



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Mejoramiento de la administración de los proyectos estratégicos de la empresa Seguros Equinoccial en los ámbitos de costo, tiempo y calidad mediante el diseño e implementación de una oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

AUTOR: Félix Enrique Guerrero Moreno

Director: Ing. Javier Flores, MBA.

2015

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Félix Enrique Guerrero Moreno, declaro que soy el autor exclusivo de la siguiente investigación y que ésta es original, auténtica, y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la investigación serán de Mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando.

Félix Enrique Guerrero Moreno

Yo, Javier Flores, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Félix Enrique Guerrero Moreno, es el autor exclusivo de la presente investigación, y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado.

Javier Flores.

AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco a Jesucristo por estar siempre conmigo y acompañarme en los momentos que más lo he necesitado, por ser mi amigo y compañero en las más duras de mis batallas.

Agradezco a mi hermano por haberme apoyado y entendido durante todo este tiempo no solo de tesis, sino de maestría y por su comprensión.

Agradezco a la Empresa Seguros Equinoccial S.A, y a la dirección de Procesos y Proyectos por haberme dado la apertura para realizar el trabajo de tesis.

Agradezco a mi tutor Javier Flores por haberme asesorado en el desarrollo del trabajo final.

Agradezco a la UIDE por haberme dado la oportunidad de estudiar tan prestigiosa y maravillosa especialización.

DEDICATORIA

El presente trabajo se dirige a todas las personas que deseen crear una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Más que la PMO, este trabajo se dedica a la gente que quiera ser diferente al resto de personas. A aquellos que a los problemas los vean como oportunidades, que cuando se encuentren en las circunstancias más adversas, sepan encontrar el potencial diferenciador que marque una brecha entre lo común y lo único, entre lo cotidiano y lo especial.

Para todas aquellas que piensen que piensen que el no ser igual es sinónimo de sabiduría, éxito y felicidad, el trabajo les servirá de pauta para crear valor agregado a través de iniciativas.

Además del agradecimiento, este trabajo va dedicado para Dios y Jesucristo, para mi hermano y todas las personas que confiaron y confían en el potencial de la gente, y vieron en mí el poder que en verdad estaba escondido.

Índice de Contenido

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2.2 Formulación del Problema	3
1.2.3 Sistematización del Problema	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.1 Objetivos Específicos.....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 Justificación Teórica.....	6
1.4.2 Justificación Práctica.....	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	8
1.5.1 Marco Teórico	8
1.5.1.1 Reseña histórica de los proyectos.....	8
1.5.2 Metodología para realizar el ordenamiento y seguimiento de proyectos a nivel de tiempo, costos y alcance del proyecto.	11
1.5.3 Síntesis de la evolución de gestión de los proyectos a nivel mundial	13
1.5.4 Establecimiento e Importancia del Project Management Institute.....	16
1.5.5 Factores de éxito de los proyectos.....	17
1.5.6 Definición del Sistema Gestión de Proyectos	18

1.5.7 Limitantes de la Gestión por proyectos.....	19
1.5.8 Conceptualización de los 5 grandes grupos de procesos para la administración de Proyectos	22
1.5.9 Áreas de Conocimiento para la Gestión de Proyectos.....	24
1.5.10 Concepto de la Oficina de Gestión de Proyectos.	29
1.5.11 Responsabilidades de la PMO	30
1.5.12 Clasificación de la Oficina de gestión de Proyectos.	30
1.5.13 Valor Agregado de la Oficina de Gestión de Proyectos.....	34
1.5.14 Indicadores de una Oficina de Gestión de Proyectos	36
1.5.15 Evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos	37
1.5.16 Tipos de Modelos de Evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos.	38
1.5.17 Modelo Organizacional de administración del proyecto u OPM 3.....	39
1.5.18 Modelo de Madurez de Capacidad (Capability Maturity Model)	40
1.5.19 Modelo de Madurez de Harold Kerzner (KPM3)	44
1.5.2 Marco Conceptual	48
1.6 HIPÓTESIS.....	49
1.6.1 Hipótesis de Trabajo	49
1.6.2 Hipótesis Nula	49
1.7 MÉTODOS.....	50
1.7.1 MÉTODO TEÓRICO	50
1.7.2 MÉTODO EMPÍRICO	51
1.7.2.1 Tipo de Estudio.....	51

1.7.3 TIPOS DE FUENTES	56
1.8 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	57
1.9 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	57
1.10 ÁREA DE INFLUENCIA.....	57
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR ASEGURADOR	58
2.1 PRINCIPALES LEYES QUE HAN AFECTADO AL SECTOR ASEGURADOR EN EL ECUADOR.....	58
2.2 CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL SECTOR ASEGURADOR EN EL ECUADOR.	58
2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS SEGÚN SU TAMAÑO.....	66
2.3.1 Antecedentes Aseguradoras	66
2.3.2 Antecedentes Seguros Equinoccial.....	67
2.3.3 Misión de Seguros Equinoccial S.A.....	68
2.3.4 Visión y Valores de Seguros Equinoccial S.A.....	68
2.3.5 Servicios que Ofrece la empresa al Mercado	70
2.3.6 Proveedores de Seguros Equinoccial	72
2.3.7 Clientes Potenciales de Seguros Equinoccial.....	76
2.3.7.1 Proyección de Crecimiento de Vehículos a nivel nacional.....	77
2.3.7.2 Participación Seguros Equinoccial en el ramo de vehículos y su proyección al 201878	
2.3.7.3 Potenciales clientes en vehículos de Seguros Equinoccial S.A según provincia.	79
2.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO.....	81
2.4.1 Análisis del Diamante de Competitividad de Michael Porter.....	81
2.4.2 Análisis de la Cadena de Valor	86

2.4.3 Análisis de la Ventaja Competitiva	89
2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	90
2.5.1 Análisis Matriz F.O.D.A.....	91
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL INFORMACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR	93
3.1 Análisis del Mercado Asegurador en el Ecuador.....	93
3.2 Tamaño de Seguros Equinoccial en la Industria de Seguros en el Ecuador	96
3.3 Oficinas de Gestión de Proyectos en la Industria de Seguros en el Ecuador.	103
3.3.1 Análisis de Aseguradoras que no tienen PMO	107
3.3.2 Análisis de las Aseguradoras que tienen PMO	109
3.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.....	110
3.5 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.....	113
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.....	121
4.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.....	121
4.1.1 Tipos de organización según el PMI.	121
4.2 TIPOS DE PROYECTOS	124
4.3 HABILIDADES REQUERIDAS PARA LOS LÍDERES DE PROYECTO.....	128
4.3.1 Desarrollo y Características del Equipo de Trabajo de Proyectos	129
4.3.2 Desarrollo del Equipo de Trabajo de Proyectos	130
4.3.3 Características del Equipo de Trabajo.....	130
4.4 DOCUMENTACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	131

4.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.....	133
4.5.1 Antecedentes	133
4.5.2 Propuesta de Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en Seguros Equinoccial.	133
4.5.2.1 Tipo de PMO a implementarse en Seguros Equinoccial	133
4.5.3 Evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos de Seguros Equinoccial S.A.....	134
4.6 INDICADORES DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.....	136
4.7 MISIÓN, VISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE SEGUROS EQUINOCCIAL.	141
4.7.1 Misión	141
4.7.2 Visión de la Oficina de Gestión de Proyectos de Seguros Equinoccial S.A	141
4.7.3 Propuesta de Valor.....	141
CAPÍTULO V: ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE IMPLEMENTAR LA PMO EN SEGUROS EQUINOCCIAL S.A	142
5.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL SIN PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	142
5.2 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL CON PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	144
5.2.1 Descripción de los proyectos estratégicos de Seguros Equinoccial S.A.....	144
5.2.2 Análisis costo beneficio de la empresa Seguros Equinoccial con los proyectos estratégicos.	146

5.3 APLICACIÓN DEL MODELO ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A SIN UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO).....	153
5.4 APLICACIÓN DEL MODELO ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A CON UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO).....	154
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
6.1 CONCLUSIONES	157
6.2 RECOMENDACIONES.....	161
ANEXOS	163
BIBLIOGRAFÍA	202

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Diagrama de Gantt en Project 2013.....	11
Gráfico 2 Diagrama de la Ruta Crítica	13
Gráfico 3 Diagrama de Red.	13
Gráfico 4 Triángulo de Gestión de Proyectos	20
Gráfico 5 Variación del Triángulo del Proyecto.	21
Gráfico 6 Grupos de Procesos de Administración de Proyectos.....	23
Gráfico 7 Triángulo de Valor de una PMO.	36
Gráfico 8 Capability Maturity Model. (Modelo de Madurez de Capacidad).....	41
Gráfico 9 Modelo de Madurez de Harold Kerzner.....	45
Gráfico 10 Diamante Competitivo de Michael Porter.....	54
Gráfico 11 Grupos de Procesos de Administración de Proyectos.....	61
Gráfico 12 Gráfico de la evolución porcentual de la Prima Neta Retenida.....	62
Gráfico 13 Evolución Porcentual del Costo de los Siniestros.	64
Gráfico 14 Evolución del Margen de Contribución.....	65
Gráfico 15 Evolución por provincia por penetración de vehículos.....	78
Gráfico 16 Participación de Seguros Equinoccial por provincia en vehículos	79
Gráfico 17 Evolución de mercado a captar por provincia en vehículos hasta el año 2018.....	80
Gráfico 18 Diamante de Competitividad de Michael Porter.....	82
Gráfico 19 Ranking de Aseguradoras por Prima Neta Retenida.	99
Gráfico 20 Margen de contribución por aseguradora.	102

