cóndor

- Seguros La Unión
- Seguros Rocafuerte
- Seguros Unidos

2.1.2.2 POSICION DE COMPETITIVIDAD

ALAMOS S.A. tiene mucha experiencia en el mercado, pues tiene más de 50 años en el negocio de los seguros corporativos, lo cual le ha permitido tomar una posición que si bien es cierto no es pionera, pero si es favorable con respecto a sus competidores.

Esta posición en el mercado se ve amenazada por los problemas detectados anteriormente, lo que obliga estar siempre en alerta con los competidores que pudieran existir o ingresar a nuestro mercado.

2.1.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.

El siguiente análisis muestra el punto de vista desde la empresa ya instalada en el sector sobre los clientes y proveedores

		Repulsión			Atracción		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Poder de los compradores	Número de compradores	Pocos			◆		Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos			◆		Pocos
	Costes de cambio para el comprador	Bajos		◆			Alta
	Integración hacia atrás del comprador	Alta				◆	Baja
	Amenaza de integración hacia adelante del sector	Baja		◆			Alta
	Contribución a la calidad del producto	Pequeña				◆	Grandes
	Contribución del sector a los costes del comprador	Grande			◆		Pequeña
	Rentabilidad del comprador	Baja	◆				Alta
Poder de los suministradores	Número de suministradores	Pocos			◆		Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Baja	◆				Alta
	Diferenciación o costes de cambio de los suministradores.	Altos				◆	Bajos
	Amenaza de integración hacia adelante del suministrador	Alta		◆			Baja
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja			◆		Alta
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Alta				◆	Baja
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Grande		◆			Pequeña
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Pequeña			◆		Grande

Figura 2.1 - Poder de los compradores y suministradores.

- El número de posibles compradores de nuestro producto es de más de 6000 compañías que operan en el país, ya sea en el ámbito privado o estatal, que realice operaciones de negocio en el Ecuador.
- La disponibilidad de productos sustitutos se encuentran, pero no para todas las ramas de seguros, y no cubren todos los aspectos, por ejemplo el seguro automotriz y específicamente de éste, el contra robo, hay opciones de localización de autos por radiofrecuencia, pero no con un 100% de eficacia, marcaje de la placa del auto en distintas localizaciones del auto pero es un sistema fácil de evadir.
- No existe posibilidad actualmente de que los compradores se integren hacia atrás y se conviertan en aseguradoras, por la prohibición de creación de nuevas compañías de este sector.
- Una integración hacia delante del sector de seguros, cual es la actividad de los brokers, no se espera por la cantidad de operaciones que se realizan, lo que no justifica dicha integración.
- Los clientes contribuyen grandemente a la calidad del producto, ya que existiendo un determinado tipo de seguro, éste al requerir una opción de seguro pero con determinadas o nuevas características puede ayudar a mejorar el tipo de seguro, o crear una variación de este.

- La adquisición de seguros ayuda a los costes del comprador en bastante medida, pero en la situación que ocurra un siniestro. De forma contraria, no contribuye en casi nada, al contrario, por el costo de la prima lo eleva un poco.
- Los papeles emitidos por las compañías de seguro, su efecto no es generar rentabilidad sino mas bien en caso de siniestro, recuperar la mayor financiera de un bien.

En cuanto a los proveedores, tienen también sus características, las que desarrollamos a continuación:

- El número suministradores es grande, ya que se opera con compañías de reaseguros internacionales para respaldar las pólizas emitidas en el país
- El número de sustitutos es casi inexistente para las compañías de seguros, las que solo la proveen otras compañías del mismo ramo pero en el área de reaseguros, e internacionales.
- Los costes de cambio de proveedor es inexistente, ya que normalmente se trabaja con varios a la vez.
- Actualmente no existe riesgo de una integración hacia adelante del sector, como es que las compañías de reaseguros, se conviertan en nuestra competencia directa, ya que en su gran mayoría estas son compañías extranjeras y no pueden ingresar a operar en el país.

- Se puede decir que depende del alcance que se quiera permitir una compañía o lo que le permita su capital, el de ofrecer servicios de reaseguros, ya que si lo desea, puede ofrecer sus servicios de reaseguro para compañías generalmente de otros países.
- Los productos de reaseguros son casi todos iguales, en que las compañías extranjeras aseguran un gran paquete de la cartera de clientes de quien requiere el reaseguro. Generalmente están generalizados los contratos de reaseguros por tipo de ramo.
- Los suministradores influyen en los costos del sector, ya que si estos consideran que reaseguran un ramo determinado a un porcentaje mayor por la prima a la actualmente fijada, entonces el sector asegurador tiene que hacerlo también.
- La totalidad del sector asegurador ecuatoriano, tiene que efectuar operaciones de reasegurar su cartera en el exterior, el cual en su monto total no es una cantidad despreciable, que para tener una idea el total reasegurado en 1998 fue de 683 mil millones de sucres (683.000'000.00) aproximadamente.

2.1.4 OPORTUNIDADES.

- Existen grandes oportunidades de economías de escala para el ramo de seguros.
- Actualmente existe protección gubernamental que impide el ingreso de nuevas compañías aseguradoras.

- Los equipos que se utilizan son los administrativos, tales como computadoras y periféricos, máquinas sumadoras, entre otras y no se requiere de equipos especializados, como por ejemplo el caso de compañías de radiología médica que tienen que realizar grandes inversiones en equipos o suministros, y en el peor de los casos como lo es, el cese de operaciones, no poder recuperar el cien por cien de dicha inversión.
- Crecimiento del sector es lento pero continuo.
- Mejoramiento de productos por parte de requerimientos necesidades de clientes.
- El crecimiento del comercio electrónico abre la posibilidad de incursionar hacia nuevos productos o servicios, tales como minimizar el riesgo asegurando las transacciones que se hacen por Internet.

2.1.5 AMENAZAS.

- Poco coste de cambio para los clientes.
- La situación económica y política que está atravesando el país, se convierte en una gran amenaza para las empresas.
- Debido a la naturaleza del segmento, el negocio orientado a seguros corporativos, se

ve afectado por el cierre de empresas, y por la reducción de las importaciones en un 55%.

- Devaluación de la moneda.
- Muy poca diferenciación de producto y marca, por lo que los clientes podrían escoger cualquiera de la competencia.
- Gran cantidad y diversidad de competencia con casi igualdad de condiciones de operación.
- Cantidad de productos sustitutos en aumento, por desarrollo de nuevas tecnologías.
- Las empresas aseguradoras se ven amenazadas por la criminalidad creciente tanto en el ramo de vehículos, asalto no sólo a Bancos sino a otro tipo de negocios.
- La congelación de las cuentas bancarias provoca problemas de liquidez, teniendo dificultades para poder realizar los pagos, y al mismo tiempo los clientes se empiezan a retrasar en los pagos de las primas.

2.2 ANÁLISIS INTERNO.

2.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

Factores críticos de SI/TI	AHORA					FUTURO				
	Débil			Fuerte		Débil			Fuerte	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tecnológicos										
Hardware	◆								◆	
Software de base			◆						◆	
Software de desarrollo		◆						◆		
Software de aplicación										
Diseño-flexibilidad		◆								◆
Eficiencia técnica		◆								◆
Necesidades reales			◆						◆	
Recursos Humanos										
Calidad-productividad				◆					◆	
Personal disponible			◆						◆	
Ambiente de trabajo					◆					◆
Organizaciones										
Org. Del departamento		◆								◆
Grado de participación			◆						◆	
Calidad sistema		◆							◆	
Existencia de soporte técnico	◆								◆	
Calidad sistema planificación		◆								◆
Otros										
Presupuesto				◆					◆	
Apoyo de la alta dirección		◆							◆	

Este análisis permite identificar desde el punto de vista de la Tecnología de Información/Sistemas de Información los puntos fuertes y débiles de nuestra compañía tanto en el momento actual como en el futuro previsible.

Como primer punto tenemos:

El hardware actualmente es un punto débil ya que utiliza muchos terminales Wyse, es decir terminales tontos que se lleva a cabo, tal como la elaboración de cuadros o análisis de la información. Se necesita que este sea un punto más fuerte en el futuro, para que así al crecer la cartera de aplicaciones sean soportadas e ir actualizando de acuerdo a la nueva tecnología. Este es un punto considerado débil que para el futuro debería considerársele de mayor importancia.

Tal como se ha mencionado el software de aplicación se define actualmente como débil en su diseño y flexibilidad. Para que se ajuste a las necesidades de la compañía requiere de varios cambios. El software debería en el futuro presentar un diseño que sea más flexible ante los cambios que requiere la compañía para el funcionamiento de sus negociaciones, ya sea por decisión interna o externa.

La aplicación actual no proporciona los resultados esperados, debido a que no se encuentra integrado en su totalidad, dando como consecuencia la desconfianza de los usuarios, adicionalmente llevan ciertos registros de manera manual.

El sistema de información actual no se ajusta completamente a las necesidades de los usuarios, sin tomar en consideración que no se encuentra produciendo al 100% por la falta de la implementación de dos módulos importantes.

Consideramos que el sistema a futuro debe satisfacer las necesidades existentes y generar nuevas oportunidades de negocio como es la corriente actual de las compañías.

En cuanto a Recursos Humanos, se cuenta con dos personas de la compañía y asesores de Informática, de Red y un asesor por parte de la Cía. Proveedora del software, que labora mientras se concluya la instalación del sistema actual. Este punto es una debilidad en la compañía, el departamento no cuenta realmente con un Jefe, debido que la alta gerencia restó la autoridad del mismo con la contratación de asesores que en un momento podrían aportar conocimientos a la compañía, sin embargo el ambiente se volvió competitivo y cada uno de ellos no contaban con un objetivo en conjunto.

Debido al incremento constante de nuevos productos, esto exige siempre cambios a los sistemas, consecuentemente demanda personal para atender los nuevos requerimientos.

El ambiente de trabajo es agradable debido que el personal labora hace varios años en la compañía y se ha fomentado la amistad, sin embargo este punto se podría tornar como desventaja debido que la gerencia puede perder autoridad.

La organización del departamento no está definido formalmente al no contar con funciones y procedimientos establecidos, se necesita que para el futuro se cuente con este punto, así mismo para la contratación del personal externo se necesita que existen las reglas.

El grado de participación del departamento en aspectos de dirección está en un punto aceptable y favorable. Si es importante, pero no crítico y si se mejorara la participación se optimizaría.

En la calidad del sistema organizativo no es considerado crítico para el futuro para el departamento debido a que cuenta con poco personal, pero este punto sería crítico para los departamentos externos y sus múltiples secciones.

El soporte técnico debería incrementarse para el mejoramiento del sistema y para cubrir las consultas por parte de los usuarios.

El sistema de planificación no existía de manera documentada, y con control de fechas, lo que en un esquema más eficiente es mejor planificar todas las tareas con fechas, asignaciones para lo cual existen muchas herramientas actualmente.

El presupuesto asignado para el área informática ha sido satisfactorio, sin embargo no se cuenta con un departamento altamente tecnificado, debido a la toma de decisiones no muy correctas.

2.2.2 ESTRUCTURA DE LA CADENA / SISTEMA DE VALOR.

La definición de la estructura de la cadena/sistema de valor permitirá conocer un poco más el sector de Seguros ayudando a identificar las actividades que más valor tienen para el negocio, con la finalidad de prestar mayor atención a estas áreas diseñando una estrategia que permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

El sistema del negocio de seguros esta integrado por:

- Las compañías aseguradoras en general;

- Las compañías de reaseguros;
- Los intermediarios de reaseguros;
- Los peritos de seguros; y,
- Los asesores productores de seguros.

Las compañías de **seguros generales**, cubren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías. Las de **seguros de vida** cubren los riesgos de las personas o garantizan a éstas al término de un plazo, un capital o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios. Las empresas de seguros pueden realizar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros.

La principal función del seguro es reducir el riesgo, la del reaseguro es dispersarlo. Así como el asegurado transfiere sus riesgos al asegurador, el asegurador descarga aquella parte de los riesgos que supera sus posibilidades financieras al reasegurador. Así el asegurador conserva gran flexibilidad en la suscripción de pólizas, lo que a su vez permite brindar un servicio óptimo al cliente y un buen resultado al reasegurador. La

ausencia de contratos adecuados de reaseguros ocasiona falta de capacidad para la aceptación de riesgos grandes.

Otra consecuencia es que la aseguradora debe incrementar su capacidad financiera y necesariamente mantener porcentajes elevados de reservas por primas retenidas, en su totalidad. Por el contrario un acertado programa de reaseguros provee a la compañía una herramienta indispensable para sus operaciones permanentes, otorgándole tranquilidad financiera y flexibilidad de condiciones. A la vez, el asegurado tiene la posibilidad de acceder a mejores condiciones de cobertura que protegerán su inversión y patrimonio.

Los intermediarios de reaseguros, son personas jurídicas cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Los peritos de seguros, son los inspectores de riesgos cuya actividad es la de examinar y calificar los riesgos en forma previa a la contratación del seguro y durante la vigencia del contrato. Los ajustadores de siniestros tienen la función de examinar las causas de los siniestros y valorar la cuantía de las pérdidas en forma equitativa y justa, de acuerdo con las cláusulas de la respectiva póliza. El ajustador tendrá derecho a solicitar al asegurado la presentación de libros y documentos que estime necesarios para el ejercicio de su actividad.

Los asesores productores de seguros, son agentes que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, sin poder prestar estos servicios a más de una entidad aseguradora por clase de seguros.

De acuerdo a las actividades del sector descritas anteriormente, a continuación se detalla la lista de actividades de la cadena de valor de ALAMOS S.A.

2.2.2.1 COMPRAS

- Reaseguro, de compañías internacionales.
- Cooseguro, de compañías nacionales.

En lo que se refiere a las compras los reaseguros y cooseguros son una parte importante para el negocio pues es necesaria para poder atender las pólizas con mucho riesgo y de grandes valores que la compañía no estaría en capacidad de hacerlo.

2.2.2.2. LOGISTICA DE ENTRADA.

- Investigación de clientes.
- Cartera de inversiones.
- Cartera de suministradores(Reaseguradoras).

No es muy vital para el negocio pero es importante verificar o saber con que clientes, suministradores, e inversionistas contamos, para realizar las operaciones que requiere el negocio.

2.2.2.3. OPERACIONES

- Cálculo de primas.
- Definición de coberturas.
- Verificación de siniestros.

En lo que respecta a las operaciones, los cálculos de las primas, la definición de las coberturas y verificación de siniestros son funciones complementarias a otras tareas más importante dentro de la cadena de valor del negocio.

2.2.2.4. LOGISTICA DE SALIDA.

- Emisión de pólizas.
- Emisión de facturas.
- Orden de pago de siniestros.

La emisión de pólizas, y todo lo que tiene que ver con atención al cliente son las actividades que más valor dan al negocio, pues es el punto de partida de todas las actividades del negocio, y en donde se tiene relación con los clientes.

2.2.2.5. INFRAESTRUCTURA.

- Cobranzas.
- Contabilidad.
- Finanzas.

Es importante tener una buena infraestructura que apoye totalmente a las actividades que generan valor en el negocio, para realizar eficientemente las funciones que requiere el negocio.

Con esta lista se puede identificar fácilmente las aplicaciones más importantes para el negocio, las cuales se detalla su importancia de acuerdo al análisis de valores y riesgos descrito en la sección de estrategias.

El siguiente análisis permite conocer y aprovechar, nuestras fortalezas, prevenir el efecto de nuestras debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparnos al efecto de las amenazas del ambiente externo.

2.2.3. FORTALEZAS

- La Compañía de seguros ALAMOS S.A. cuenta con profesionales experimentados de muy alto prestigio, con experiencia laboral en el área que manejan.
- Se cuenta con personal en la dirección de muy amplia experiencia en la rama de los seguros.
- La compañía brinda facilidad a sus clientes en la realización de sus pagos, en moneda extranjera del lugar en que se realicen las operaciones.
- Motivación del recurso humano (salarios, beneficios).
- La infraestructura física es favorable debido que cuenta con la matriz estratégicamente situada en Guayaquil y sucursales en otras ciudades del país.
- Facilidades de acceso a los requerimientos del cliente.

2.2.4 DEBILIDADES.

- La atención hacia los clientes no es tan rápida y personalizada en cuanto a los servicios se refiere.
- No posee equipos con una tecnología apropiada para el apoyo de las actividades del negocio.

- Procesos manuales de procesos, en mayor cantidad que procesos automatizados o informatizados.
- Posibilidad de errores en información de clientes, por ingreso en varias plataformas.
- No se cuenta con peritos especializados en cada tipo de siniestro, solamente son peritos generales para todos los tipos de siniestros.
- No se cuenta con canales de distribución o permanencia en sistemas de comunicación masivo o de negocios como es actualmente Internet.
- Poca definición de procedimientos, procesos como manuales que permitan ayudar a un nuevo elemento entrante a la empresa.
- Falta de publicidad, muchos consumidores potenciales no tienen conocimiento de la compañía y sus servicios
- El recurso humano con el que cuenta la empresa, no esta preparado para asimilar los cambios estratégicos que se requieran.
- No se cuenta con sistemas de información que apoyen la estrategia actual del negocio.

2.3 IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.

Una vez identificado las oportunidades y amenazas, relevantes para el diseño de la estrategia mas apropiada para ALAMOS S.A., y haciendo un análisis interno a través de la cadena de valor y de los puntos fuertes y débiles del entorno tecnológico; se procede a integrar estos resultados identificando acciones estratégicas, las cuáles se detallan a continuación:

1. Personalizar los productos de acuerdo a los ramos y aumentar el contenido de información de los mismos. Esto se puede lograr a través de:
 - Una página WEB en Internet, que sea llamativa, fácil de encontrar, y con la capacidad de que el cliente perciba las bondades que ofrece el producto.
 - Preparar folletos informativos, y documentos que indiquen las ventajas que ofrece la compañía de acuerdo al tipo de producto, estos folletos serán distribuidos a través de los brokers.

2. Desarrollar un sistema de atención al cliente ágil y eficiente que entre otras tareas permita al cliente y a la compañía las siguientes ventajas:

- Facilidad para notificar los siniestros, un medio para realizar esto debe ser el Internet. Así mismo la respuesta al cliente acerca de la verificación del siniestro debe ser rápida y oportuna.
 - Ofrecer acceso a los estados de las primas de los clientes, por ejemplo un informe automático acerca de las primas que están por vencer, para establecer el respectivo contacto con el cliente.
3. Ingresar con nuevos productos al mercado, aprovechando la posibilidad que ofrece el Internet al asegurar las transacciones realizadas a través del comercio electrónico.
 4. Desarrollar una Base de Datos, con información histórica suficiente, accesos a informes oportunos, información relativa al mercado; que permitan hacer el control de la estrategia adoptada y tomar una decisión adecuada y oportuna.
 5. Realizar marketing directo con los clientes a partir de datos históricos de pólizas y primas, para que los clientes juzguen el desempeño de los productos, contribuyendo a crear un poco la imagen de marca que debe tener la compañía.

6. Unir esfuerzos con otras compañías de seguros para implantar la infraestructura tecnológica para basarse en comercio electrónico.

La idea es de realizar un convenio para crear y mantener la página WEB, en la que estarán presentes las compañías de seguros que intervengan en el convenio. En esta página el cliente podrá elegir la compañía que mas le conviene teniendo la capacidad de llenar la póliza directamente, notificar y seguir el trámite del siniestro, pago de primas, etc. Lo que va a ser la diferencia con las de más compañías es la *calidad del servicio y la relación directa con los clientes*.

ESTRATEGIAS

3.1 ESTRATEGIAS ACTUALES

Las estrategia actual de ALAMOS S.A. está orientada a mantenerse en el mercado debido a la difícil situación económica que esta atravesando el país y todas las empresas del medio basándose en la *calidad del servicio y satisfacción del cliente*, por lo tanto se han trazado distintas estrategias, tanto a nivel funcional, como de negocios, con la finalidad de seguir siendo competitiva en el mercado.

3.1.1 ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL

Se está desarrollando un modelo estratégico para fortalecer los cuatro bloques genéricos de formación competitiva, como son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Las estrategias que se están implementando son:

- ◆ Alianzas con compañías aseguradoras para el establecimiento del comercio electrónico. En la actualidad las compañías aseguradoras en busca de un mejoramiento continuo y pensando en la comodidad de sus clientes ha pensado establecer y legalizar el ingreso de solicitud de una póliza por medio del Internet, facilitando los pasos de negociación y validación de la información. El cliente está en capacidad de seleccionar la compañía aseguradora que más se ajuste a sus necesidades.

- ◆ Actualización de la arquitectura tecnológica con la finalidad de satisfacer las múltiples necesidades del cliente y fortalecer su estrategia de diferenciación del producto.

- ◆ La selección rígida del personal administrativo y necesario permitiendo que ALAMOS S.A. tenga personal capacitado en la rama de seguros.

- ◆ Mantener un contacto continuo con el cliente, manifestando el gran interés y deseo de que siga siendo nuestro cliente, es muy importante en el logro de su lealtad hacia la compañía, evitando así la deserción del mismo, y en consecuencia, la utilidad por cliente aumentará, y se lograrán grandes ahorros en costos.

- ◆ Mantener una excelente relación con los corredores de seguros (brokers), siendo receptores de sus requerimientos y sugerencias.

3.1.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

ALAMOS S.A. está desarrollando habilidades distintivas para fortalecer su estrategia, la misma que tiene los siguientes objetivos:

- Mantener la alta calidad del servicio, mediante :
 - Eficiencia en el servicio
 - Buena atención al cliente,
 - Mejoramiento continuo de eficiencia, productividad de sus empleados.

- Innovación tecnológica con lo cual se logra una alta satisfacción del cliente.

- Facilidades de pago, pues de una misma factura se puede pagar en varias letras.
- Infraestructura muy buena, ya que cuenta con instalaciones propias en algunas ciudades del país.
- Por ser una compañía con capital del exterior, mantiene buenas relaciones con reaseguradoras de gran prestigio internacional, obteniendo confianza en las transacciones.

Ventajas obtenidas por la aplicación de la estrategia :

- Mayores utilidades
- Ahorros en costos
- Lealtad de los clientes hacia la compañía
- Facilidad para incursionar en nuevos mercados

3.2 LA NUEVA ESTRATEGIA

Una vez analizado el ambiente externo e interno, se busca que ALAMOS S.A. sea una organización con excelente presencia en su sector, reconocida por sus competidores, haciendo énfasis de su larga trayectoria. Para lograr esto se debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Incrementar la productividad.

- Superar a la competencia por el mejoramiento continuo de la calidad del servicio
- Mejorar la imagen de la compañía
- Incrementar el rendimiento del personal

Para la realización de la estrategia se realizan encuestas a los clientes, brokers y personal de la compañía sobre sus necesidades, gustos, sugerencias e informarles a los mismos que se ha considerado todo lo expuesto; de esta manera se crea un compromiso por parte de ellos para con la compañía.

3.3 ESTRATEGIAS A SEGUIR

Nuevo Servicio.

Debido a la penetración e incremento de las compras por medio del Internet se planifica ingresar a una nueva gama de servicios, el seguro de operaciones por Internet para respaldar las transacciones de nuestros clientes que se apoyan en esta opción de mercado. Así mismo la implementación de seguros por los artículos comprados por Internet. Con este nuevo servicio nos permitirá diferenciarnos de la competencia, siendo pioneros y líder gracias a esta nueva oportunidad que nos brinda el mercado.

Comercio Electrónico.

Otra oportunidad más que ofrece el Internet es el inicio de una negociación por medio de formularios y solicitud de pólizas que se encontrarán en la página de ALAMOS S.A. para comodidad del cliente, una vez que el cliente solicita el servicio y detalla la información requerida, nuestro personal del departamento de atención al cliente estará listo para visitarlo para ultimar detalles y finalizar la negociación.

Lo que se persigue con esta nueva modalidad de servicio es la comodidad del cliente y la agilidad de las operaciones.

Imagen.

El mercado para un producto o servicio se compone de personas con necesidades, posibilidad económica de adquirirlas y deseo de satisfacerlas. Para que esas personas sean conscientes de su necesidad del servicio tienen que saber de su existencia.

Los productos o necesidades más primarios requieren de muy poco esfuerzo para ser vendidos, pero cuando se trata de necesidades menos evidentes como es el caso del

servicio de seguros es preciso recurrir al marketing para fomentar e incluso crear la necesidad.

Para desarrollar la estrategia con respecto a la imagen de ALAMOS S.A. se propone la creación del *Departamento de Marketing*, encargado de la publicidad mediante folletos, medios de comunicación, vallas publicitarias, etc.

Se coordinará con el Departamento de Sistemas la estructuración del web site para brindar contenidos atractivos e informativos a los visitantes, así se logra comunicar a más clientes el servicio que brinda ALAMOS S.A., mostrando superioridad sobre la competencia.

Adicionalmente el departamento se encargará de las buenas relaciones de la compañía con los clientes, competidores, nuestros reaseguradores y personal externo.

Una de las funciones principales del departamento será la de realizar el marketing directo a través de encuestas para conocer los requerimientos y sugerencias de los clientes actuales, nuevos y en los clientes pasados conocer el motivo de su decisión de cambio.

En cuanto a la estructura del departamento será responsabilidad exclusiva de la Primera Gerente, y bastará con el departamento ubicado en la matriz Guayaquil, desde donde se coordinará todas las actividades para el resto de sucursales del país.

Recursos Humanos.

Un factor importante en toda empresa es el Recurso Humano, por lo tanto se deben realizar los siguientes cambios para lograr que los empleados participen activamente en la implantación de la nueva estrategia.