Gráfico 21 Ranking de Aseguradoras por Margen de Contribución.	103
Gráfico 22 Oficina de Gestión de Proyectos en las Aseguradoras del Ecuador.....	107
Gráfico 23 Esquema de la toma de decisiones.	110
Gráfico 24 Análisis del proceso de toma de decisiones en Seguros Equinoccial.....	111
Gráfico 25 Variación del proyecto.....	138
Gráfico 26 Indicador de desviación del proyecto (SPI).	140
Gráfico 27 Comparación variación en el tiempo y porcentaje de variación.	141
Gráfico 28 Porcentaje de Crecimiento de las Primas Netas emitidas hasta el 2018.	143
Gráfico 29 Porcentaje de Crecimiento de la Utilidad Neta hasta el año 2018.....	143
Gráfico 30 Evolución de proyectos a nivel de Prima Neta emitida.....	147
Gráfico 31 Evolución de Proyectos a nivel de Resultado Técnico.	149
Gráfico 32 Valor actual neto de los proyectos.....	150
Gráfico 33 Comparación empresa con proyectos estratégicos en primas netas.....	151
Gráfico 34 Resultado Técnico y Rentabilidad de Seguros Equinoccial con Proyectos Estratégicos.....	152
Gráfico 35 Estructura Propuesta para la Gerencia del Proyecto.....	154

Índice de Tablas

Tabla 1 Procesos Distribuidos en los 5 Grandes Grupos de Procesos.....	23
Tabla 2 Niveles de madurez y grado de dificultad.	47
Tabla 3 Listado de Aseguradoras reconocido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	60
Tabla 4 Crecimiento Económico Prima Neta Emitida.....	61
Tabla 5 Cuadro de Evolución de la Prima Neta Retenida.	62
Tabla 6 Evolución de Costos de Siniestros.....	63
Tabla 7 Cuadro de Evolución Margen de Contribución.....	65
Tabla 8 Participación de vehículos por provincia.....	77
Tabla 9 Mercado a captar por Seguros Equinoccial S.A hasta el 2018.	80
Tabla 10 Ranking de Aseguradoras por Prima Neta Retenida.	98
Tabla 11 Oficinas de Gestión de Proyectos en las Aseguradoras del Ecuador.....	106
Tabla 12 Promedio de participación por ramo en la prima neta emitida.	114
Tabla 13 Primas cedidas a re-aseguros.	114
Tabla 14 Primas retenidas por ramo.	115
Tabla 15 Primas netas ganadas.	116
Tabla 16 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.....	117
Tabla 17 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.....	118
Tabla 18 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.....	118
Tabla 19 Concepto Resultado Operativo.	119
Tabla 20 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.....	119

Tabla 21 Concepto Utilidad Bruta.....	120
Tabla 22 Concepto Utilidad Neta.....	120
Tabla 23 Tipo de Organizaciones.....	123
Tabla 24 Clasificación de Proyectos.....	127
Tabla 25 Desviación del proyecto (Schedule Variance).....	138
Tabla 26 Indicador de Desviación del Proyecto Schedule Performance Index (SPI).....	139
Tabla 27 Resumen Primas Netas Emitidas.....	151
Tabla 28 Resumen Resultado Técnico y Utilidad Neta.....	152

SÍNTESIS

El objetivo de este trabajo de investigación consiste en realizar el mejoramiento de la administración de los proyectos estratégicos de la empresa Seguros Equinoccial en los ámbitos de costo, tiempo y calidad, y la propuesta de diseño e implementación de una oficina de Gestión de Proyectos (PMO), con el propósito de llegar al cumplimiento de la planeación estratégica de la empresa para el año 2018.

Para contextualizar la necesidad de la Oficina de Gestión de Proyectos para mejorar la gestión del portafolio de proyectos, se realizó una síntesis histórica de la evolución del concepto de proyectos a nivel mundial.

Posterior a esto se realizó un estudio macro y micro económico del Sector Asegurador del Ecuador, y un análisis e interpretación de resultados para ver la importancia de las iniciativas estratégicas como pilar de desarrollo económico.

Luego, se realizó una propuesta de Implementación de la Oficina de Proyectos en Seguros Equinoccial focalizándonos en los antecedentes de la empresa en el marco de proyectos, para consecuentemente establecer los componentes necesarios que debe tener la PMO en Seguros Equinoccial.

Se elaboró un análisis financiero de los proyectos estratégicos a través de indicadores de rentabilidad, y como se proyecta la empresa sin proyectos estratégicos y con los mismos, además de un contraste de la administración de las iniciativas estratégicas sin PMO y con PMO.

Finalmente se establecieron conclusiones y recomendaciones de qué es lo que debe hacer la Oficina de Gestión de proyectos para robustecerse y madurar en conjunto con la organización.

Palabras Clave: Proyectos estratégicos, Costo, Alcance, Calidad, Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

ABSTRACT

The objective of this investigation work consists in performing the improvement of Seguros Equinoccial's strategic portfolio management in the aspects of cost, time and quality, and the proposal of design and implementation of a Project Management Office (PMO), to reach the company's strategic planning by 2018.

To visualize the necessity of the Project Management Office to improve the management of the Project portfolio, a summary regarding the evolution of the concepts of projects worldwide was done.

Later, a macro and micro study of the Insurance Company Industry was done, along with the interpretation and analysis of results to see the importance of the strategic initiatives as an economic development basis.

After, a proposal regarding the implementation of the Project Management Office in Seguros Equinoccial was done focused on the background of the company that has to do within the frame of projects, to set necessary components that PMO office might have in Seguros Equinoccial.

.A financial analysis of the strategic projects through profitability indicators was done, and how the company is forecasted without strategic projects and with them, besides a contrast of the strategic initiative administration with PMO and with it.

Finally, conclusions and recommendations were drawn up regarding what the Project Management Office should do to be stronger and grow along with the organization.

Key Words: Strategic Projects, Cost, Scope, Quality, Project Management Office, (PMO)

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Mejoramiento de la administración de los proyectos estratégicos de la empresa Seguros Equinoccial en los ámbitos de costo, tiempo y calidad mediante el diseño e implementación de una oficina de Gestión de Proyectos (PMO).1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1 Planteamiento del Problema

Las grandes decisiones no se toman sin antes no tener un previo estudio que nos indique que, cuando, donde, como y sobre todo porque se deben llevar a cabo las acciones que queremos realizar, este análisis no es otra cosa que el inicio de un proyecto, pero ¿todos conocemos realmente la importancia del desarrollo de este? Conozcamos primero la definición que Project Management Institute da para un proyecto.

“Proyecto es un emprendimiento temporario realizado para crear un producto o servicio único. Temporario ya que tiene un comienzo y un fin definido y único ya que el producto o servicio es diferente de alguna manera que lo distingue de otros productos o servicios” (Institute, www.pmiecuador.org, 2014).

Las frases referidas a tiempo y unicidad del producto o servicio, nos llevan a evaluar la importancia de desarrollar un proyecto, ya que buscamos que nuestro producto o servicio se desarrolle en un tiempo determinado y con exclusividad.

La aumentante aceptación de la administración de Proyectos indica que la aplicación del conocimiento, procesos, herramientas, y técnicas pueden tener un impacto significativo en el éxito de un proyecto.

Es por ello que los proyectos nos permiten primeramente resolver problemas identificados, los cuales de una u otra forma van a mejorar las condiciones de vida

del grupo en estudio, además de ello permiten acceder a diversas fuentes de financiación las cuales basan sus decisiones en diseño de estrategias y flujo de recursos que concluidos de la forma correcta van a permitir obtener resultados que nos llevan a la recuperación del capital.

En cuanto a gestión, los proyectos nos permiten tener una adecuada forma de administrar y organizar los recursos invertidos en base a los resultados esperados, todo esto estableciendo una lógica de ejecución.

Los puntos mencionados anteriormente reflejan la importancia general de todo proyecto.

Por todas estas razones, el desarrollo de un proyecto es primordial en toda empresa, mucho más aún en estos tiempos donde el mercado competitivo es cada vez es más amplio y agresivo, pero hay que tener en cuenta lo que realmente se quiere, ya que “el hecho que se pueda no quiere decir que se deba”.

En 1983, los voluntarios del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), se reúnen para formar el cuerpo de administración de proyectos de conocimiento, y formalizarlo en el PMBOOK, guía que es reconocida como el estándar global de la administración de proyectos que contiene todas las mejores prácticas fundamentales que todo administrador de Proyectos y empresa debe tener para lograr excelencia en los proyectos.

Para nuestra realidad, en Latinoamérica, y en especial el Ecuador, se han visto en la necesidad de tener grandes ideas administradas por medio de gestión de Proyectos. Ahora y en nuestra cotidianidad, podemos observar varios proyectos de Gran Magnitud como es el caso del Proyecto Coca Codo Sinclair en el ámbito público.

En el caso particular de las empresas privadas, la banca, por ejemplo, Banco del Pichincha, Banco General Rumiñahui, Produbanco entre otros se han visto en la necesidad de optar por los mejores estándares de gestión de proyectos con el objetivo de lograr los alcances esperados.

El caso de la aseguradora “Seguros Equinoccial” no es la excepción, pues como se cita en este apartado, los proyectos crean productos o servicios únicos, además de exclusividad, viendo una oportunidad importante sobre los potenciales competidores y posicionarse en diferentes ramos de seguros como la aseguradora líder en el País mediante la creación de 14 proyectos estratégicos consolidados en un solo portafolio, pero al momento se encuentran administrados sin metodología.

Es así, que mediante las mejores prácticas de proyectos, ahora y mundialmente aceptados por el PMI, se puede mejorar la administración del portafolio de sus proyectos estratégicos y consolidarla como pionera en el país.