- Dar a conocer a los empleados y a la alta gerencia la misión, visión y valores para que se constituyan una fuente de motivación y compromiso para alcanzar los objetivos trazados.
- Establecer una cultura de comunicación a todo nivel en la compañía.
- Explotar el nivel de conocimiento de los empleados acerca del negocio.
- Proporcionar capacitación a los empleados para conseguir un mejoramiento en cuanto a la calidad del servicio.

Como conseguir lo planteado?

Planeación de Recursos Humanos

Actualmente no hay una buena orientación e interés por los Recursos Humanos de la compañía, pero se espera que a futuro mejore, porque es de gran importancia para el logro de los objetivos de la compañía, para ello detallamos los aspectos que se deben considerar.

Contratación

ALAMOS S.A. es una compañía de servicio, la gente constituye el producto. Dicho producto tiene que ser de la mejor calidad, altamente competente y bien entrenado para que garantice un excelente servicio al cliente, por tanto un buen reclutamiento es esencial. Los reclutados con talento ayudan al crecimiento de la práctica y se desarrollan como futuros líderes.

Se desarrollará un programa de reclutamiento, la búsqueda del talento es muy competitiva, si la compañía falla en la contratación de los mejores candidatos, otros los contratarán. Es rara una segunda oportunidad para el reclutamiento de personal talentoso.

Hay dos fuentes de reclutamiento:

- Individuos con experiencia laboral relevante
- Estudiantes universitarios

En los actuales momentos debido al cambio que se desea llevar en la compañía, no se ha realizado contratación, pero será un factor importante más adelante. Debido a la naturaleza y tamaño de la compañía no se justifica crear un Departamento de Personal, sin embargo se puede realizar la contratación de personal calificado por medio de compañías especializadas en selección de personal.

Administración del Desempeño

Realizar una evaluación bien estructurada del desempeño profesional también fortalece la comunicación entre los gerentes y el empleado, el sistema de administración del desempeño se basa en el deseo del profesional de entregar al cliente el mejor servicio, y en el compromiso de la oficina de desarrollar y conservar los mejores profesionales. La oficina que demuestre un buen sistema de administración de desempeño puede atraer, motivar y retener al personal más talentoso. Es vital que el sistema sea considerado como un elemento fundamental en el manejo total de la compañía.

Las conversaciones personales sobre objetivos y desempeño, así como también los consejos, son elementos decisivos. Este es un proceso continuo, dirigido desde altos cargos hasta los más inferiores y, si resulta exitoso, beneficia tanto a la oficina como al empleado.

Capacitación y Desarrollo

La planificación del desarrollo profesional es una parte integral del proceso de planificación a largo plazo de toda la oficina.

El desarrollo profesional debe ser administrado según las necesidades en función a las habilidades requeridas y en base a las necesidades de desarrollo personal del profesional.

Los empleados deben estar debidamente capacitados, de acuerdo a las necesidades del negocio, para lo cual tienen buenos conocimientos, sin embargo requieren de capacitación en la parte técnica.

Compensación y Beneficios

El plan de compensación debe reforzar los objetivos de negocios de la compañía. Un objetivo de crecimiento por ejemplo, requiere de diferentes políticas que un objetivo de

estabilidad. La rentabilidad de la compañía debe tomarse en cuenta. La mejor manera para equilibrar la rentabilidad de ALAMOS S.A. con las expectativas del personal es fijar niveles de remuneraciones y escalas de sueldos claramente.

El plan de compensación tiene tres fases:

- Desarrollo de políticas
- Implementación
- Evaluación

Desarrollo de políticas.- Existen dos elementos claves para planificar las políticas y costos de compensación. El primero es la equidad interna: a los individuos con el mismo trabajo, y con el mismo desempeño son pagados igual; a individuos con diferente trabajo y con diferente desempeño son pagados diferente.

El segundo es la competitividad del mercado externo o la equidad externa: cuánto está pagando la competencia a sus empleados en posiciones similares de experiencia. Si el pago de incentivos por desempeño está incluido, puede agregarse al plan básico de compensación.

Implementación.- Una vez que se ha establecido el presupuesto para la compensación, los rangos, las recompensas al desempeño y los incentivos; el proceso de implementación

de políticas de compensación comienza.

Evaluación.- Al final de la fase de implementación, la compañía debería evaluar su plan de remuneraciones, usando la estructura del plan de remuneraciones como una guía general. Los resultados de esta evaluación pueden ser usados para determinar si algunos aspectos de la política o del proceso de la compensación necesitan ser revisados o cambiados.

- Determine los niveles de remuneraciones
- Determine la política de remuneraciones
- Establezca escala de sueldos e incentivos
- Vincule la remuneración con el desempeño
- Administre aumentos de remuneración
- Comunique los aumentos de remuneración

Hay que tomar en cuenta el punto en que los empleados no están de acuerdo con los beneficios que ofrece la compañía, es necesario mejorar en este aspecto, pues podría traer problemas de desmotivación.

Relaciones del Empleado

Debe existir un buen ambiente de trabajo que garantice las relaciones positivas de los empleados, en este aspecto los Gerentes juegan un papel importante, para lograr una buena relación entre los empleados.

Existen muchas formas de comunicación interna que se combinan para alcanzar los objetivos siguientes:

- a. Fomentar la rápida divulgación de información.
- b. Proveer una guía clara sobre la manera en que las actividades profesionales deben emprenderse.
- c. Influir en el comportamiento, la implementación e introducción de normas de Servicio al Cliente es un ejemplo de como la compañía puede persuadir a individuos o grupos para comportarse de cierta manera, las normas frecuentemente representan una manera muy diferente de servicio al cliente.
- d. Promover la coordinación y el trabajo en equipo: una buena estrategia de comunicación puede asegurar que las ideas y el conocimiento se transmitan rápidamente y que las actividades sean llevadas eficientemente.

Conclusión

Los mejores desempeños son los futuros líderes. Ellos valoran el reconocimiento y necesitan tener retos continuamente. La retención y el desarrollo de empleados top significa crear las condiciones en las cuales estos profesionales puedan distinguirse:

- Proveer objetivos claros
- Proveer retroalimentación rápidamente
- Recompensar el desempeño con prontitud
- Darles un trato de triunfadores
- Involucrarlos en la toma de decisiones
- Hacerlos responsables de resultados

Los pasos mencionados arriba describen un ambicioso programa. Lo que provee es una administración sólida y fundamental. Esta es una constante tarea que se debe enfrentar sin un enfoque claro y con las responsabilidades claramente definidas.

3.4. VALORES Y RIESGOS

Es importante identificar los nuevos valores y criterios de riesgo para superar las barreras que influyen en el desarrollo del negocio, entre las barreras más significativas tenemos:

- Cambios continuos en el mercado.

El mercado cambiante trae como consecuencia que las medidas de valor y estrategias del negocio puedan tornarse obsoletas. Así mismo los productos actuales llegan a ser obsoletos más rápidos lo que requiere más atención en el desarrollo del producto futuro.

- Nuevos servicios.

El ofrecer nuevos servicios y productos requiere de nuevas medidas de justificación y cambios en el interior de la empresa.

- Avance tecnológico

Debido al avance tecnológico que el mercado está sufriendo, la compañía se ve en la necesidad de actualizarse constantemente para permanecer entre los aseguradores preocupados por proveer facilidad y seguridad en el servicio.

El conjunto de valores y riesgo a evaluar son los siguientes:

- Valores financieros
- Valores estratégicos.

- Valor de clientes.
- Riesgo de la estrategia competitiva.
- Riesgo de la estrategia organizacional.

3.4.1 VALORES FINANCIEROS

Negocio.

El valor financiero basado en el negocio de seguros se lo puede medir a través de los índices financieros tales como:

- Retorno de la inversión (ROI)
- Tasa interna de retorno
- Índice de ganancia

Tecnología.

En los valores financieros de la compañía la tecnología y los sistemas de información asumen un papel importante al servicio del cliente. Analizando la cadena de valor y planteando las nuevas estrategias se ha llegado a determinar el siguiente portafolio de aplicaciones.

Administrativas

Contabilidad

Cobranzas

Tesorería

Activos Fijos

Presupuestos

Recursos Humanos

Del Negocio

Atención al cliente *

Emisión

Reaseguros

Siniestro

Control de archivo *

Estadística *

Innovativas

Ingreso al comercio electrónico, de manera que el cliente accesar a nuestras pólizas a través del Internet.

Nota Las aplicaciones que se presentan con asterisco (*) no existen en la compañía y se proponen en nuestro trabajo, las demás aplicaciones presentan deficiencia debido que no cumplen con los requerimientos de los usuarios.

Atención al cliente. Este sistema es para optimizar los procesos que se realizan en este departamento que interactúa directamente con el cliente y es el inicio de la negociación, tiene como objetivo:

- Apertura de cuenta de seguros a los clientes nuevos.
- Mantenimiento de los clientes en:
 - Ampliación de cobertura de seguros.
 - Ingreso de nuevos bienes a ser asegurados.
 - Actualización de datos de los clientes.
 - Renovación de seguros.
 - Eliminación de contratos
- Negociaciones de los contratos entre los clientes y la compañía.
- Elaborar cotizaciones de los paquetes de seguros para cada contrato y cliente.

Control de Archivo. Mantiene y controla las pólizas emitidas por la compañía con sus respectivos documentos de soporte, este departamento labora como soporte de los otros

departamentos de la compañía debido que cada gestión que se realice en ellos debe ser a base de los documentos originales.

Estadística. Genera toda la información necesaria para analizar la real situación de la empresa proporcionando además todos los informes exigidos por la Superintendencia de Bancos.

Procesos:

- Emite Balance de Situación y resultados de acuerdo a diseño generado por el usuario.
- Genera análisis de Movimiento
- Genera análisis de Cuentas
- Consulta de Movimiento Mensual de Cuentas
- Consulta de Saldos de Cuentas a todos los niveles y por período
- Genera Archivo en formato para Superintendencia de Bancos
- Reportes requeridos por la Superintendencia de Bancos ala fecha de Implementación

Se puede obtener información histórica de la empresa dependiendo solamente de la capacidad física de almacenamiento.

3.4.2 VALORES ESTRATÉGICOS

Negocio.

Para ALAMOS S.A. es de gran valor establecer una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y tener una buena gestión de la información para los factores críticos del éxito detallados en el capítulo anterior.

Tecnología.

La arquitectura tecnológica y los sistemas de información deben apoyar totalmente a la estrategia del negocio.

3.4.3 VALOR DE CLIENTES

Negocio.

Por la naturaleza del negocio hay que preocuparse constantemente en el servicio y calidad que se brinda, adicionalmente el poder de negocio de los clientes conlleva a la búsqueda de un mejoramiento continuo, basado en un ambiente de calidad, agilidad y aprendizaje.

3.4.4 RIESGO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva tiene su enfoque en la creación de nuevos servicios y mejorar los ya existentes, esta estrategia presenta riesgos tales como:

Negocio.

- La situación actual del país no permite que se realicen grandes inversiones.
- Al establecer servicios nuevos existe la posibilidad de no aceptación por parte del cliente.
- La diferenciación en el servicio puede ser copiada y mejorada por los competidores.

Todos estos factores hacen que exista un mayor riesgo en la implantación de la estrategia competitiva.

Tecnología.

- La inversión requerida en ALAMOS S.A. para la actualización de la infraestructura tecnológica es de aproximadamente US \$ 100.000.
- La Alta Gerencia no cuenta con una apropiada percepción de los beneficios que la tecnología y sistemas información agregan valor al negocio.

3.4.5 RIESGO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Negocio.

- La cultura organizacional es un factor que se debe tomar en cuenta al implantar la nueva estrategia.
- Los empleados y gerentes deben comprometerse con el desarrollo del plan estratégico, en especial el personal que conoce del negocio.
- Se debe contar con personal de nivel apropiado que integren el equipo de trabajo en las diferentes áreas funcionales para el desarrollo del plan.

Tecnología.

- Incertidumbre en la definición de las tecnologías y sistemas de información.
- No cumplir con lo requerimientos del usuario.
- Incorrecta definición de la parte técnica y de implementación

De acuerdo al análisis del conjunto de valores y riesgos se obtiene el siguiente cuadro de pesos de los valores y riesgos.

Valores y Riesgos	Abreviatura	Pesos
Valores financieros	VF	8
Valores estratégicos.	VE	10
Valor de clientes.	VC	10
Riesgo de la estrategia competitiva.	RC	7
Riesgo de la estrategia organizacional.	RO	5

Figura 5.1 Cuadro de pesos para valores y riesgos

Aplicaciones	VF		VE		VC		RC		RO	
Administrativo integrado	4	32	3	30	2	20	-3	-21	-2	-10
Atención al cliente	4	32	5	50	5	50	-1	-7	-1	-5
Emisión	5	40	5	50	5	50	-1	-7	-1	-5
Reaseguro	5	40	4	40	4	40	-1	-7	-1	-5
Siniestro	4	32	3	30	5	50	-2	-14	-2	-10
Comercio electrónico	5	40	5	50	5	50	-1	-7	-3	-15

Figura 5.2 Desarrollo de Cuadro de valores y riesgos

Aplicaciones	Totales
Administrativo integrado	51
Atención al cliente	120
Emisión	128
Reaseguro	108
Siniestro	88
Comercio electrónico	118

Figura 5.3 Cuadro de valores y riesgos

La aplicación que proporciona más valor agregado a la empresa es la de Emisión que tiene como función el ingreso del cliente y la creación de la póliza con su respectiva factura, es decir es la aplicación central del negocio.

La siguiente aplicación que agrega valor a las estrategias de la empresa ALAMOS S.A. es Atención al Cliente, esta aplicación no se encuentra en producción actualmente, pero sería de un aporte significativo para el servicio que brinda la compañía debido que el departamento del mismo nombre interactúa con el cliente y es la base de la negociación.

El departamento no se encuentra automatizado, entregando la información al cliente de una manera lenta y poco fiable, adicionalmente los datos que se obtienen en esta área son requeridos posteriormente por la aplicación de Emisión duplicando el trabajo.

Con relación al avance tecnológico las compañías aseguradoras están viendo la posibilidad de establecer una comunicación vía Internet con el cliente, para así facilitar el paso de la solicitud de póliza y la verificación de los datos que en la actualidad implica tiempo. Para ALAMOS S.A. este punto sería favorable debido a que sus servicios están orientados a seguros corporativos y es más factible que sus clientes cuenten con el nivel necesario y la disposición para tomar esta ventaja en el servicio.

La aplicación de reaseguros es transparente al cliente, pero permite que la compañía aseguradora respalde sus operaciones en el exterior, por lo tanto juega un papel importante en las transacciones de ALAMOS S.A. para el continuo funcionamiento en el mercado.

3.5 PRESUPUESTO

Para complementar las estrategias planteadas ofrecemos a continuación un análisis sobre las inversiones requeridas para llevar a cabo dichas estrategias.

Imagen y Publicidad.

Para desarrollar la imagen de la compañía se puede emplear el servicio de:

- Vallas Publicitarias US \$10.000 aproximadamente.
El costo por diseño, construcción, instalación y arriendo por seis meses, con una ubicación seleccionada en la zona de crecimiento comercial (Nueva Kennedy).

- **Elaboración de brochures** US \$1250
Por la elaboración de 500 unidades de trípticos de la compañía y 500 folletos en papel couché para la distribución directa en el mercado.
- **Anuncios en la prensa** US \$2400
Por la publicación en periódico de distribución nacional de anuncio de 14 x 21cm. En Secciones Económica o Política dos días a la semana durante dos meses, presentado en total 8 publicaciones inicialmente.
- **Publicidad en Internet** US \$9800
Esto incluye el diseño y creación de páginas Web, costo de nombre de dominio de Internet (dos años), 24 meses de hosting de dominio.

Renovación Tecnológica.

Al decidir acoger la propuesta de actualizar la infraestructura tecnológica se tiene que considerar los costos en los que se puede incurrir, los mismos que presentamos a continuación según las necesidades de la compañía en todas sus áreas.

Costo Total Hardware

Hardware	Costo Unit.	Cant	Total
PC's	1,550	22	34,100
Tarjeta de Red	85	25	2,125
Cable, conectores	150		350
Print Server	450	1	450
Pacth Cord 2mt	10	30	300
Hub 12 ptos.		1	845
Total.....US\$			\$38,170

Costo Total Software

Software	Cant.	Costo
Windows NT con 10 licencias	1	1,258
Licencia adicional Windows NT	20	600
Office'97 STD	1	559
Licencia Office'97 STD MOLPA	30	780
Antivirus (53 * 30 usuario)	30	1,590
Total.....US\$		4,787

Costo Total

Hardware		38,170
Software		4,787
Total.....US\$		\$42,957

Los valores presentados en el cuadro de Costos de Hardware son promedios referenciales entre equipos con marca registrada y clones, ambos con características más o menos similares que cubren las necesidades de los usuarios.

Recurso Humano

Los gastos que demandaría la instalación y mantenimiento de la nueva plataforma planteada serían los siguientes:

Administrador de Red	\$1.500
Analista S.O.S.	\$1.000
Soporte Interno/Desarrollo/Mantenimiento/Seguridades	\$2.500
SUBTOTAL	\$5.000

ANEXO 1

El análisis de los Recursos Humanos juega un papel importante en la determinación y ejecución de las estrategias ya que el personal participa directamente en el cambio propuesto por la Alta Gerencia, por tal motivo se debe involucrar al personal en todas las actividades asegurándose de una correcta planificación y determinación de funciones para conseguir y aprovechar al máximo las habilidades del personal.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La planeación de los recursos humanos es un componente integral del ciclo de planeación estratégica	✓									✓
Los recursos humanos proveen las bases para el plan de contratación.			✓						✓	
Se cuenta con un sistema de información de recursos humanos para apoyar el proceso de planeación de los recursos humanos.			✓							✓
Se pide a los gerentes y supervisores que mantengan previsión del trabajo para sus departamentos.		✓							✓	
Se supervisan tendencias cambiantes en el trabajo diario de los empleados		✓						✓		
Se exige a los gerentes y supervisores que desarrollen planes de recursos humanos para sus departamentos	✓									✓
Se integran los planes del departamento a los planes individuales de desarrollo del empleado.		✓							✓	

CONTRATACIÓN										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las estrategias de contratación están basadas en previsiones de las necesidades de trabajo a largo plazo.			✓						✓	
La compañía recluta teniendo en mente la clase y las necesidades de trabajo a mediano y largo plazo.			✓						✓	
Los chequeos de las referencias son hechos a todos los solicitantes del trabajo				✓					✓	
Gerentes y Supervisores están estrechamente vinculados en el proceso de la contratación.				✓					✓	
Toda la información recogida de la lista de candidatos de trabajo es verificada.			✓							✓
Gerentes y supervisores entienden los objetivos de contratación de la compañía.					✓					✓
Gerentes y supervisores están especializados en técnicas de entrevistas.			✓						✓	

ORIENTACIÓN DEL EMPLEADO										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La declaración de la visión y de la misión de la compañía están claramente documentadas en el manual del empleado.	✓									✓
El programa de orientación de empleado describe la visión y misión corporativa.	✓									✓
La responsabilidad para el nuevo empleado se define claramente.				✓						✓
La orientación del empleado contratado es coordinada por el gerente / supervisor			✓						✓	
Gerentes y Supervisores son conocedores sobre el proceso de orientación de empleado.			✓						✓	
El desempeño de los nuevos empleados se evalúa en una base oportuna y es consistente con cualquier periodo de prueba.		✓							✓	
El manual del empleado está disponible para la orientación del empleado y se encuentra actualizado.	✓								✓	
El nuevo programa de orientación del empleado es parte del proceso de mejoramiento continuo.	✓									✓

Es de mucha importancia que el empleado esté comprometido con la visión, misión y los valores de la empresa pues será una fuente de motivación para conseguir los objetivos que se ha trazado la compañía. Actualmente no existe una buena orientación de empleado, a futuro esto es vital para el desempeño del empleado.

COMUNICACIÓN DEL EMPLEADO										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La compañía premia al empleado sus logros, con eventos, placas de reconocimiento, y otras maneras formales de reconocer un desempeño excelente.	✓							✓		
Gerentes y supervisores están especializados en reconocer habilidades y dar sugerencias.		✓							✓	
Se escuchan las sugerencias del empleado.		✓								✓
Se comunican los resultados y acciones que se levantan de los estudios de cada empleado a todos los empleados.		✓					✓			
Los círculos de calidad del empleado son agrupados para dar ideas que apoyen la mejora del producto o servicio.	✓									✓
La alta dirección está involucrada con la política de comunicación de empleado.	✓								✓	
Los estudios de comunicación analizan actitudes y sentimientos del empleado.		✓							✓	

La comunicación, el compromiso y la responsabilidad son tres elementos esenciales para el éxito en la implantación del sistema de administración del desempeño. La compañía debe explicar claramente el sistema, especialmente las normas y las expectativas de desempeño que se espera de cada empleado.

Se debe escuchar al empleado el aporte de sus ideas e inquietudes pues son ellos los que están más involucrados con las actividades del negocio desde el punto de vista del proceso y de los clientes.

DEFINICIÓN DEL TRABAJO										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se definen tareas basadas en las necesidades del negocio			✓							✓
Todas las tareas y actividades necesarias para realizar el trabajo con los estándares de calidad requerido están debidamente documentadas.	✓									✓
Las descripciones del trabajo son prerequisites para el proceso de contratación y selección		✓							✓	
Existe una lista de las habilidades y requisitos de experiencia que se necesitan para el trabajo.		✓							✓	
Los empleados, gerentes y supervisores tienen la oportunidad de diseñar sus propias definiciones de trabajo.		✓						✓		
Las descripciones y normas de trabajo son revisadas por la alta dirección		✓							✓	

Hay que tener bien definido las descripciones del trabajo, que deben estar de acuerdo a las necesidades del negocio y debidamente documentadas, para así esperar el resultado por parte del empleado y poder medir el desempeño del mismo.

CAPACITACION Y DESARROLLO										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se usan evaluaciones de desempeño del empleado para identificar necesidades de capacitación		✓							✓	
Los planes de entrenamiento y desarrollo se encuentran al nivel que necesita todos los empleados de la compañía ,		✓								✓
Los programas de capacitación y desarrollo son objetivos y eficaces.	✓								✓	
La alta dirección asigna recursos suficientes para asegurar el éxito de los programas entrenamiento y desarrollo		✓							✓	
Los empleados están involucrados en el desarrollo de programas de entrenamiento		✓							✓	
Los planes de entrenamiento y desarrollo son íntegros al proceso de planeación estratégica para limitar el impacto de escasez de habilidades y obsolescencia .		✓								✓
La alta dirección planea las habilidades técnicas y administrativas que necesita la compañía.	✓								✓	

El desarrollo profesional se define como cualquier intento de mejorar el rendimiento actual o futuro al incrementar la capacidad de un empleado para realizar su trabajo. Esto puede llevarse a cabo al cambiar la actitud de los empleados o al aumentar sus conocimientos. En otras palabras, el desarrollo profesional es una inversión a largo plazo en la gente. También es esencial para asegurar el crecimiento y la prosperidad de la compañía.

COMPESACIÓN Y BENEFICIOS										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Se evalúan periódicamente las descripciones y normas del trabajo	✓								✓	
Las políticas de Beneficios y Compensaciones son entendidas por los empleados y se documentan en el manual del empleado	✓								✓	
Las prácticas de compensación obedecen leyes del trabajo y satisfacen las necesidades de los empleados.				✓					✓	
Las políticas de la compensación aseguran que los sueldos y beneficios son competitivos en la industria		✓							✓	
Los empleados están satisfechos con su compensación total y paquete de beneficios.		✓							✓	
El programa de beneficios se repasa anualmente para comparar con la competitividad y efectividad del costo		✓							✓	
Gerentes y supervisores entienden los sistemas de sueldos y beneficios					✓					✓

La compensación es fundamental para atraer, motivar y retener en la compañía a la mejor gente.

Las estrategias de compensación alientan y recompensan cierto tipo de de desempeño y comportamiento y son por tanto el mayor determinante de la cultura organizacional. Cuando se cumplen con políticas bien planeadas, éstas pueden además motivar altos desempeños y reducir, sobretodo, costos.

RELACIONES DEL EMPLEADO										
Item a evaluar	Actual					Futuro				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las políticas y prácticas de los Recursos humanos son consistentes con normas del código de trabajo				✓						✓
Las políticas de recursos humanos de la compañía apoyan las necesidades de negocio.			✓							✓
La dirección tiene definido claramente papeles y responsabilidades para proporcionar apoyo a gerentes y supervisores en las necesidades de negocio.			✓							✓
La seguridad de trabajo del empleado es la primera preocupación para la dirección		✓							✓	
Se usan las evaluaciones del empleado para supervisar las actitudes del mismo		✓							✓	
Gerentes y supervisores son conocedores de las leyes de trabajo y saben con quién contar para apoyo adicional			✓						✓	
La política de comunicación abierta de la compañía apoya una cultura de relaciones positivas del empleado.			✓							✓

La comunicación interna es una poderosa herramienta para desarrollar a los gerentes y personal motivados y orientados. Como tal, es también necesaria para las buenas relaciones con el cliente. El éxito de la comunicación interna está en ayudar al personal a comprender e identificarse con la misión, estrategias y valores de la compañía. Los expertos en comunicación creen que mientras mayor sea la comprensión, mayor será el compromiso de un individuo hacia los objetivos de la organización.

ANEXO 2

DE LA CONSTITUCION Y AUTORIZACION

Art. 9. Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, para su constitución, organización y funcionamiento se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, al Código de Comercio, a la Ley de Compañías, en forma supletoria, y a las normas que para el efecto dicte la Superintendencia de Bancos.