1.2.2 Formulación del Problema

Es posible plantear estrategias mediante estándares de gestión de proyectos mundialmente aceptados para mejorar la administración de los proyectos estratégicos de la Empresa Seguros Equinoccial en los ámbitos de costo, tiempo y calidad a través del diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

1.2.3 Sistematización del Problema

¿Qué características tienen los proyectos, el portafolio y qué relación guardan con la calidad costos y tiempo?

¿Qué estándares debe tener un proyecto y el portafolio para que puedan tener los resultados esperados?

¿Qué ventajas va a tener Seguros Equinoccial con la PMO (Oficina de Administración de Proyectos) para la gestión de sus proyectos y Portafolio?

¿Cómo se encuentra la situación actual del mercado de aseguradoras del Ecuador?

¿Cuál es la situación actual de Seguros Equinoccial sin la gestión de sus Proyectos estratégicos?

¿Cuál es la condición de los factores especializados para la ejecución de los proyectos estratégicos (trabajo experto, capital e Infraestructura) para crear una ventaja competitiva?

¿Cuáles son las industrias de soporte relacionadas que facilitarán el intercambio de información, y promoverán un intercambio continuo de ideas en innovaciones para lograr el éxito en la administración de los portafolios de los proyectos estratégicos?

¿Cuáles son las condiciones de la demanda en el Ecuador con respecto a la nueva creación de nuevos productos de aseguradoras?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar el ambiente en el cual se están desarrollando los proyectos estratégicos en la Empresa Seguros Equinoccial S.A para conocer cuáles son los problemas que presentan, identificar puntos de mejor y realizar una propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos para Seguros Equinoccial y mejorar la administración del portafolio de los proyectos de empresa en el ámbito de alcance, costos y tiempo.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Establecer el Marco Teórico tanto de la teoría de Administración de Proyectos, mediante el vínculo del mismo con la teoría de la Administración, historia de la administración de Proyectos, e importancia de la Gestión de los mismos a nivel mundial, y sus modelos de madurez.
- Realizar un Análisis de Entorno macro de las aseguradoras a nivel nacional, mediante la investigación de la evolución económica del presente sector a nivel nacional considerando pólizas o ingresos, costos , y resultado operativo, leyes que afectan al desempeño financiero económico de las aseguradoras, y

un estudio Micro de Seguros Equinoccial a través de su estrategia mediante la misión, visión proveedores y un examen de su relación con el mercado utilizando herramientas de diagnóstico como su cadena de valor, las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, análisis de su ventaja competitiva y la Matriz F.O.D.A.

- Interpretar y analizar los resultados mediante un análisis del mercado asegurador en el Ecuador, el tamaño de Seguros Equinoccial en el Ecuador, el número de Oficinas de Gestión de Proyectos que tienen las aseguradoras , el proceso de decisiones de Seguros Equinoccial S.A, y el análisis financiero de la Empresa Seguros Equinoccial S.A
- Proponer la Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) personalizada para Seguros Equinoccial a través del dimensionamiento del contexto cultural de la empresa, para poder enfocar a la Oficina de Gestión de Proyectos, y poder establecer herramientas, indicadores de Gestión, y finalmente poder establecer el Modelo de Madurez de la PMO.
- Realizar un análisis de costo Beneficio de Seguros Equinoccial con proyectos estratégicos, sin Proyectos estratégicos, con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y sin ella para poder mediante este contraste dimensionar cualitativa y cuantitativamente el cambio de la aseguradora con un modelo de Gestión por proyectos a través de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)
- Concluir los resultados obtenidos, y proceder con las recomendaciones necesarias para llegar a los resultados esperados a nivel estratégico-financiero y económico de la Empresa Seguros Equinoccial.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

El proyecto de Investigación se basa en todas las teorías de administración y estrategia que se han dictado durante toda la maestría. Estos conceptos tienen aplicación en nuestra realidad, a través de la puesta en práctica de las mismas en un caso real de una empresa ecuatoriana, que es “Seguros Equinoccial”, canalizadas en la mejora de la administración de los proyectos estratégicos de la aseguradora.

Adicionalmente, la administración por proyectos ha tomado relevancia no solamente a nivel mundial, sino en el Ecuador, ya que se necesita de un ente que vele por el cumplimiento de la estrategia de la empresas, que al traducirse en proyectos, programas o portafolios, se transforma en ventaja competitiva para satisfacer necesidades a través de la generación de valor agregado. La PMO no es vertical, sino es transversal a la organización, incluyendo a todos los participantes de la cadena de valor, de ahí su importancia en la estrategia de la empresa.

A esto hay que añadirle un factor más, que si nos basamos en el principio básico de la Ciencia Económica que es la escasez, los recursos materiales y humanos con conocimiento especializado son limitados, y adquieren mayor valor para los negocios. De ahí la importancia de saberlos administrar de la manera más correcta y de acuerdo a la importancia de la necesidad.

1.4.2 Justificación Práctica

La empresa Seguros Equinoccial S.A es el lugar en donde se aplicará el diseño e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Tomemos en cuenta que sectores afines al sector de los Seguros como la banca, y no afines pero que se relacionan como las empresas de tecnología, han decidido implementar una PMO como un órgano simplificador, y a la vez estratégico, que pueda apoyar a la empresa en el cumplimiento de los objetivos.

Es así que como parte de la justificación, describiremos las razones que han forzado a la compañía a tener un organismo regulador de los proyectos.

Varios factores han llevado a la compañía a tener una Oficina de Gestión de Proyectos que facilite y asesore a todos los involucrados en correcta la administración del portafolio de proyectos estratégicos, y controle el cumplimiento de la estrategia de la aseguradora.

Cuando se realiza la planeación estratégica, muchas iniciativas se han propuesto para la generación de valor agregado en la empresa.

Sin embargo, grandes cambios en el macro-entorno como la ley de Seguros, las condiciones de estabilidad política del país e incluso la cultura de prevención que tenemos los ecuatorianos y su apreciación sobre los seguros, han encaminado a la organización a enfocarse en la creación de productos y servicios cada vez más especializados que puedan satisfacer las necesidades del mercado, apegados al marco legal.

Al momento de poner en marcha los proyectos estratégicos, algunos son los problemas que la compañía enfrentó. Estos inconvenientes se tradujeron en problemas de administración de los recursos humanos, tecnológicos y económicos en el desarrollo de la pre-factibilidad y estudios del proyecto previos a su ejecución.

Como se irá desarrollando en los capítulos siguientes, al no tener un correcto proceso de administración de los proyectos, al no considerar la disponibilidad de los recursos, al no tener una correcta gestión correspondiente a la administración de riesgos que de alguna manera apalancan el tema de la calidad de los proyectos que afectan al producto o servicio que se debe desarrollar, al no poseer indicadores de desvío de los proyectos, correctos procesos de comunicación y entendimiento de los proyectos, las iniciativas estratégicas tuvieron inconvenientes en costos, tiempos y alcance, manejándolos de manera aislada ya que cada líder de proyecto los administraba de acuerdo a su conocimiento.

Las deficiencias antes mencionadas ponen en peligro la ejecución de la estrategia de la empresa que se cristaliza a través del portafolio de los proyectos estratégicos.

Es así, que la alta dirección de la compañía apoya a la creación de una oficina de Gestión de Proyectos, que no solamente apoye a la organización con respecto a la entrega de documentación o guías de cómo administrar proyectos, o solo seguimiento a los mismos, sino un involucramiento en los procesos de dirección de la empresa para estandarizar procedimientos, normar, apoyar, capacitar, y en un caso más extremo, liderar o tomar proyectos si el caso lo amerita.

Los temas de administración y técnicos aprendidos en la Maestría más la experiencia y conocimiento en proyectos, especialmente en el campo de la estrategia, puestos en práctica, llevarán a la empresa a tener mejores resultados con respecto a su administración de sus iniciativas mediante la organización sistemática de los procesos de gestión en proyectos

1.5 MARCO DE REFERENCIA.

1.5.1 Marco Teórico

Es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Bajo esta premisa, empezaremos viendo brevemente la historia de la administración de los proyectos para ir entendiendo mejor sus contenidos.

1.5.1.1 Reseña histórica de los proyectos.

En el presente trabajo de investigación, se hará referencia a la historia de los proyectos estratégicos y a su evolución en el tiempo. Recordemos que de manera empírica, grandes proyectos han tomado lugar. Por ejemplo, podemos mencionar los transbordadores espaciales, la construcción del coliseo romano, incluso podemos tomar en cuenta grandes construcciones que incluso son mencionadas de manera

bíblica como el palacio de Antonia que, para el mundo católico, fue el lugar donde Jesucristo pasó sus últimas horas, y en donde los antiguos gobernadores como Poncio Pilatos iban desde Roma a visitar las ciudades cercanas y pernoctaban en las mismas.

Con este breve antecedente, citemos entonces la historia de los proyectos.

¹Hasta 1900 los proyectos de ingeniería civil eran gestionados por arquitectos creativos, ingenieros y maestros mayores de obra, por ejemplo Vitrubio (Siglo I AC), Christopher Wren (1632–1723), Thomas Telford (1757–1834) e Isambard Kingdom Brunel (1806–1859).

²Fue en los años 1950 que las organizaciones comenzaron a aplicar en forma sistemática herramientas y técnicas de administración de proyectos a proyectos de ingeniería muy complejos

Como disciplina, la gestión de proyectos desarrolló varios campos de aplicación, entre las cuales se encuentra la construcción civil, la ingeniería, la defensa pesada, entre otros. Los dos precursores de la gestión de proyectos son Henry Gantt, llamado el padre de las técnicas de planeamiento y control, quien es famoso por el uso del diagrama de Gantt como herramienta en la gestión de proyectos (como alternativa del Harmonogram propuesto por Karol Adamiecki); y Henry Fayol por la creación de las cinco funciones de gestión que son el pilar del cuerpo de conocimiento relacionados con proyectos y programas de gestión.

Tanto Gantt y Fayol fueron estudiantes de las teorías de Frederick Winston Taylor sobre la organización científica. Su trabajo es el precursor de diversas herramientas de gestión de proyectos modernas como la estructura de descomposición del trabajo (EDT o WBS en sus siglas en inglés) y la asignación de recursos.

¹ (<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>, 2014)

² https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos

En Estados Unidos, antes de los años 50, los proyectos se gestionaban con una base ad-hoc, se usaba sobre todo el diagrama de Gantt y otras herramientas informales. En esos tiempos, se desarrollaron dos modelos matemáticos para proyectar tiempos.

³En 1957 se desarrolló el método PERT (Program Evaluation and Review Technique) fue desarrollado por la armada de los Estados Unidos de América en 1957, para controlar los tiempos de ejecución de las diversas actividades integrantes de los proyectos espaciales, por la necesidad de terminar cada una de ellas dentro de los intervalos de tiempo disponibles. Fue utilizado originalmente por el control de tiempos del proyecto Polaris.

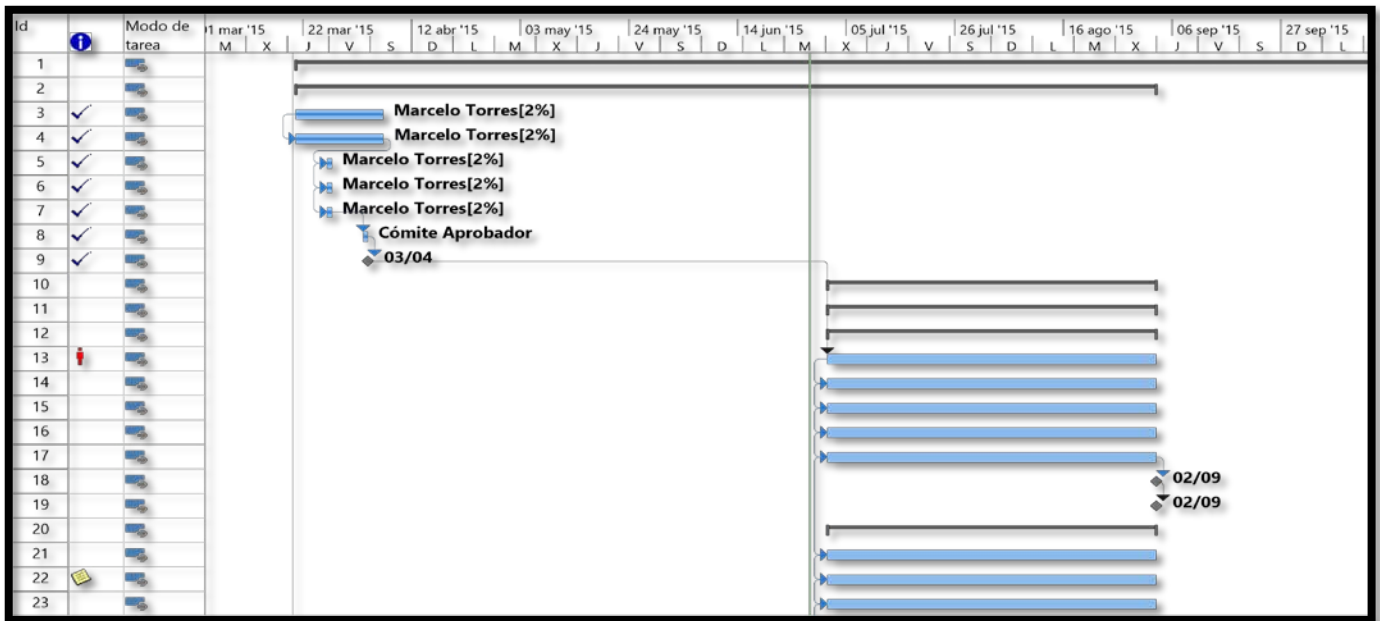
Estas técnicas matemáticas se popularizaron rápidamente en otros emprendimientos privados.

En 1956, la Asociación Americana de Ingenieros de Costos (ahora conocida como AACE International; Asociación para el avance de la ingeniería de costos), se formó por los primeros practicantes de la gestión de proyectos y especialidades asociadas al planeamiento y programación, estimación de costos, y control de costos/programación (control de proyectos). La AACE continuó su trabajo pionero hasta que en 2006 publicó el primer marco de procesos integrados para portafolios, programa y gestión de proyectos (gestión de costo total).

La Asociación Internacional para la Gestión de Proyectos (IPMA en sus siglas en inglés) fue fundada en Europa en 1967, como una federación de varias asociaciones nacionales de gestión de proyectos. IPMA mantiene su estructura federal actualmente y acepta miembros de todos los continentes.

En 1969, se formó el Project Management Institute (PMI, Instituto para la Gestión de Proyectos) en Estados Unidos. PMI publica "A Guide to the Project Management

³ <https://erods.files.wordpress.com/2012/02/ruta-critica.pdf>



Body of Knowledge" (Guía del PMBOK), que describe las prácticas más comunes para "la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo".

Gráfico 1 Diagrama de Gantt en Project 2013.

Fuente: El autor

1.5.2 Metodología para realizar el ordenamiento y seguimiento de proyectos a nivel de tiempo, costos y alcance del proyecto.

Como ya hemos visto en la reseña histórica, la administración de los proyectos comenzó su evolución en los años 50, y en base a eso se han ido desarrollando y construyendo metodologías y herramientas para dar un control adecuado de los proyectos.

Recordemos que no solamente el control del proyecto, sino un eficiente control del mismo nos permitirán llegar al logro del cumplimiento del objetivo del proyecto a nivel estratégico de la empresa. Con esto se podrá garantizar mejores resultados a nivel de tiempo, costo y alcance que nos permitirá llegar a la optimización de recursos críticos que a su vez se convertirán en los factores de éxito para la organización.

Con este antecedente, a continuación se describirá una teoría que es parte de gestión de proyectos que abarca a la ruta crítica o camino crítico del proyecto, y también al PERT (Program Evaluation Review Technique).

Gestión de Proyectos Por cadena Crítica

⁴La Gestión de Proyectos por Cadena Crítica (CCPM en sus siglas en inglés) es un método de planeamiento y gestión de la realización de proyectos que tratan con las incertidumbres intrínsecas de la gestión. Tiene en cuenta la disponibilidad limitada de los recursos (físicos, habilidades humanas, gestión y capacidad) necesarios para llevar a cabo el proyecto.

CCPM es una aplicación de la teoría de restricciones (TOC en sus siglas en inglés) en proyectos. La meta es aumentar el flujo de proyectos en una organización (throughput o volumen de trabajo).

Implementado los tres primeros puntos correlativos de implementación de TOC, se pueden identificar las limitaciones del sistema para todos los proyectos, así también como los recursos. Para aprovechar las limitaciones, se dan prioridades a las tareas de la cadena crítica por encima del resto de las actividades **(Ver gráfico 2)**.

Finalmente, los proyectos son planeados y administrados para asegurar que los recursos estén disponibles cuando se deba comenzar una tarea de la cadena crítica, subordinando todos los otros recursos a la cadena crítica.

Para complementar lo expuesto anteriormente, a través de herramientas de administración de Proyectos como Project 2013, hay 2 métodos que complementan la gestión por cadena crítica que serán puestos a consideración que son de común utilización en la cotidianidad de los proyectos.

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos

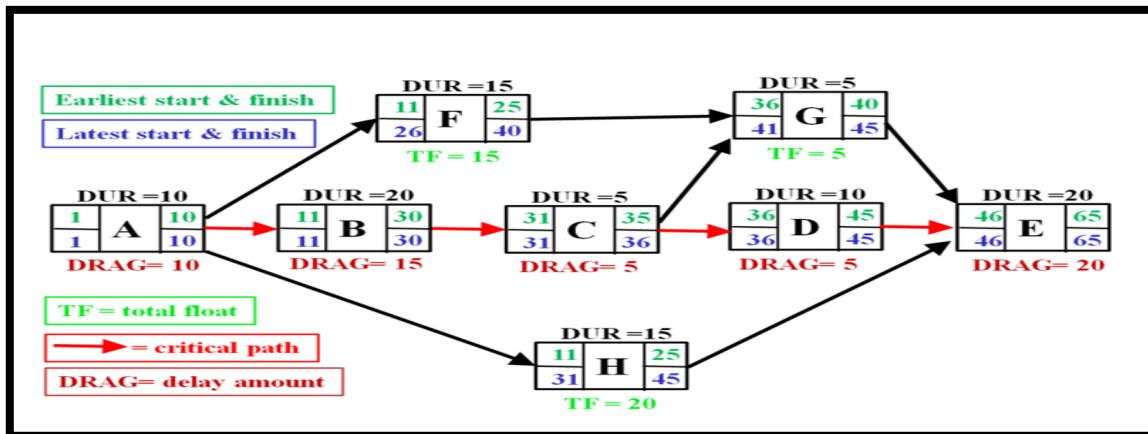


Gráfico 2 Diagrama de la Ruta Crítica

Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_path_method

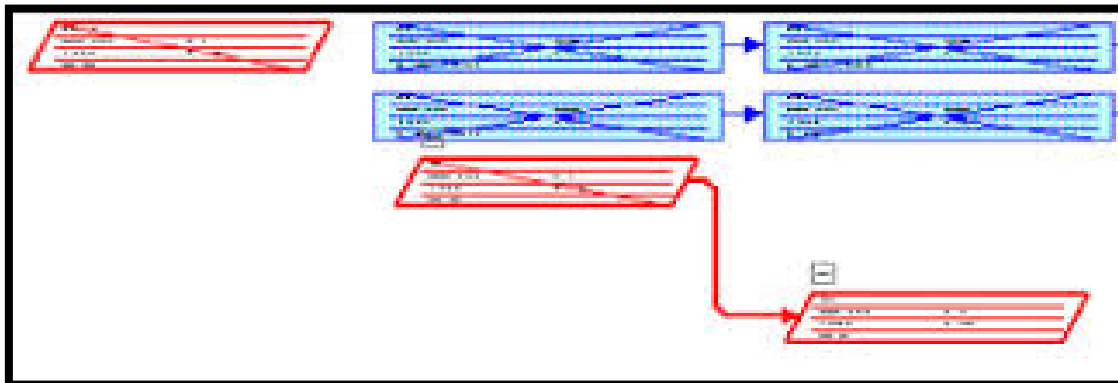


Gráfico 3 Diagrama de Red.