Las personas naturales que integran el sistema de seguro privado, para ejercer las actividades previstas en esta Ley, requieren de la autorización previa de la Superintendencia de Bancos, la que se conferirá de acuerdo a las normas que expida el Superintendente de Bancos para el ejercicio de dichas actividades.

Art. 10. El Superintendente de Bancos, en un plazo no mayor de sesenta días, admitirá o rechazará las solicitudes presentadas para la constitución o establecimiento de las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, en base a los informes técnico, económico y legal de la Superintendencia de Bancos, los que se elaborarán en función de los estudios de factibilidad y demás documentos presentados por los promotores o fundadores. En dichos informes se evaluará la solvencia, probidad y responsabilidad de los promotores, fundadores o solicitantes.

Una vez cumplidos los requisitos legales y efectuadas las investigaciones correspondientes, el Superintendente de Bancos aprobará, mediante resolución, la constitución de la Compañía, en un plazo no mayor de sesenta días, dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil de su domicilio principal y extenderá el certificado de autorización, que estará a la vista del público.

Art. 11. El certificado de autorización no habilita, por si solo, a las empresas de seguros para asumir riesgos y otorgar coberturas, a cuyo efecto deben obtener del Superintendente de Bancos, un certificado específico para cada ramo, de acuerdo a las normas que al respecto expida la Superintendencia de Bancos. Para otorgar el referido certificado, el Superintendente de Bancos exigirá que a la documentación pertinente, se agregue, el o los respectivos contratos de reaseguros.

Art. 12. La empresa de seguros, deberá iniciar sus operaciones en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización; caso contrario éste quedará sin valor y efecto, y ello será causal de liquidación de la sociedad.

Art. 13. Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, podrán abrir sucursales y agencias en el país y en el exterior. El establecimiento de sucursales y agencias en el exterior requerirá de autorización previa del Superintendente de Bancos. El Superintendente de Bancos aprobará sin más trámite a petición de parte el establecimiento de sucursales en el país y en el exterior. La apertura de agencias se efectuará sin otro requisito que la notificación a la Superintendencia de Bancos.

* Art. 14. El capital pagado para la constitución de una empresa de seguros, será expresado en sucres y no será menor al equivalente de ciento setenta y cinco mil unidades de valor constante (UVC).

El capital pagado para las empresas que operan en seguros generales, en un solo ramo, será expresado en sucres y no será menor al equivalente a setenta y cinco mil unidades de valor constante (UVC).

El capital pagado para la constitución de una compañía de reaseguros será expresado en sucres y no podrá ser menor al equivalente a trescientos cincuenta mil unidades de valor constante (UVC).

El capital pagado para la constitución de intermediarias de reaseguros no podrá ser menor al equivalente al 20% del capital mínimo exigido a las empresas de seguros.

El capital pagado para la constitución de agencias asesoras productoras de seguros no podrá ser menor al 3% del capital mínimo exigido a las empresas de seguros.

El valor de los UVC se liquidará en los términos previstos en la Ley de Régimen Monetario.

El capital pagado mínimo exigido deberá ser aportado en efectivo.

Los recursos para el aumento de capital podrán provenir:

- 1) De nuevos aportes en efectivo;
- 2) Del excedente de la reserva legal;
- 3) De las utilidades no distribuidas;
- 4) De la capitalización de cuentas de reserva, siempre que estuvieren destinadas a este fin; y, 5) De la capitalización de las reservas formadas por la aplicación de sistemas de corrección de los estados financieros; siempre y cuando se capitalice en numerario una cantidad igual.

Los recursos para el pago de capital no podrán provenir de préstamos u otro tipo de financiamiento directo o indirecto concedidos por la propia empresa.

La Superintendencia de Bancos verificará la legalidad del pago de dicho capital, su procedencia y aplicación de los fondos.

El capital autorizado no podrá ser materia de publicidad. Las sucursales de empresas extranjeras que operen en el Ecuador solo podrán anunciar la cuantía del capital asignado a la sucursal.

*** REFORMA:**

1. Aceptar, parcialmente la demanda presentada por el señor Pedro Escudero Albornoz y más de mil ciudadanos y declarar inconstitucionales por el fondo, el inciso quinto del artículo 14, y el segundo inciso del artículo 67 de la Ley General de Seguros, publicada en el Registro Oficial No. 290 de 3 de abril de 1998, que son del siguiente tenor: "El

capital pagado para la constitución de agencias asesoras productoras de seguros no podrá ser menor al 3% del capital mínimo exigido a las empresas de seguros" y "la Junta Bancaria a petición del Superintendente de Bancos fijará la contribución para las demás entidades del sistema de seguro privado, personas naturales o jurídicas, en relación a los correspondientes activos reales, la que no podrá ser mayor al cinco por mil (5/1000). La Junta Bancaria dictará las normas correspondientes"; y, suspender sus efectos.

Art. 15. Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, formarán y mantendrán un fondo de reserva legal no inferior al cincuenta por ciento (50%) del capital pagado. Al final de cada ejercicio económico, destinarán por lo menos el diez por ciento (10%) de sus utilidades netas a la reserva legal.

Art. 16. El Directorio de las empresas de seguros y compañías de reaseguros, estará integrado siempre por un número impar, no menor de cinco ni mayor de quince vocales principales, elegidos o reelegidos por la Junta General de Accionistas, la que también designará igual número de vocales suplentes, por igual período.

Art. 17. Las designaciones de vocales de directorio, administradores y funcionarios tanto de la oficina principal como de las sucursales y agencias y cualquier cambio que se haga con dichas dignidades, deberán ser comunicados al Superintendente de Bancos en el término de ocho días.

No podrán ser vocales de directorio, administradores, funcionarios ni empleados de quienes integran el sistema de seguro privado:

- a) Los que se hallen inhabilitados para ejercer el comercio;
- b) Los extranjeros no domiciliados ni autorizados a trabajar en el país; excepto para el caso de directores principales o suplentes;
- c) Los funcionarios y empleados de la Superintendencia de Bancos;

- d) Quienes estuvieren en mora en el cumplimiento de sus obligaciones por más de sesenta días con cualquiera de las instituciones del sistema financiero o de seguros o quienes en el transcurso de los últimos cinco años, hubiesen incurrido en el castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera o de seguros;
- e) Los que hayan sido sancionados con la separación por causas graves de una entidad del sistema de seguro privado o instituciones del sistema financiero; y,
- f) Los representantes legales de las compañías asesoras productoras de seguros.

Ninguna incompatibilidad ni prohibición prevista en esta Ley, para los vocales de directorio, administradores, funcionarios y empleados, se aplicará con relación al ejercicio de dichos cargos en compañías que operan en distintos ramos de seguros.

Art. 18. Todo gerente de sucursal de una empresa de seguros tendrá individual, o conjuntamente con otro u otros apoderados, gerentes o funcionarios de la sucursal, las facultades otorgadas por los estatutos, el directorio, organismos o funcionarios facultados para ello.

Art. 19. Las empresas que realizan operaciones de seguros o compañías de reaseguros del exterior, para establecerse en el país, deberán obtener autorización previa de la Superintendencia de Bancos.

Una empresa extranjera, previo a obtener la autorización a que se refiere este artículo, deberá cumplir con los requisitos que para el efecto establezca la Superintendencia de Bancos.

Para su gestión y funcionamiento, mantendrá permanentemente en el país, cuando menos un apoderado general, cuyo poder será previamente calificado por la Superintendencia de Bancos y deberá inscribirse en el Registro Mercantil. Este apoderado contará con atribuciones amplias y suficientes para representar a la empresa extranjera en todos los asuntos judiciales, extrajudiciales y administrativos que puedan ocurrir y estará facultado

para recibir solicitudes de seguros, expedir pólizas, pagar siniestros y efectuar toda clase de operaciones relacionadas con los negocios de la empresa.

En el poder que confiera a su representante legal, la empresa poderdante declarará que la casa matriz responde de las obligaciones que su apoderado general contraiga, con todos los bienes que posea o llegare a poseer en el Ecuador y en el exterior.

Art. 20. Son aplicables a las entidades extranjeras, y a las empresas multinacionales andinas (EMAS), las disposiciones de esta Ley.

Las entidades extranjeras autorizadas para operar en el país, deberán expresar el capital y reservas constituidos para sus negocios en el Ecuador.

Art. 21.- Las empresas de seguros y compañías de reaseguros deberán constituir mensualmente las siguientes reservas técnicas: a) Reservas de riesgos en curso; b) Reservas matemáticas; c) Reservas para obligaciones pendientes; d) Reservas para desviación de siniestralidad y eventos catastróficos.

a) Reservas de riesgos en curso.- Corresponde a una suma no inferior de la que resulte de aplicar el método denominado de base semimensual aplicado a las primas retenidas, no obstante en el ramo de transporte corresponderá a: 1. Transporte marítimo: al monto equivalente de las primas retenidas, en los dos últimos meses a la fecha de cálculo de la reserva; y,

2. Transporte aéreo y terrestre: al monto equivalente de la prima retenida en el último mes, a la fecha de cálculo de la reserva.

b) Reservas matemáticas.- Se constituirán sobre la base de cálculos actuariales para los seguros de vida individual y renta vitalicia, de conformidad con las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos;

c) Reservas para obligaciones pendientes.- Se calcularán de la siguiente manera:

1. Para los siniestros liquidados por pagar, por el valor de la respectiva liquidación;

2. Para los siniestros por liquidar, por el valor probable de su monto;
3. Para los siniestros ocurridos y no reportados; de acuerdo a las normas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos; y,
4. Para los vencimientos de capitales, de rentas y beneficios de los asegurados en los seguros de vida, por el valor garantizado.

En el cálculo de estas reservas deberán considerarse los reaseguros aceptados; y,

d) Reservas para desviación de Siniestralidad y eventos catastróficos.- Se constituirán para cubrir riesgos de frecuencia incierta, siniestralidad poco conocida y riesgos catastróficos. Su cuantía será fijada en base a los parámetros determinados por la

Superintendencia de Bancos.

Las reservas establecidas en este artículo y las determinadas por la Superintendencia de Bancos, mientras permanezcan como tales, son obligaciones prioritarias de las empresas de seguros y compañías de reaseguros; por lo tanto, así figurarán en su contabilidad y serán deducibles para efectos del impuesto a la renta conforme lo dispuesto en la Ley de

Régimen Tributario Interno.

La Superintendencia de Bancos, podrá fijar cualquier otro método para la constitución de las reservas a las que se refiere los incisos anteriores, los que deberán comunicarse con por lo menos 120 días de anticipación.

Las reservas técnicas señaladas en los literales b) y d) se constituirán por una sola vez al 31 de diciembre de cada ejercicio económico.

Art. 22. Las empresas de seguros y compañías de reaseguros para el ejercicio de su actividad, deberán acreditar ante la Superintendencia de Bancos que mantienen el margen de solvencia que se determina de acuerdo con lo siguiente:

a) Las primas netas recibidas en los últimos doce meses no podrán exceder de seis veces su patrimonio; y,

b) El patrimonio no podrá ser menor a una sexta parte del total de sus activos menos los cargos diferidos.

Para las empresas de seguros que operen simultáneamente en los ramos generales y vida, a efecto de cumplir con las proporciones establecidas en los literales a) y b) de este artículo, se tomará en cuenta el patrimonio total de la empresa, las primas netas recibidas y los activos totales menos los cargos diferidos del balance consolidado.

El Superintendente de Bancos vigilará de acuerdo a los balances mensuales y estado de pérdidas y ganancias recabados de las empresas del sistema, el cabal cumplimiento de esta norma de solvencia.

En caso de detectarse su incumplimiento de esta norma, el Superintendente de Bancos, dentro de los ocho días subsiguientes al recibo de los estados financieros de las aseguradoras, notificará al representante legal de la aseguradora sobre dicho incumplimiento, concediendo un plazo máximo de noventa días para regularizar esta deficiencia. Todas las empresas de seguros, reaseguros amparadas por el ámbito de esta Ley que llegaren a perder más del treinta por ciento de su patrimonio total deberá forzosamente aumentar su patrimonio en el monto de la pérdida en un plazo no mayor de doce meses a contar de la fecha en que ocurriera la pérdida.

En caso de que los accionistas de la empresa y la administración no capitalice la institución o reduzcan su cartera de negocios en tal forma en que se enmarquen dentro de las proporciones señaladas en este artículo, dentro del plazo estipulado el Superintendente de Bancos podrá disponer la venta en pública subasta de las acciones correspondientes al capital de la empresa afectada; si no llegaren a venderse las acciones o a regularizarse la situación de la entidad, la Superintendencia de Bancos dispondrá su liquidación forzosa.

Art. 23. Las empresas de seguros y compañías de reaseguros deben invertir sus reservas técnicas, el capital pagado y reserva legal en moneda nacional, extranjera o en unidades

de valor constante, procurando la más alta seguridad, rentabilidad y liquidez, en los rubros y porcentajes siguientes:

- a) Hasta un 50% en valores emitidos o garantizados por la Tesorería General del Estado y los emitidos por el Banco Central del Ecuador;
- b) Hasta un 40% en títulos valores representativos de captaciones que realizan los bancos e instituciones financieras, incluidas las obligaciones emitidas por éstas, que estén registradas en el mercado de valores, y que cuenten con calificación de riesgo;
- c) Hasta un 40% en cédulas hipotecarias emitidas por Bancos e Instituciones Financieras;
- d) Hasta un 30% en obligaciones emitidas por entidades privadas sujetas al control de la Superintendencia de Compañías que estén registradas en el mercado de valores, y que cuenten con calificación de riesgo;
- e) Hasta un 50% en empresas o instituciones sujetas al control de la Superintendencia de Bancos;
- f) Hasta un 10% en cuotas de Fondos de Inversión autorizados de conformidad con la Ley de Mercado de Valores;
- g) Hasta un 10% en valores emitidos y garantizados por estados y bancos centrales extranjeros, depósitos y valores de bancos extranjeros de primer orden, valores representativos de deuda emitidos o garantizados por instituciones financieras y sociedades extranjeras, y acciones de sociedades extranjeras. Los valores mencionados en los casos que correspondan deberán cotizarse en los mercados internacionales y contar con requisitos de calificación de riesgo a cargo de calificadores reconocidos internacionalmente. La Superintendencia de Bancos deberá normar sobre características, procedimientos y consultar sobre éstos a la Junta Monetaria, quien además establecerá anualmente el porcentaje máximo a invertir, dentro del límite establecido por esta Ley;
- h) Hasta un 30% en bienes raíces situados en el territorio nacional previa autorización del Superintendente de Bancos;
- i) Hasta un 20% en valores emitidos por entidades públicas que estén registradas en el mercado de valores y que cuenten con calificación de riesgo;

- j) Hasta los respectivos valores de rescate, en préstamos a los asegurados con garantía de sus pólizas de vida; y,
- k) Hasta un 25% en acciones de sociedades anónimas previa autorización de la Superintendencia de Bancos.

Art. 24. Los excedentes de inversión de las reservas técnicas podrán ser invertidas por las empresas aseguradoras en valores, acciones de empresa, instrumentos bancarios, depósitos a plazo en cualquier moneda y, en general, en cualquier inversión que sea segura y rentable.

DE LAS POLIZAS Y TARIFAS

Art. 25. Los modelos de pólizas, las tarifas de primas y notas técnicas, requerirán autorización previa de la Superintendencia de Bancos, para ponerlas en vigor. Sin embargo copias de las mismas deberán remitirse a dicha institución por lo menos quince días antes de su utilización y aplicación.

Las pólizas deberán sujetarse mínimo a las siguientes condiciones:

- a) Responder a normas de igualdad y equidad entre las partes contratantes;
- b) Ceñir su contenido a la legislación sobre el Contrato de Seguro constante en el Código de Comercio, el Decreto Supremo N° 1147, publicado en el Registro Oficial N° 123 de 7 de diciembre de 1963, a la presente Ley y a las demás disposiciones que fueren aplicables;
- c) Ser su redacción de clara comprensión para el asegurado;
- d) Los caracteres tipográficos deben ser fácilmente legibles;
- e) Figurar las coberturas básicas y las exclusiones con caracteres destacados en la póliza;
- f) Incluir el listado de documentos básicos necesarios para la reclamación de un siniestro;
- g) Incluir una cláusula en la conste la opción de las partes de someter a decisión arbitral o mediación las diferencias que se originen en el contrato o póliza de seguros;

h) Toda póliza de seguros emitida a plazo superior a un año, que cubra daños a las personas y a los bienes inmuebles, deberá ser expresada en unidades de valores constante (UVC), en moneda extranjera u otra forma de ajuste autorizada por la Superintendencia de Bancos; e,

i) Señalar la unidad o moneda en la que se pagarán las primas y siniestros. El valor de la unidad de valor constante (UVC) o la cotización al valor de venta de la moneda extranjera serán los vigentes a la fecha efectiva de pago de las primas y de las indemnizaciones.

Cuando las condiciones generales de las pólizas o de sus cláusulas especiales difieran de las normas establecidas en la legislación sobre el contrato de seguros, prevalecerán éstas últimas sobre aquellas.

Las tarifas de primas se sujetarán a los siguientes principios:

1. Ser el resultado de la utilización de información estadística que cumpla exigencias de homogeneidad y representatividad; o,
2. Ser el resultado del respaldo de reaseguradores de reconocida solvencia técnica y financiera.

Art. 26.- En toda póliza emitida y vigente se entenderán incorporados los requisitos señalados en el artículo 25 aún cuando estos no consten en su texto en forma expresa. Este incumplimiento será causal para que el Superintendente de Bancos prohíba o suspenda la emisión de nuevas pólizas hasta cuando sea satisfecho el o los requisitos respectivos. Si tales faltas u omisiones resulten reiteradas, el Superintendente de Bancos podrá retirar el certificado de autorización del ramo correspondiente sin perjuicio de las sanciones legales pertinentes.

Las empresas de seguros procederán en los casos de pólizas emitidas con anterioridad y que hayan sido sujetas a observaciones por parte de la Superintendencia de Bancos a notificar a los asegurados de tales enmiendas.

DE LOS REASEGUROS

Art. 27. Las empresas de seguros deberán sujetarse para la contratación de los reaseguros a principios de solvencia y prudencia financieras, así como también a principios de seguridad y oportunidad.

Las empresas de seguros deberán contratar los reaseguros con empresas reaseguradoras en forma directa o a través de intermediarias de reaseguros autorizadas a operar en el país o registradas en la Superintendencia de Bancos, según sea el caso. La Superintendencia de Bancos expedirá las normas para el registro de las reaseguradoras e intermediarios de reaseguros no establecidos en el país.

DE LOS AUDITORES EXTERNOS

Art. 32. Las empresas de seguros y compañías de reaseguros están obligadas a contratar auditores externos que deberán ser personas jurídicas y se sujetarán a las normas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos.

La auditoría externa para las demás personas naturales o jurídicas que integran el sistema de seguro privado deberán observar las normas que expida la Superintendencia de Bancos.

La Superintendencia de Bancos, respecto de las auditorías que se realicen, tendrá plenas facultades fiscalizadoras y exigirá requisitos mínimos que deban cumplir las señaladas auditorías.

Art. 32. Las empresas de seguros y compañías de reaseguros están obligadas a contratar auditores externos que deberán ser personas jurídicas y se sujetarán a las normas que para el efecto expida la Superintendencia de Bancos.

La auditoría externa para las demás personas naturales o jurídicas que integran el sistema de seguro privado deberán observar las normas que expida la Superintendencia de Bancos.

La Superintendencia de Bancos, respecto de las auditorías que se realicen, tendrá plenas facultades fiscalizadoras y exigirá requisitos mínimos que deban cumplir las señaladas auditorías.

DE LAS LIMITACIONES, PROHIBICIONES Y SANCIONES

Art. 33. Las personas naturales o jurídicas que no cumplan las disposiciones de esta Ley o no formen parte del sistema de seguro privado, no podrán realizar las operaciones determinadas en esta Ley, ni usar en anuncios, membretes de cartas, circulares o prospectos, un nombre, razón social o expresión que indique o sugiera que corresponda a una entidad del sistema de seguro privado ni utilizar en el lugar en que despachan sus negocios indicación o letrero del que puede inferirse que tal lugar es la oficina de una entidad del sistema de seguro privado.

La violación a las disposiciones de este artículo acarreará la suspensión inmediata de las operaciones, que será dispuesta por la Superintendencia de Bancos; quien deberá denunciar este hecho en conocimiento ante el juez penal competente y además si el infractor es una persona jurídica a la Superintendencia de Compañías para las sanciones de ley.

Art. 34. Las empresas de seguros no podrán ejercer otras actividades que no sean las relacionadas con su objeto social, salvo en los siguientes casos:

- 1) Cuando tengan que realizar mercaderías, productos, y otros bienes provenientes de recuperación de siniestros;
- 2) Cuando adquieran bienes que le sean traspasados, directamente o mediante remate, o en dación en pago por deudas que provengan del giro propio de sus negocios.

Art. 35. Ninguna entidad integrante del sistema de seguros privados, persona jurídica, acreditará, pagará dividendo alguno a sus accionistas o enviará remesas al exterior

mientras existan pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores o cuando existan insuficiencia de reservas, inversiones o del margen de solvencia.

Art. 36. Se prohíbe a las entidades de seguros ofrecer al público, directamente o por medio de asesores productores de seguros, coberturas que no puedan incluirse en los respectivos contratos de seguros, conceder comisiones a los asegurados; y, en general, todo acto de competencia desleal.

La colocación de un seguro por parte de los asesores productores de seguros, bajo un plan distinto a lo ofrecido, con engaño para el asegurado; la cesión de corretajes a favor del asegurado, el ofrecimiento de beneficios que la póliza no garantiza o la exageración de éstos; el hacerse pasar por asesores productores de seguros o por intermediarios de reaseguros o como representante de una entidad de seguros sin serlo; el agenciamiento de pólizas de entidades de seguros no establecidas en el país; y, en general, todo acto de fraude, dará lugar para que el Superintendente de Bancos cancele la respectiva credencial, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

Cuando el infractor sea extranjero, la Superintendencia de Bancos comunicará el particular a las autoridades competentes para efecto de la aplicación de las sanciones que sean del caso, sin perjuicio de lo establecido en esta Ley.

Los asesores productores de seguros están prohibidos de suscribir cobertura de riesgos a nombre propio o en representación de una entidad de seguros. Las intermediarias de reaseguros también están sujetas a esta prohibición salvo que cuenten con poder expreso otorgado por el reasegurador.

Art. 37. Los directores, funcionarios o empleados de una entidad del sistema de seguro privado o la persona que actuare a nombre y en representación de ellos, no podrán para si mismos adquirir, arrendar, ni vender por su propia cuenta o en representación de un tercero, directa o indirectamente, cualquier bien de propiedad de la entidad, o los que estuvieren hipotecados o prendados a ella.

Cuando en una entidad controlada, sus directores, administradores o funcionarios violaren las leyes o reglamentos que rijan su funcionamiento, o en los casos que infringieren disposiciones estatutarias o normas e instrucciones impartidas por la Superintendencia de Bancos, y en especial cuando incumplieren las disposiciones de esta Ley; cuando rehusaren recibir la visita de los auditores o funcionarios debidamente acreditados de la Superintendencia de Bancos o se negaren a suministrar los documentos o datos que sean necesarios para la práctica de la auditoría; cuando no presentaren oportunamente los balances, cuentas y demás documentos relacionados a sus negocios, o no presentaren los informes especiales que les sean solicitados; cuando acusaren deficiencias de reservas, inversiones y del margen de solvencia; sino pagaren la contribución para el sostenimiento de la Superintendencia de Bancos dentro del plazo que se hubiere fijado, cuando efectuaren inversiones sin sujetarse a las normas legales; la Superintendencia de Bancos, dependiendo de la gravedad de la infracción, impondrá una de las siguientes sanciones:

a) A la entidad controlada:

- 1) Amonestación;
- 2) Multa; y,
- 3) Suspensión de los certificados de autorización o retiro de credenciales, según el caso.

b) A los directores y administradores de la entidad del sistema de seguro privado:

- 1) Amonestación;
- 2) Multa; y,
- 3) Remoción.

En cualquier caso y sin perjuicio de lo establecido en este artículo, el Superintendente de Bancos adoptará las medidas tendientes a restablecer el acatamiento de la norma violada. Las multas impuestas a los directores y administradores, serán pagadas con sus propios recursos.

Si un director, administrador, funcionario o empleado o al igual que el auditor externo de una entidad controlada, fuere designado o ejerciere sus funciones, en contravención de lo dispuesto en el artículo 17 de esta Ley, será removido de sus funciones mediante resolución dictada por el Superintendente de Bancos, si antes no lo hubiere hecho el órgano nominador, o si no hubiere renunciado.

Art. 38. Cualquier director, administrador o funcionario de una entidad controlada o la persona que actúe en nombre y representación de aquellos, será personalmente responsable por las siguientes infracciones:

1. De la declaración falsa, hecha a sabiendas, respecto de las operaciones de la entidad;
2. De la aprobación y presentación de estados financieros falsos;
3. Del ocultamiento deliberado al Superintendente de Bancos o sus representantes debidamente autorizados, de la verdadera situación de la entidad; y,
4. Del ocultamiento, alteración o supresión deliberada en cualquier informe de operación, de datos o de hechos respecto de los cuales el Superintendente de Bancos tenga derecho a estar informado. El Superintendente de Bancos, cuando descubriere actos dolosos, los denunciará ante el juez penal competente.