Fuente: www.arquba.com

1.5.3 Síntesis de la evolución de gestión de los proyectos a nivel mundial

“Cada empresa está enfocada a obtener los resultados que merece obtener”.
(Stephen, 2005)

Para conocer la importancia de los proyectos, es necesario profundizar que es lo que la sociedad, ahora desarrolladas en este contexto han pasado y han hecho para poder consolidar y determinar la importancia de los proyectos.

Muchas organizaciones se esfuerzan por obtener resultados deseados, y no olvidemos que la misión que persigue cualquier organización es un equilibrio entre la economía de la empresa y el buen vivir de las personas más allá de lo que esté estipulado y declarado de manera formal mediante una planeación en la misión y visión de la empresa.

Por este motivo, en búsqueda del “buen hacer” de las compañías, gobiernos y en sí de la sociedad, nos regimos mucho al contexto “habitual de administración”, enfocándonos mucho en el ahorro de costos y de tiempo, olvidándonos de lo fundamental que es el costo beneficio de las cosas, es decir, que el sacrificio de ahora me puede dar mejores resultados en un futuro.

Entonces, veamos en qué escenario los proyectos maduraron.

⁵Después de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos entraron en guerra fría, y para ganar esta guerra, tenían que competir en la carrera armamentista, cuyo objetivo principal era construir armas de destrucción masiva.

El Vencedor de esta guerra podía vengarse con fuerza y doblegar al enemigo, para esto el departamento de Defensa en los Estados Unidos empezó a preocuparse por controlar sus proyectos de construcción de armas y asignó a una sola persona como responsable del proyecto en todas sus fases y único Contacto para dar avances del mismo, de esta manera surge el concepto de Administración de Proyectos, que tenía toda la responsabilidad a lo largo de todas las fases del proyecto.

⁵ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/vega_d_ja/capitulo2.pdf

Esta práctica fue extendida por el gobierno a las demás oficinas gubernamentales como la NASA, donde se tenía que aplicar toda la metodología de Administración de Proyectos en todos sus programas espaciales.

Con esta acción se redujeron el sobre-costos y el exceso de tiempo que tenían todos los proyectos que se ejecutaban en la industria aero-espacial y defensa, dichos excesos iban del 200 al 300%.

Debido al vasto número de proveedores y sub-proveedores que el gobierno tenía, se empezó a estandarizar el uso de la Administración de Proyectos, especialmente el proceso de planeación y el reporte de información.

Para esto se estableció un modelo de planeación y control de ciclo de vida del producto, así como también un sistema para darle seguimiento a los proyectos, creando un grupo de auditores de Administración de Proyectos para asegurar que el dinero gastado esté acorde al gasto planificado.

Estas prácticas fueron usadas en todos los programas del gobierno, pero la industria privada no veía bien estas prácticas, ya que pensaban que asignar un Gerente de Proyectos a sus programas iba a tener como consecuencia un sobre-costos y por tanto elevar el precio de sus productos sin ver el valor práctico de la administración de proyectos.

A mediados de la década de los 60's, muchos ejecutivos comenzaron a buscar nuevas formas de administración y estructuras organizacionales que pudieran ser rápidamente adaptadas para un cambio organizacional. Estos ejecutivos trabajaban en las industrias: aeroespacial, defensa, construcción, ingeniería de alta tecnología computación e instrumentación electrónica.

Las empresas de otros tipos de industrias mantenían un método informal para administrar sus proyectos, donde la autoridad del Administrador de Proyectos era mínima. Este tipo de administración de proyectos se ha mantenido en algunos sectores donde se usa muy poca tecnología. En tales situaciones, la Administración de Proyectos Informal puede ser efectiva.

En la década de los 70's y durante el inicio de los 80's muchas compañías re-estructuraron su proceso informal de Administración para formalizarlo, principalmente debido al tamaño y complejidad de sus actividades en donde los proyectos no eran administrables con la estructura de aquellos tiempos. Las empresas reconocieron que tenían que ser competentes basados en la calidad y el costo.

En la década de los 90's, las compañías se dieron cuenta que la técnica de la Administración de Proyectos era una necesidad no una elección debido a algunos factores:

- La Importancia de reducir la programación del tiempo y ser los primeros en el mercado.
- Hacer más trabajo en menos tiempo y con menos gente
- Un buen sistema de Control de Costos del Proyecto permitía mejorar las estimaciones”.

1.5.4 Establecimiento e Importancia del Project Management Institute

⁶PMI Internacional fue fundado en 1969 por socios voluntarios. Durante los años setenta PMI se desarrolló principalmente en el campo de la ingeniería, mientras tanto el mundo de los negocios desarrollaba sus proyectos a través de especialistas de la misma empresa y formaban grupos de trabajo llamados “Task Force”. Para los años ochenta, el mundo de los negocios comenzó gradualmente a dirigir sus esfuerzos por proyectos.

Durante este tiempo el PMI, a través del comité de estándares y colaboradores (entre ellos empresas, universidades, asociaciones de profesionales, especialistas y consultores en proyectos) realizó el estudio, evaluación y revisión de los estándares generalmente aceptados a nivel internacional, dando como resultado los estándares que representan el cuerpo de conocimientos de la Dirección de Proyectos, cuyo título

⁶ <http://pmiecuador.org/pmi/>

original es “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK®). En 1987 se publicó su primera edición.

Desde su fundación en 1969, PMI ha ido creciendo de manera sostenida hasta convertirse en una de las organizaciones de profesionales más importantes a nivel mundial y hoy por hoy es la asociación más respetada alrededor del mundo en la materia de la profesión de administración de proyectos. Actualmente tiene presencia en más de 160 países y cuenta con más de 317.000 socios activos de prácticamente todas las industrias.

1.5.5 Factores de éxito de los proyectos.

Ahora vamos a enlistar cuales son los factores críticos de los proyectos. Antes de esto debemos tomar como punto de partida qué es lo que diferencia a un proyecto de la continuidad operacional.

Según Eric Verzuh y San Huffman, los proyectos tienen dos componentes esenciales:

- Todo proyecto tiene un principio y un final. La fecha de comienzo puede ser un poco difícil de determinar, ya que la idea evoluciona en un proyecto. El fin, sin embargo, tiene que estar claramente definida para que todos los participantes estén de acuerdo en lo que deben hacer para completar el proyecto. (Huffman, 2013)
- Todo proyecto produce un producto único. El resultado puede ser tangible como un edificio o un producto de Software, o intangible como lineamientos de contratación.

Factores críticos de éxito

De igual manera, Eric Verzuh identifica que los siguientes aspectos se aplican a todos los proyectos en cualquier industria.

- Acuerdo entre el equipo del proyecto, y administración sobre los objetivos del proyecto.
- Un plan que muestre todo el camino y claras responsabilidades y se utilizará para medir el progreso durante el proyecto.
- Constante, efectiva comunicación entre todos los involucrados en el proyecto.
- Un alcance controlado.
- Soporte de la gerencia.

1.5.6 Definición del Sistema Gestión de Proyectos

Al igual que en toda metodología de administración y para la correcta gestión del proyecto no solo a nivel del cumplimiento de objetivos del proyecto, sino a nivel de la ejecución de la estrategia de la empresa, es necesario contar un sistema para poder sistematizar los requerimientos de los proyectos de manera consecutiva y lógica.

Los proyectos no se administran a nivel aislado de la misión visión y objetivo estratégico, sino que es un conjunto de iniciativas que me permiten llegar a un resultado común y de beneficio para toda la organización. A continuación se realizará la definición del concepto de gestión de proyectos.

⁷El sistema de gestión de proyectos es el conjunto de herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar un proyecto. Puede ser formal o informal, y ayuda al director del proyecto a gestionar de forma eficaz un proyecto hasta su conclusión. El sistema es un conjunto de procesos y de las funciones de control correspondientes, que se consolidan y combinan en un todo funcional y unificado.

Si se cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), es necesario que la misma administre el plan de los proyectos que se establecen en la política de gestión de los mismos. La Oficina de gestión de proyectos, debe velar por el cumplimiento y

⁷ <http://www.ehu.es/asignaturasKO/PM/PMBOK/cap2PMBOK.htm>

control de los componentes establecidos en el sistema de gestión de proyectos y apoyar en el establecimiento de herramientas, metodologías, y los procedimientos definidos.

1.5.7 Limitantes de la Gestión por proyectos.

⁸Como cualquier empresa humana, los proyectos necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas han sido alcance, tiempo y costo, conocidas como el Triángulo de la Gestión de Proyectos, donde cada lado representa una restricción. La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar un proyecto.

La restricción de coste se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto.

La restricción de alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto.

Estas tres restricciones son frecuentemente competidoras entre ellas: incrementar el alcance típicamente aumenta el tiempo y el costo, una restricción fuerte de tiempo puede significar un incremento en costos y una reducción en los alcances, y un presupuesto limitado puede traducirse en un incremento en tiempo y una reducción de los alcances.

La disciplina de la gestión de proyectos consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones.