Estas infracciones serán sancionadas de conformidad con el artículo anterior, sin perjuicio de la aplicación de las penas previstas en el Código Penal.

Art. 39. Si el Superintendente de Bancos, al verificar la legalidad del aumento de capital de una entidad controlada y la procedencia de los fondos utilizados para el pago del mismo, estableciere que existieron infracciones a la ley, mediante resolución dejará insubsistente total o parcialmente dicho aumento y ordenará que la resolución que expida, se inscriba en el Registro Mercantil y se publique en el Registro Oficial.

Art. 40. Las multas que imponga el Superintendente de Bancos en ningún caso serán menores a cien unidades de valor constante (UVCs), ni mayores a ochocientas unidades

de valor constante (UVCs); en los casos en los cuales se pueda cuantificar el daño causado por la infracción, el importe de la multa debe estar relacionada con el mismo. La Superintendencia de Bancos expedirá las normas que sean necesarias para su aplicación de acuerdo con la gravedad de la falta y al tipo de infracción.

La Superintendencia de Bancos podrá ejercer la jurisdicción coactiva para el cobro de los valores adeudados.

Art. 41. El Superintendente de Bancos impondrá igual sanción que a los administradores de las entidades controladas a los auditores y funcionarios de la Superintendencia de Bancos que divulguen el contenido de sus informes o que intencionalmente presenten informes inexactos, oculten u omitan datos importantes; o que abusen en el ejercicio de sus funciones; sin perjuicio de otras sanciones administrativas a que hubiere lugar.

DEL RECLAMO ADMINISTRATIVO

Art. 42. Toda empresa de seguros tiene la obligación de pagar el seguro contratado o la parte correspondiente a la pérdida debidamente comprobada, según sea el caso, dentro de los cuarenta y cinco días siguientes a aquel en que el asegurado o el beneficiario le presenten por escrito la correspondiente reclamación aparejada de los documentos que, según la póliza, sean necesarios, a menos que la empresa de seguros formule objeciones fundamentadas a tal reclamo, las mismas que deberán ser llevadas inmediatamente a conocimiento del Superintendente de Bancos.

Si el asegurado o el beneficiario se allana a las objeciones, la entidad de seguros pagará inmediatamente la indemnización acordada.

Si en este caso o en el que se venciere el plazo de cuarenta y cinco días fijado en el inciso primero, la empresa de seguros no efectuare el pago, el asegurado o el beneficiario pondrá este hecho en conocimiento del Superintendente de Bancos, quien, de verificar esta situación, ordenará el pago dentro de un plazo no mayor de quince días, junto con

los intereses calculados a partir de los cuarenta y cinco días antes indicados, al tipo máximo convencional fijado de acuerdo con la ley. De no pagar dentro del plazo concedido dispondrá la liquidación forzosa de la empresa de seguros.

Si la empresa de seguros formulare objeciones al reclamo y no se llegare a un acuerdo con el asegurado o beneficiario, la Superintendencia de Bancos comprobará la existencia de los fundamentos de dichas objeciones y de no haberlos ordenará el pago, caso contrario lo rechazará.

El asegurado o beneficiario podrá acudir en juicio verbal sumario ante los jueces competentes o someter al arbitraje comercial o mediación, según sea el caso.

DE LA CESION TOTAL DE NEGOCIOS

Art. 48. Las empresas de seguros, con aprobación previa del Superintendente de Bancos, podrán ceder la totalidad de sus negocios a otra u otras empresas de seguros autorizadas para trabajar en el país en el mismo ramo o ramos de los seguros objeto de la cesión; siempre que se hayan pagado las reclamaciones presentadas ante la cedente por los asegurados o beneficiarios o que la o las cesionarias se comprometan expresamente asumir dichos pagos.

La aprobación del Superintendente de Bancos a la cesión total de negocios que realice una empresa de seguros, acarreará la revocatoria automática de la autorización otorgada por la Superintendencia de Bancos a la cedente, y la consecuente inhabilidad legal para realizar nuevos negocios de seguros, sin perjuicio de la responsabilidad subsidiaria prevista en esta sección.

Art. 49. Las empresas de seguros contratantes presentarán a la Superintendencia de Bancos el proyecto de contrato de cesión y todos los documentos relativos al asunto, con sus estados financieros a la fecha de la negociación.

De la cesión deberá notificarse previamente a los asegurados, para el efecto el Superintendente de Bancos, ordenará a la cedente publique una síntesis del contrato en uno de los periódicos de mayor circulación a nivel nacional, mediante tres avisos, con tres días de intervalo, y dirija una carta circular en que se comunique la cesión a cada uno de los asegurados.

En ningún caso las condiciones en que se realice la cesión podrán gravar ni modificar los derechos de los asegurados ni sus garantías.

En el evento de que el asegurado cancele por esta circunstancia la póliza correspondiente, no habrá lugar a cobrar recargos de corto plazo y la liquidación se hará a prorrata.

ANEXO 3

COMPAÑIA DE SEGUROS ALAMOS S.A.		
Departamento:	Atención al cliente	Fecha: 15/09/99
Entrevistado:	Sr. Simón Fernandez	
Cargo:	Jefe del Departamento	
Objetivos:		
<ul style="list-style-type: none">▪ Apertura de cuenta de seguros a los clientes nuevos.▪ Mantenimiento de los clientes en:<ul style="list-style-type: none">-Ampliación de cobertura de seguros-Ingreso de nuevos bienes a ser asegurados-Actualización de datos de los clientes-Renovación de seguros-Eliminación de contratos▪ Negociaciones de los contratos entre los clientes y la Compañía▪ Elaborar cotizaciones de los paquetes de seguros para cada contrato y cliente		
¿Cuántas personas conforman el departamento?		
Existen tres personas de atención al cliente.		
Datos de Ingreso		
¿Cuál es la información requerida para realizar sus procesos, depende de otros departamentos?		
El departamento está compuesto por tres personas, ellos son: Alexandra Moreira, Ramiro Arosemena y Gabriel Ruiz con siete (7), cinco (5) y cuatro (4) años de servicio y experiencia en la Cia respectivamente.		
¿La información obtenida es producto de un sistema?		
No, toda la información que se procesa en el departamento es producto de los datos del cliente.		

Descripción del proceso

¿Qué procesos se realizan en el departamento?

Inicia cuando un broker trae a la compañía la documentación de un nuevo cliente o la renovación de uno ya existente. Dicha información debe ser bien recogida por el broker ya que de existir errores como: número de RUC mal tomado, nombres incompletos, dirección del cobro no concordante, etc, impiden la continuación del proceso de seguros, además de correr el riesgo que el reporte que se envíe a la Superintendencia de Bancos por parte de la Cía de Seguros, sea rechazado.

Una vez que el área de Atención al Cliente recopila la información, se encarga de cotizar el paquete o el conjunto de seguros que el cliente necesita, el Sr. Luis Salas Gerente General está desde el inicio del proceso, ya que además de aprobar inicialmente al cliente nuevo, aprueba también los términos y condiciones que serán cargados al cliente.

Ya determinados los valores con que se manejará el contrato y una vez que sean aprobados por el Gerente General, se elabora la cotización para el cliente y para el broker, la misma que en su totalidad está hecha en plantillas ya definidas de Excel y almacenadas en diskettes o en el disco duro de la máquina en que se trabaja. La elaboración de la misma está a cargo del área de Atención al Cliente, aunque cuando se trata de una cotización grande, ésta es realizada por el Sr. Simón Fernández en su computador.

Una vez que la cotización está terminada, se procede a llenar en Atención al Cliente unos formularios internos donde se completan los datos del cliente así como detalles de la póliza.

¿Qué herramientas emplea para el desarrollo de sus procesos, se encuentra el departamento automatizado?

Ellos poseen sus escritorios modulares de atención al público a la entrada del edificio de la Cía, cada uno con un terminal Unix conectado al sistema, los mismos que son poco utilizados ya que **por sus funciones requieren de procesadores de texto y hojas de cálculo de superiores características que las que existen actualmente en la red Unix**. Es por esto que cuando requieren generar cualquier tipo de documentación tienen que buscar en otro departamento o área de trabajo una máquina disponible para el efecto.

A esto le sumamos el hecho que de los tres integrantes del departamento sólo el Sr. Arosemena posee entrenamiento y capacitación en Windows, así como en los utilitarios Word y Excel, mientras que los otros miembros del área necesitan el soporte y ayuda del Sr. Arosemena para completar su trabajo.

¿Cumple el sistema con todos los requerimientos de los usuarios?

Los procesos en el área de Atención al cliente no emplean el sistema.

Salidas

¿Qué reportes se obtienen del sistema?

No aplica

¿Qué información entrega a otros departamentos?

Se entrega un formulario con los datos del clientes y la cotización al departamento de Emisión para ser ingresado en el sistema y generar la póliza de seguros.

¿La información satisface los requerimientos de los otros departamentos?

Los datos son entregados al departamento de emisión de una manera correcta, pero encontramos que sería más eficiente si estos datos y la cotización se ingresaran al sistema desde el departamento de atención al cliente, ya que así se evitarían en el departamento de emisión ingresar nuevamente estos datos.

¿Considera que se lleva adecuadamente las tareas para el cumplimiento de los objetivos del departamento?

¿Qué le gustaría mejorar del proceso para exceder los objetivos?

Conclusiones:

- Los empleados de Atención al Cliente no tienen los recursos suficientes para hacer el trámite más ágil y eficiente, ya que los terminales Unix no son empleados siendo lo óptimo las PC's con software bajo Windows, además de Word y Excel.
- Falta de capacitación de los miembros de Atención al Cliente en computación y herramientas bajo Windows.
- El cálculo de las cotizaciones son hechas en Excel, siendo una manera poco segura y confiable de hacerlo, ya que por su complejidad y extensión pueden ocurrir errores al momento de montar los valores sobre los archivos o borrar cualquier fórmula de las celdas.
- El Sr. Ramiro Arosemena es el único que se encarga de la verificación e Inspección del Riesgo en la recolección de datos.
- Existe todavía dependencia por parte del área de Atención al Cliente con respecto al Sr. Simón Fernandez, ya sea por tener un PC con las aplicaciones de Word y Excel o por tener plantillas ya creadas de cotizaciones grandes aunque en algunos casos el Sr. Fernandez es quien la hace debido a la complejidad que estas presentan.

COMPANÍA DE SEGUROS ALAMOS S.A.		
Departamento:	REASEGUROS	Fecha: 15/09/1999
Entrevistado:	ECON. TANYA CEDENO	
Cargo:	JEFE DEPARTAMENTO DE REASEGUROS	
<p>Objetivos: Realizar los contratos con las compañías de Reasegurado del exterior e interior del país. Por lo general se llevan negociaciones en mayor medida con compañías del extranjero. Se emplea reaseguros cuando el monto de los bienes a asegurar el mayor que la cobertura que puede proporcionar la compañía ALAMOS S.A.</p>		
<p>¿Cuántas personas conforman el departamento?</p> <p>En el área se encuentran siete (7) personas laborando, la Jefa del departamento es la Econ. Tanya Cedeño con catorce (14) años en la compañía de seguros.</p>		
<p>Datos de Ingreso</p> <p>¿Cuál es la información requerida para realizar sus procesos, depende de otros departamentos?</p> <p>La información la recibe de dos partes: de cobranzas sólo las facturas canceladas, y de Emisión el resto de información del cliente y póliza. Ya que debe elaborar un presupuesto o cotización en base a los bienes que el cliente desea asegurar, éste valor es calculado y cotizado con las aseguradoras del exterior y finalmente emitida una proforma del reaseguro que luego es enviado a atención al cliente si se trata de una cotización o a contabilidad si se lleva a cabo la operación.</p> <p>Por el hecho de trabajar con facturas canceladas se necesita de cobranzas la información correcta para procesar la póliza. Recién desde el mes de Diciembre se conectó dos terminales (PC y Wyse) al SOS para que tome los datos de cobranzas para su gestión y para poder determinar el status de las pólizas, pero se ha implementado su uso en un 10% del total de procesos y procedimientos del departamento.</p> <p>¿Esta información es oportuna y consistente para el desarrollo del proceso?</p> <p>Nos indicó que como se necesitan los datos que emisión ingresa, el problema según ella está en la integración de Emisión con el SOS. Por lo que no puede decir que la información que recibe en su módulo de reaseguros (SOS) es confiable además de ser incompleta.</p>		

Descripción del proceso

¿Qué procesos se realizan en el departamento?

Los procesos de Reaseguros empiezan cuando el departamento de Emisión le envía los datos del cliente a quien se cubrirá con un reaseguro. El reaseguro es empleado cuando el valor a cubrir por la Cía de seguros es mayor que lo que puede ofrecer, por lo que se realiza una operación con una compañía de seguros extranjera que cubre el porcentaje o valor que ALAMOS S.A. no alcanza y establecen la póliza al cliente.

¿Cumple el sistema con todos los requerimientos de los usuarios?