Tiempo

El tiempo se descompone para propósitos analíticos en el tiempo requerido para completar los componentes del proyecto que es, a su vez, descompuesto en el tiempo requerido para completar cada tarea que contribuye a la finalización de cada

⁸ <http://www.sparh.com.mx/noticias/costo-tiempo-alcance.html>

componente. Cuando se realizan tareas utilizando gestión de proyectos, es importante partir el trabajo en pedazos menores para que sean fáciles de seguir.

Coste

El coste de desarrollar un proyecto depende de múltiples variables incluyendo costes de mano de obra, costes de materiales, administración de riesgo, infraestructura (edificios, máquinas, etc.), equipo y utilidades. Cuando se contrata a un consultor independiente para un proyecto, el coste típicamente será determinado por la tarifa de la empresa consultora multiplicada por un estimado del avance del proyecto.

Alcance

Requerimientos especificados para el resultado final. La definición global de lo que se supone que el proyecto debe alcanzar y una descripción específica de lo que el resultado final debe ser o debe realizar. Un componente principal del alcance es la calidad del producto final. La cantidad de tiempo dedicado a las tareas individuales determina la calidad global del proyecto. Algunas tareas pueden requerir una cantidad dada de tiempo para ser completadas adecuadamente, pero con más tiempo podrían ser completadas excepcionalmente. A lo largo de un proyecto grande, la calidad puede tener un impacto muy significativo en el tiempo y en el costo (o viceversa)

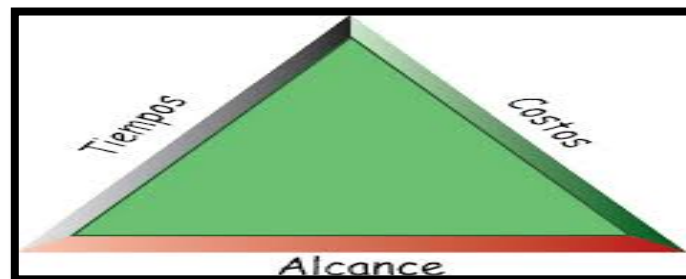


Gráfico 4 Triángulo de Gestión de Proyectos

Fuente: www.liderdeproyecto.com

Como se pueden apreciar en los gráficos, las limitantes o restricciones de los proyectos se representan a través de un triángulo equilátero. La característica de un triángulo equilátero es que el mismo posee tres lados iguales y son equiangulares, es decir, que sus ángulos miden sesenta grados.



Gráfico 5 Variación del Triángulo del Proyecto.

Fuente: Harold Kerzner, 2009

Explicamos entonces la relación existente entre el tiempo, costo y alcance con este tema. ¿Qué sucede si disminuimos el tiempo? Si reducimos el tiempo se debe reducir el alcance, ya que debo realizar en menos tiempo la ejecución del mismo.

Esto causa un desequilibrio, ya que para cumplir el alcance necesito mayor esfuerzo para realizar el trabajo en menor tiempo, lo cual causa un aumento en los costos del proyecto y mantener la calidad deseada en el producto o servicio a ser entregado.

Como se observa en la figura 5, ya no es un triángulo equilátero, es decir, hay un desbalance en el proyecto que hay que tratar si uno de los componentes se ve afectado.

1.5.8 Conceptualización de los 5 grandes grupos de procesos para la administración de Proyectos

⁹Los 5 grandes grupos de Procesos de la Administración de Proyectos, se componen por 47 procesos, a los cuales se les debe prestar atención, y son aplicables en cualquier proyecto independientemente si son de Marketing, Desarrollo, etc.

Dichos proyectos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto. Los cinco grupos, que a su vez conforman el ciclo de vida del proyecto son:

1. Iniciación:

Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. Está formado por dos procesos los cuales se verán a continuación.

2. Planificación:

Define, refina los objetivos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto. Está formado por veinticuatro procesos.

3. Ejecución:

Compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto. Está formado por ocho procesos.

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge

4. Seguimiento y Control:

Mide, supervisa y regula el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios. Está formado por once procesos.

5. Cierre:

Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. Está formado por dos componentes: El primero es el grupo de procesos, y el segundo es la cantidad de procesos que lo conforman.

Para mayor detalle pueden se puede visualizar la tabla 1.

Grupo de Procesos	Cantidad de Procesos que lo conforman
Inicio	2
Planificación	24
Ejecución	8
Seguimiento/Control	11
Cierre	2

Tabla 1 Procesos Distribuidos en los 5 Grandes Grupos de Procesos.

Fuente:http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge



Gráfico 6 Grupos de Procesos de Administración de Proyectos.

Fuente:http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge

1.5.9 Áreas de Conocimiento para la Gestión de Proyectos.

Un líder de proyecto es aquella persona que tiene los conocimientos, habilidades y técnicas necesarias para poder llevar a cabo el cumplimiento del objetivo del proyecto. Bajo este esquema, es importante citar las áreas de gestión en las cuales se deben trabajar para poder cumplir con el objetivo del proyecto, programa o portafolio.

¹⁰Entonces mencionemos en qué ámbitos se deben trabajar para poder lograr una bien lograda administración del proyecto.

1. GERENCIA DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Un subconjunto de la gerencia de proyecto que incluye los procesos requeridos para asegurarse de que los varios elementos del proyecto estén coordinados correctamente. Esta área de conocimiento consta de algunos aspectos como lo son:

- Desarrollo del plan de proyecto: Integrar y coordinar todo el proyecto, planear y crear un documento constante, coherente.
- Ejecución del plan del proyecto: realizar el plan del proyecto, realizando las actividades incluye en este.
- Control integrado de cambios: cambios que coordinan a través del proyecto entero.

2. GERENCIA DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Consiste en un subconjunto de la gerencia de proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solamente trabajo requerido para terminar el proyecto con éxito. Esta área del conocimiento incluye aspectos como:

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/las-9-areas-del-conocimiento-de-la-gerencia-de-proyectos/>

- Iniciación: autorizar el proyecto o la fase
- Planeamiento del alcance: desarrollar una declaración escrita del alcance como la base para las decisiones futuras del proyecto.
- Definición del alcance: subdividir los entregables principales del proyecto en componentes más pequeños, más manejables.
- Verificación del alcance: formalización de la aceptación del alcance del proyecto.
- Control del cambio del alcance: cambios que controlan al alcance del proyecto

3. GERENCIA DE TIEMPO DEL PROYECTO

Un subconjunto de la gerencia de proyecto que incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación oportuna del proyecto. Esta área del conocimiento incluye aspectos como:

- Definición de la actividad: identificando las actividades específicas que se deben realizar para producir las varias fases del proyecto.
- Actividad que ordena: identificando y documentación de dependencias de la interactividad.
- Duración que estima: estimando el número de los períodos del trabajo que serán necesarios terminar actividades individuales.
- Desarrollo del horario: analizar secuencias de la actividad, duraciones de la actividad, y requisitos de recurso de crear el horario del proyecto.
- Control de la actividad del horario: cambios que controlan al horario del proyecto.

4. GERENCIA DEL COSTO DEL PROYECTO

Un subconjunto de la gerencia de proyecto que incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto esté terminado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en:

- Planeamiento del recurso: determinando qué recursos (gente, equipo, materiales) y qué cantidades de cada uno se deben utilizar para realizar actividades del proyecto.
- Costo estimado: desarrollar una aproximación (estimación) del coste de los recursos necesitó terminar actividades del proyecto.
- Costo del presupuesto: asignación de la valoración de costos total a las actividades individuales del trabajo.
- Control de costo: cambios que controlan al presupuesto de proyecto

5. GERENCIA DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

Un subconjunto de la gerencia de proyecto que incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido. Consiste en:

- Planeamiento de la calidad: identificando que los estándares de calidad son relevantes al proyecto y a determinar cómo satisfacerlos.
- Garantía de calidad: funcionamiento total de evaluación del proyecto sobre una base regular para proporcionar confianza que el proyecto satisfaga los estándares de calidad relevantes.
- Control de calidad: la supervisión de proyecto específico resulta para determinarse si se conforman con estándares e identificar relevantes de calidad maneras de eliminar causas del funcionamiento insatisfactorio.

6. GERENCIA DE RECURSO HUMANO DEL PROYECTO

Un subconjunto de la gerencia de proyecto que incluye los procesos requeridos para hacer el uso más eficaz de la gente implicada con el proyecto. Esta área comprende los aspectos siguientes:

- Planeamiento organizacional: identificando, documentando, y asignando papeles del proyecto, responsabilidades, y relaciones de divulgación.

- Adquisición del personal: conseguir los recursos humanos necesarios para trabajar en el proyecto.
- Desarrollo de la organización del equipo: habilidades del individuo que se convierten y del grupo para realzar funcionamiento del proyecto.

7. GERENCIA DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Un subconjunto de la gerencia de proyecto que incluye los procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada, la colección, la difusión, el almacenaje, y la última disposición de la información del proyecto. En esta área existen aspectos importantes como

- Planeamiento de comunicaciones: determinación de la información y de las necesidades de comunicaciones de los tenedores de apuestas: quién necesita qué información, cuando él la necesitará, y cómo les será dada.
- Distribución de la información: haciendo a la información necesaria, disponible para proyectarla.
- Funcionamiento que reportes: recolección y diseminación de la información del funcionamiento. Esto incluye el pronóstico, la divulgación del estado, medida del progreso de proyecto.
- Cierres administrativos: generando, recolectando, y diseminando la información para formalizar la terminación de la fase o del proyecto.

8. GERENCIA DE RIESGOS DEL PROYECTO

La gerencia de riesgo es el proceso sistemático de identificar, de analizar y de responder al riesgo del proyecto. Incluye la maximización la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos positivos y de reducir al mínimo de la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos adversos de proyectar objetivos. En estas áreas se enfocan aspectos como:

- Planeamiento de la gerencia de riesgo: decidiendo cómo acercar y planear a las actividades de la gerencia de riesgo para un proyecto.
- Identificación del riesgo: determinándose qué riesgos pudieron afectar el proyecto y la documentación de sus características.
- Análisis cualitativo del riesgo: la ejecución de un análisis cualitativo de riesgos y las condiciones para dar la prioridad afecta los objetivos del proyecto.
- Análisis cuantitativo del riesgo: midiendo la probabilidad y las consecuencias de riesgos y de estimar sus implicaciones para los objetivos del proyecto.
- Planeamiento de la respuesta del riesgo: procedimientos y técnicas que se convierten para realzar oportunidades y para reducir amenazas del riesgo a los objetivos del proyecto.
- Riesgo que se supervisa y se controla: supervisando riesgos residuales, identificando los nuevos riesgos que ejecutan planes de la reducción del riesgo, y la evaluación de su eficacia a través del ciclo vital del proyecto.

9. GERENCIA DE CONSECUCCIÓN DEL PROYECTO

Un subconjunto de la gerencia de proyecto que incluye los procesos requeridos para adquirir mercancías y los servicios para lograr alcance del exterior de la organización de ejecución. Consiste en:

- Planeamiento de la consecución: determinación qué procurar y cuando.
- Planeamiento de la solicitud: documentando requisitos del producto e identificar fuentes potenciales.
- Solicitud: citas, ofertas, ofertas como apropiado.
- Elección de la fuente: el elegir entre de vendedores potenciales
- Administración del contrato: manejo de la relación con el vendedor

- Liquidación del contrato: la terminación y el establecimiento del contrato, incluyendo la resolución de cualesquiera abren artículos.

1.5.10 Concepto de la Oficina de Gestión de Proyectos.

¹¹Una oficina de gestión de proyectos, también conocida por sus siglas PMO (del inglés Project Management office), es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización. La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos.

Una PMO puede basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías y estándares en la industria, tales como PMI, Prince2, ISO 9001 y requisitos reguladores de algunos gobiernos como el Acta Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos, han propulsado a las organizaciones a estandarizar sus procesos.

Organizaciones alrededor del mundo están definiendo, compartiendo y recogiendo buenas prácticas en la gestión de procesos y proyectos. Cada vez más, se está asignando a las PMO la responsabilidad de ejercer una influencia total sobre ellas, y de lograr una evolución de pensamiento que lleve hacia la continua mejora de la organización.

La Oficina de Administración de Proyectos se encarga de administrar la escasez de los recursos tomando en cuenta las restricciones en 3 aspectos claves: Costos, Tiempo y Calidad.

Bajo esta premisa, el rol de la PMO, dependiendo de su grado de madurez, además de controlar puede y debe proponer, administrar y controlar bajo estándares

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Oficina_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos

definidos como ya hemos mencionado, la correcta relación entre lo que se tiene en contra de lo que se quiere llegar a obtener.

1.5.11 Responsabilidades de la PMO

Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la dirección directa de un proyecto. La PMO puede ser un interesado si tiene alguna responsabilidad directa o indirecta en el resultado del proyecto. Entre sus funciones, la PMO puede proporcionar:

- Servicios de apoyo administrativo, tales como políticas, metodologías y plantillas.
- Capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto.
- Apoyo al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas.
- Alineación de los recursos de personal del proyecto.
- Centralización de la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores, directores y otros interesados.
- Actualizar la aplicación de gestión de proyectos.

1.5.12 Clasificación de la Oficina de gestión de Proyectos.

¹²Las Oficinas de Proyectos (PMO) se están haciendo cada vez más importantes, debido a la necesidad de aprovechar al máximo los recursos y maximizar el desempeño de los proyectos, para esto, se requiere seleccionar el Tipo de Oficina de Proyectos (PMO) más adecuado según las necesidades presentes de la organización.

¹² <http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>

Las oficinas de proyectos también pueden clasificarse según el grado de control directo que tienen sobre los proyectos. Esta es la clasificación utilizada por el Project Management Institute (PMI), que establece tres tipos de Oficina de Proyecto, a saber:

La PMO de Soporte

Sus servicios son suministrados bajo demanda (cuando el proyecto lo solicite).

Proporciona experticia, plantillas y mejores prácticas.

Es un repositorio de información y experticia en todos los proyectos de la organización, que consultan los proyectos cuando lo necesiten.

El grado de control proporcionado es bajo.

Debe aplicarse cuando los proyectos no requieren mucho control, o se están ejecutando con buenos resultados.

La PMO de Control

Además de proporcionar soporte asegura el cumplimiento por diversos medios.

El cumplimiento implica verificar que se estén usando las metodologías, confirmando el uso de plantillas y herramientas, así como otros mecanismos de gobernabilidad.

Puede aplicarse en organizaciones en las cuales no se estén aplicando procedimientos uniformes de Gerencia de Proyectos y se necesite estandarizarlos.

Al igual que la PMO de Soporte, suministra mejores prácticas, plantillas y experticia, pero además establece mecanismos para garantizar que se utilicen.

Los requerimientos exigidos por una PMO de control pueden incluir la adopción de cierta metodología o ciertas reglas.

Para que funcione, deben establecerse revisiones periódicas que cada proyecto debe aprobar.

Debe estarse seguro que los mecanismos de control implementados se realizaran en mejoras en la ejecución de los proyectos.

Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia en exigir los controles que la PMO establece.

El grado de control proporcionado es medio.

La PMO Directiva

Asume las funciones de Soporte y Control de los Proyectos, pero además, la PMO Directiva se “Hace cargo” de los mismos, asumiendo su dirección.

La PMO Directiva es la que suministra la experticia en Gerencia de Proyectos, es decir los Gerentes de Proyectos reportan directamente a la PMO y no a áreas funcionales.

Gestiona los recursos entre proyectos y se encarga de su asignación.

Garantiza que las prácticas de Gerencia de Proyectos aplicadas en la organización sean uniformes, pues los Gerentes de Proyectos son suplidos y reportan a la PMO.

El grado de control proporcionado es alto.

Las PMO se pueden clasificar por los tipos de servicios que sean, bien sea solamente soporte administrativo, servicios especializados, consultoría y asesoría, e inclusive gobernabilidad en los proyectos. Según esto, se pueden clasificar en los siguientes 4 tipos.

La PMO apoyo administrativo

Brinda Soporte administrativo a los Gerentes de Proyecto.

Proporciona estándares, metodologías y herramientas.

Sirve de repositorio de la documentación de proyectos, incluyendo registros de riesgos, cronogramas, bitácoras de problemas e incidentes.

Se encarga de Recolectar y reportar el estatus de los proyectos para la alta Gerencia.

La PMO de servicios especializados

Puede ser consultada por los Gerentes de Proyecto y les proporciona experticia en cuanto a estimaciones, gestión de cronogramas y riesgos.

Se encarga de la coordinación de planes y uso de recursos entre proyectos.

Monitorea el desempeño de los proyectos.

Implementa y operar el sistema de gerencia de proyectos (Project Management System o PMS).

Monitorea de la calidad y asegurar cumplimiento de los estándares.

La PMO de Consultoría y Asesoría

Desarrolla competencias y habilidades de Gerencia de Proyectos en el personal, por medio de entrenamiento y sirviendo de mentor a los Gerentes de Proyectos.

Asesora a los Gerentes de Proyecto y Programas.

Evalúa el desempeño de los Gerentes de Proyecto.

Recluta y selecciona los Gerentes de Proyecto de la organización.

Se encarga de registrar, analizar y distribuir las lecciones aprendidas.

La PMO de Gobernabilidad y Control

Identifica, selecciona y prioriza los proyectos.

Se encarga de la gestión de beneficios y análisis de casos de negocio de los proyectos.

Asigna recursos entre proyectos y programas.

Proporciona recomendaciones a la alta gerencia.

Evalúa el desempeño de los proyectos en curso y puede recomendar suspender o cancelar proyectos.

Realiza revisiones post-proyecto para obtener lecciones aprendidas y evaluar el cumplimiento de estándares.

Monitorea su propio desempeño como Oficina de Proyectos y su impacto sobre el desempeño de los proyectos, en cuanto a si sus acciones están dando los buenos resultados que se esperan.

1.5.13 Valor Agregado de la Oficina de Gestión de Proyectos

Muchas organizaciones se han encaminado a tomar la decisión de formar una oficina de proyectos que ayude a dinamizar la administración de las iniciativas estratégicas. En el Gráfico 7, se encuentra el triángulo de valor de la Oficina de Gestión de Proyectos. Adicionalmente a las restricciones planteadas en términos de Costo, tiempo y calidad, la PMO debe velar por la gestión de conocimiento de todos los involucrados en el proyecto, en término del uso de herramientas y habilidades correspondientes a los proyectos. Con esto se asocia la arista de la consultoría, es decir, el soporte de la PMO a todos los gestores del proyecto y a la estandarización de procesos para un enfoque metodológico orientado a resultados.

Veamos un extracto de Iván Rivera, PMP del valor agregado de la Oficina de Gestión de Proyectos.

¹³“Las PMO que proporcionan el mayor valor son aquellas que alinean su trabajo para acercar a la organización a su estado futuro deseado.

Aunque la PMO puede realizar muchas de las actividades y procesos diferentes, su propósito principal esta generalmente centrado alrededor de proyectos y su gestión.

¹³ <http://ivanrivera-pmp.blogspot.com/2015/02/que-valor-ofrece-la-oficina-de.html>

Esto es, no solo incluye los procesos de Administración de Proyectos, sino mucho más.