Actualmente no cumple con los requerimientos del proceso, falta la integración principalmente con los módulos de emisión y de contabilidad, además los datos no están seguros, ni son confiables.

Salidas

¿Qué reportes se obtienen del sistema?

El sistema no esta totalmente implementado, tanto así que el reporte más importante del departamento, que es el que se envía a las aseguradoras del extranjero se elabora manualmente.

¿Qué información entrega a otros departamentos?

Una vez que envía la información a contabilidad para que se realicen los asientos, el área de contabilidad envía un reporte a reaseguros para que aquí se elabore el informe que luego será enviado a las aseguradoras extranjeras con los datos de los clientes, bienes, pólizas, etc.

Dicho reporte lo realizan con la ayuda de Professional, una hoja de cálculo, ingresando los datos manualmente y por segunda vez ya que los datos en su primera instancia fueron ingresados en Emisión. Los cálculos lo realizan cualquiera de los auxiliares del departamento ya que están preparados y conocen su trabajo en todas las fases.

¿La información satisface los requerimientos de los otros departamentos?

Contabilidad siempre se queja de que la información no le llega a tiempo, y cuando el departamento de siniestro solicita información nos lleva más tiempo del planificado para entregar dicha información.

¿Considera que se lleva adecuadamente las tareas para el cumplimiento de los objetivos del departamento?

A pesar de los problemas que tenemos los objetivos y las tareas se llevan a cabo, aunque se puede mejorar mucho más, ser más eficiente con la realización del proceso.

¿Qué le gustaría mejorar del proceso para exceder los objetivos?

Tenerlo totalmente automatizado, se cuenta con personal que sabe del negocio, pues tienen años de experiencia, pero necesitan de una herramienta que los apoye para ser más eficiente con los logros de los objetivos.

Conclusiones:

El área de Reaseguros es un departamento que ha trabajado desde siempre bajo esquema propio, sin integración en ninguno de los sistemas anteriores ni en el actual, ya que a pesar de tener un 10% de avance en la implantación del SOS, sigue manejando en forma manual sus procesos ayudándose por hojas de cálculo así como el procesador de texto (Word).

En el alcance de sus objetivos y tareas, las ha llevado adelante a pesar de no tener herramienta definida hasta el momento, pero están de acuerdo en decir que el SOS será de gran ayuda una vez que se corrijan los errores en Emisión y su integración sea completa, aunque no se comparte la idea de reducción del personal ya que el departamento necesita de personas que conozcan los procesos y los ejecuten.

COMPANIA DE SEGUROS ALAMOS S.A.	
Departamento:	SINIESTRO Fecha: 16/09/1999
Entrevistado:	ECON. CARLOS REYES
Cargo:	JEFE DEPARTAMENTO DE SINIESTRO
<p>Objetivos: Atender los reportes de siniestro de nuestros clientes, constatando el siniestro para realizar los pagos respectivos y cumplir con el servicio ofrecido, de acuerdo a la cobertura de la póliza.</p>	
<p>¿Cuántas personas conforman el departamento? En el área se encuentran ocho (8) personas laborando, el Jefe del departamento es el Econ. Carlos Reyes, cuatro (4) personas responsables de ingresar y constatar el siniestro, dos (2) secretarías y una(1) encargada de realizar los cuadros estadísticos.</p>	
<p>Datos de Ingreso</p> <p>¿Cuál es la información requerida para realizar sus procesos, depende de otros departamentos? El departamento de siniestro requiere información de los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Emisión.- conocimiento de las pólizas emitidas y la cobertura de las mismas ◆ Cobranza.- se debe conocer si la prima ha sido cancelada. ◆ Reaseguros.- en ocasiones el siniestro ocurre cuando se está realizando el trámite de la renovación de la póliza, pero igual cuenta con cobertura. <p>¿La información obtenida es producto de un sistema? La información que se obtiene no esta automatizada, no la recibimos de un sistema, a veces si la recibimos en hojas de cálculo de Excel.</p> <p>¿Esta información es oportuna y consistente para el desarrollo del proceso? En vista de que no esta automatizada existe el riesgo de que existan inconsistencias, de hecho se ha dado casos que la información es incoherente entre el departamento de emisión y de cobranza.</p>	

Descripción del proceso

¿Qué procesos se realizan en el departamento?

El proceso se inicia cuando el cliente reporta el siniestro, y lo puede hacer de tres maneras:

- ◆ Personalmente, llenando un formulario con los datos.
- ◆ Escrito, por medio de papeles notariados.
- ◆ Telefónicamente.

Una vez reportado el siniestro, se solicita al departamento de emisión la póliza para verificar la cobertura. Luego se ingresa el siniestro en una hoja de calculo.

¿Cumple el sistema con todos los requerimientos de los usuarios?

No se ha implementado ningún sistema de siniestro.

Salidas

¿Qué información entrega a otros departamentos?

Reporte de control semanal de los pagos a realizar a los clientes, es este reporte se agrega los gastos de peritaje y reconocimiento del siniestro, es pasado manualmente a contabilidad

Reporte mensual a la Superintendencia de Bancos, se emplea un formato en Excel proporcionado por la Superintendencia de Bancos y se envía por correo electrónico hasta el 20 de cada mes.

Reporte a la Gerencia, sobre lo entregado a Contabilidad.

¿La información satisface los requerimientos de los otros departamentos?

Si, la información que se entrega es la necesaria para los otros departamentos, aunque muy a menudo se presentan problemas de inconsistencia en los reportes, pero son corregidos inmediatamente.

¿Considera que se lleva adecuadamente las tareas para el cumplimiento de los objetivos del departamento?

Todos los registros del siniestro se lleva manualmente, en hojas de calculo sin enlace con otra información lo que ocasiona que la información sea ingresada dos veces y ocurran inconsistencias.

¿Qué le gustaría mejorar del proceso para exceder los objetivos?

Evitar realizar el ingreso de datos que ya se encuentran en el departamento de emisión para agilizar el proceso.

Conclusiones:

Es un departamento que depende totalmente de Emisión, el proceso que realiza es muy importante pues esta en contacto directo con el cliente, por lo tanto se debe prestar mucha atención en la automatización del mismo para evitar las inconsistencias y ofrecer un mejor servicio al cliente.

COMPANIA DE SEGUROS ALAMOS S.A.		
Departamento:	CONTABILIDAD	Fecha: 16/09/1999
Entrevistado:	ECON. ZOILA DE FARIAS	
Cargo:	JEFE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
<p>Objetivos: El área de Contabilidad realiza los asientos contables de la Cía, así como mantiene un registro de los ingresos y egresos que se producen en el negocio. Realiza reporte de las cuentas a la Gerencia. Así como realiza el reporte que la Cía de seguros debe presentar a la Superintendencia de Bancos.</p>		
<p>¿Cuántas personas conforman el departamento? En el área se encuentran siete (7) personas laborando, la Jefa de ese departamento es la Econ. Zoila de Farias con treinta (30) años en la compañía de seguros.</p>		
<p>Datos de Ingreso</p> <p>¿Cuál es la información requerida para realizar sus procesos, depende de otros departamentos? Uno de los departamentos que le envía información a Contabilidad es el área de Reaseguros, ésta área recibe directamente los datos del departamento de emisión sin pasar por ningún otro. El área de reaseguros envía la información para que ésta sea registrada en contabilidad, lo mismo ocurre con el área de Siniestros, una vez que dichos asientos están hechos, el departamento de contabilidad envía los reportes correspondientes a reaseguros que se continúe con el proceso de reasegurado.</p> <p>¿La información obtenida es producto de un sistema? La información de los departamentos de reaseguros, siniestros, contabilidad se la recibe manualmente. De cobranzas se recibe a través del SOS, pero igual es confirmada con reportes manuales.</p> <p>¿Esta información es oportuna y consistente para el desarrollo del proceso? La información que llega a contabilidad a través del SOS es confrontada con los reportes y documentación (copias) que llega de cobranzas, convirtiéndose en carga de trabajo que el sistema tendría que eliminar, ya que a más de revisar contablemente y en forma manual los movimientos de la operación, los miembros de contabilidad deben revisar lo que el sistema les da contra el resultado de sus ejercicios contables.</p>		

Descripción del proceso

¿Qué procesos se realizan en el departamento?

En primera instancia la información que necesita, se la proporciona el área de cobranzas, una vez que la póliza es emitida y ésta es ingresada al sistema, el paso que realiza cartera es el que proporciona la información tanto para contabilidad, reaseguros y siniestros.

La revisión de lo que muestra el sistema contra los reportes impresos los hace el Sr. Clemente Fajardo, él revisa los reportes enviados, facturas emitidas, etc. diariamente en el terminal con el SOS.

Una vez que se han realizado los asientos, estos quedan en contabilidad, dando éste departamento un reporte a Reaseguros y a Gerencia General cuando se le pide informes al día.

¿Cumple el sistema con todos los requerimientos de los usuarios?

- ◆ Un factor que ocasiona problemas es al ingreso de los datos en el área emisión, ya que hay siempre la posibilidad de error humano al ingreso.
- ◆ Necesita que el sistema le provea de la ayuda de un auxiliar donde tenga los detalles de los asientos y registros de transacciones, situación que hasta ahora la manejan completamente manual.
- ◆ El SOS no le provee de los balances que necesita, no por el hecho que el sistema no de la opción sino por la información poco confiable que se encuentra, ya sea por errores de ingreso de datos, tipeo o por errores del sistema propio.
- ◆ El sistema no provee de cruces de cuentas, operación que la llevan manual.
- ◆ El departamento de contabilidad empezó a emplear el sistema SOS desde Junio de 1998.
- ◆ Los empleados del departamento no poseen de los manuales de usuarios del módulo de contabilidad.
- ◆ No existe la capacitación completa de los miembros del área de contabilidad en cuanto al manejo del sistema SOS.
- ◆ La infraestructura en cuanto a número de PC's, así como de impresoras es poca, existiendo accesos limitados ya que no todos poseen un terminal o PC en su escritorio para llevar a cabo su trabajo.
- ◆ El bajo uso del SOS se da también porque el personal no cuenta con el tiempo suficiente para aprender el sistema además de no poseer los manuales que los guíen.

Salidas

¿Qué reportes se obtienen del sistema?

Dicha información es tomada del SOS para emitir sus informes así como para realizar los asientos contables. El sistema sí permite emitir los informes que necesita así como los de la Superintendencia de Bancos y los balances de la empresa, pero estos trabajos los llevan manualmente debido a que aún existen errores en el paso de la información, es decir que **no hay consistencia de los datos que genera el SOS provocando desconfianza.**

¿Qué información entrega a otros departamentos?

Se entrega información a los departamentos de Reaseguros para que puedan continuar con el trámite del reaseguro, a Cobranzas, a la Gerencia General cuando piden los reportes.

¿La información satisface los requerimientos de los otros departamentos?

A veces no se puede entregar la información a tiempo pues los demás departamentos se tardan en hacerlo y cuando ya tenemos la información esta viene con errores.

¿Considera que se lleva adecuadamente las tareas para el cumplimiento de los objetivos del departamento?

Hay que mejorar mucho en el proceso de contabilización, el sistema SOS no nos ayuda completamente, a pesar de esto permite alcanzar el objetivo principal del departamento.

¿Qué le gustaría mejorar del proceso para exceder los objetivos?

Lo ideal es que todos los departamentos estén integrados por un buen sistema informático, que permita agilizar los procesos de contabilización.

Conclusiones:

A pesar de tener problemas con el SOS y a de que no emplean el sistema en su máxima utilidad ya que siguen con procesos manuales para sus informes o reportes, están de acuerdo que la aplicación es de gran ayuda a la gestión que realiza la compañía y que lo ideal sería :

- ◆ Mejorar Emisión en cuanto al sistema, ya que presenta problemas en la consistencia de información cuando se realiza el paso a cobranzas por no poderse integrar con el SOS, lo que acarrea errores en la información.
- ◆ Mejorar los controles en el departamento de Emisión al ingreso de datos para reducir al mínimo los errores de tipeo y digitado.
- ◆ Proveer de más equipos de computación para el departamento, más no el recorte de personal que se prevé ocurrirá una vez que el SOS esté en su máxima operación.
- ◆ Proveer de los manuales y capacitación para los empleados del área.

De tal manera que se obtenga un mejor control y manejo de la información dando como resultado una mejor gestión del departamento de contabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Estrategia y Sistemas de Información, Metodología de la Planificación Estratégica, Rafael Andreu Joan E. Ricart
- Material obtenido de archivos históricos de la Superintendencia de Bancos, estadísticas y balances de las compañías de seguros, www.Superban.gov.ec
- Pasos para formular estrategias, <http://strategis.ic.gc.ca>
- Revista América Economía, Requisitos y costos para presencia en internet, Primera edición de noviembre
- Semanario Tiempos del mundo, Artículo La crisis golpea a las aseguradoras, José Velazquez
- Sistema Legal, Leyes que rigen para las compañías aseguradoras del país
- Manual de Recursos Humanos – Deloitte & Touche