La PMO no solo debe ofrecer sus servicios en forma adecuada, también debe ayudar a maximizar los beneficios y resultados esperados de los proyectos. Es decir, debe dar valor, y además, debe comunicar eficazmente el valor que proporciona.

En algunas organizaciones parece que el trabajo de la PMO es escribir y ejecutar tantos procesos (y estándares, puntos de control, plantillas) de Administración de Proyectos como sea posible. En estos casos se pierde de vista el si los procesos están ayudando o perjudicando los proyectos y la organización en general. Si los procesos proporcionan más valor a la Administración de Proyectos, podría ser bueno. Si los procesos dan lugar a proyectos que toman más tiempo, es malo.

Se pueden considerar dos áreas principales de apoyo por parte de la PMO. En primer lugar, una PMO nunca debe considerarse aislada preguntando ¿qué debe hacer la PMO? La PMO puede hacer muchas cosas o no hacer nada.

El trabajo y el enfoque de la PMO sólo pueden considerarse en el contexto de la organización que está apoyando. La PMO siempre debe evaluar el entorno del proyecto y preguntarse cuál es el mejor modo de apoyar la organización.

Si la PMO puede mantener esa alineación siempre será capaz de demostrar el valor que aporta. En este enfoque de la PMO que agrega valor, todo el trabajo de la PMO está alineado a ayudar a la organización a alcanzar su estado futuro deseado. El trabajo real para la PMO es un trabajo asociado con el cierre de brechas entre el estado actual y el estado futuro deseado.

La segunda manera de asegurarse de que el PMO proporciona valor es la adopción de una filosofía de "simplicidad". En otras palabras, si se tiene la opción de elegir entre un proceso simple y uno complejo, es mejor elegir el proceso simple. De hecho, es más difícil crear un buen proceso simple que un gran proceso burocrático. Es por eso que la mayoría de las PMO terminan haciendo pequeños procesos. Son más fáciles. La clave para la PMO es asegurar que los directores de proyectos adopten

las mejores prácticas con rigor y estructura, utilizando procesos tan simples como sea posible”



Gráfico 7 Triángulo de Valor de una PMO.

Fuente: es.slideshare.net

1.5.14 Indicadores de una Oficina de Gestión de Proyectos

Los Indicadores de una Oficina de Gestión de Proyectos pueden variar dependiendo de las necesidades de la organización, del tipo de proyecto, de las políticas establecidas y del contexto cultural de la organización.

Para medir la eficacia de la Oficina de Gestión de Proyectos, podemos categorizar algunos indicadores genéricos que debe poseer la PMO. A continuación, se puntualizarán algunos indicadores generales, básicos e importantes para administrar.

- Indicador del crecimiento del Número de Proyectos en un determinado periodo de tiempo.
- Indicador del desvío de los Proyectos en términos de Costo y Tiempo.
- Indicador del número de Controles de Cambio generados en el proyecto con respecto a alguna variación en el alcance, costo o tiempo, En este caso es un indicador genérico de la calidad que se relaciona con el triángulo equilátero en el cual se mencionan las restricciones del Proyecto.

- Indicador del porcentaje de asignación de recursos en los proyectos de la empresa, y medidores de su disponibilidad.
- Indicador del número de riesgos identificados, gestionados y cerrados.

1.5.15 Evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos

Muchas son las organizaciones que por estrategia han decidido implementar y hacer parte a la Oficina de Gestión de Proyectos en los procesos de la alta dirección de la empresa. Los proyectos estratégicos y su gestión se enlazan con la gestión por procesos, que es la continuidad del negocio.

Debido a los grandes cambios y a la evolución que ha vivido el mundo, de la misma manera el concepto de administración y gestión, y las Oficinas de Gestión de Proyectos tienen que adaptarse al cambio que se vive tanto en el ambiente macroeconómico como en el microeconómico.

Es así, que se van en este capítulo, a proponer modelos de madurez que debe seguir una PMO dependiendo mucho del ámbito cultural tanto de la empresa como de la sociedad en sí. Por qué de la sociedad. La Oficina de Administración de Proyectos ayuda al cumplimiento de la estrategia de la empresa mediante la generación de valor a sus integrantes en temas de soporte, capacitación, conocimiento y herramientas, que permitan a los proyectos crear productos o servicios que satisfagan necesidades de todos los participantes directos y beneficiarios.

Veamos lo que dice el artículo de la revista Gerencia con respecto a las PMO estratégicas y su evolución.

¹⁴“En el mundo, las PMO estratégicas (por su sigla en inglés de Project Management Office) se han ganado un espacio dentro de las grandes organizaciones, puesto que

¹⁴ <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=491>

aportan prácticas y métodos que apoyan de forma efectiva a los ejecutivos en el proceso de evaluación del portafolio de proyectos”.

Desde una PMO operativa a una PMO estratégica

Las PMO pueden localizarse en diferentes niveles dentro de la organización, ya sea a nivel gerencial (objetivo estratégico), departamental (objetivo táctico) o dedicadas a proyectos específicos (objetivo operativo). Carlos Fuentealba, Gerente de Consultoría de Cofre, explica que "un alto porcentaje de las PMO existentes en nuestro país han logrado mejorar el desempeño de la cartera de proyectos y proveer a los ejecutivos de información oportuna y confiable respecto de su estado”.

La consolidación de estas PMO, ha generado las condiciones que les permiten incorporar funciones más estratégicas, no obstante, aún queda camino por recorrer”.

El objetivo de una PMO estratégica es proveer de conocimiento, métodos y herramientas que permitan seleccionar, evaluar, priorizar, ejecutar y medir los proyectos de acuerdo a una visión alineada con la estrategia de la organización. "Para lograrlo -complementa el ejecutivo-, en Cofre creemos que las PMO deben desarrollar un plan de mejoras que les permita incorporar las competencias y habilidades para la gestión de portafolios de acuerdo a los lineamientos que entrega el PMI”.

El ejecutivo, además, recomienda que "antes de impulsar una PMO estratégica, es indispensable que la organización haya alcanzado un nivel apropiado de las competencias en gestión corporativa de proyectos, lo cual se puede evaluar usando el estándar OPM3 del PMI. A partir de los resultados que arroje este estudio, se podrá desarrollar el plan de evolución de las PMO existentes”.

1.5.16 Tipos de Modelos de Evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos.

Ya vimos en el punto anterior, la evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos de operativa a estratégica dependiendo del grado de madurez de la organización. En el presente capítulo se expondrán algunos Modelos de Madurez además del propuesto

por el PMI que es el OPM3, el modelo de madurez de capacidad, y el modelo de Madurez de Harold Kerzner.

1.5.17 Modelo Organizacional de administración del proyecto u OPM 3

¹⁵El Project Management Maturity Model Organizacional (OPM3) es un estándar de mejores prácticas reconocidas a nivel mundial para la evaluación y el desarrollo de capacidades en la gestión de la cartera, gestión de programas y gestión de proyectos. Es publicado por el Project Management Institute (PMI). OPM3 proporciona un método para que las organizaciones entiendan sus Organizaciones y puedan medir sus capacidades en la preparación para la mejora. OPM3 entonces ayuda a las organizaciones a desarrollar el plan de trabajo que la empresa va a seguir para mejorar el rendimiento. La segunda edición (2008) fue reconocido por el American National Standards Institute (ANSI) como Norma Nacional Americana (ANSI / PMI 08-004-2008). La tercera edición se publicó en 2013.

OPM3 abarca los dominios de Gestión de Proyectos de la organización, la gestión sistemática de los proyectos, programas y carteras en alineación con el logro de los objetivos estratégicos. Los dominios son: Gestión de Proyectos, Gestión de Programa y Gestión de Cartera. OPM3 integra únicamente estos tres dominios, análisis de un adicional de 17 facilitadores organizacionales en un solo modelo de madurez.

OPM3 ofrece la clave para la Gestión de Proyectos organizacional (OPM) con tres elementos entrelazados:

Conocimiento – Conocimiento acerca de Gestión de Proyectos Organizacionales y (OPM) Mejores Prácticas.

Evaluación - Evaluar las capacidades actuales de la organización e identificar las áreas que necesitan mejoras.

¹⁵ <https://en.wikipedia/wiki/OPM3>

Mejora - Utilizar la evaluación realizada para trazar los pasos necesarios para alcanzar los objetivos de mejora de rendimiento.

Al igual que con otras normas del PMI, la intención OPM3 no es ser prescriptivo diciéndole al usuario qué mejoras para hacer o cómo hacen ellos. Más bien, OPM3 proporciona directrices sobre el tipo de cosas que una organización puede hacer con el fin de alcanzar la excelencia en Gestión de Proyectos de la organización. Consultores que están certificados por el PMI en OPM3 ProductSuite están capacitados para ayudar a las organizaciones a identificar y elegir entre las opciones de mejoras basadas en prioridades estratégicas, beneficios, costos, requisitos técnicos, y otros factores.

OPM3 está diseñado para proporcionar una amplia gama de beneficios a las organizaciones, la alta dirección, y los que participan en las actividades de gestión de proyectos. Algunos de los beneficios derivados del uso OPM3 son como sigue:

Fortalece el vínculo entre la planificación estratégica y la ejecución, por lo que los resultados del proyecto son predecibles, fiables, consistentes y se correlacionan con el éxito organizacional.

Identifica las mejores prácticas que apoyen la aplicación de la estrategia de la organización a través de proyectos exitosos.

Identifica las capacidades específicas que constituyen las mejores prácticas y las dependencias entre esas capacidades y mejores prácticas

1.5.18 Modelo de Madurez de Capacidad (Capability Maturity Model)

¹⁶El Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (Capability Maturity Model), es un modelo de evaluación de los procesos de una organización. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Capacidad_y_Madurez

por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute). (Ver **Gráfico 8**)

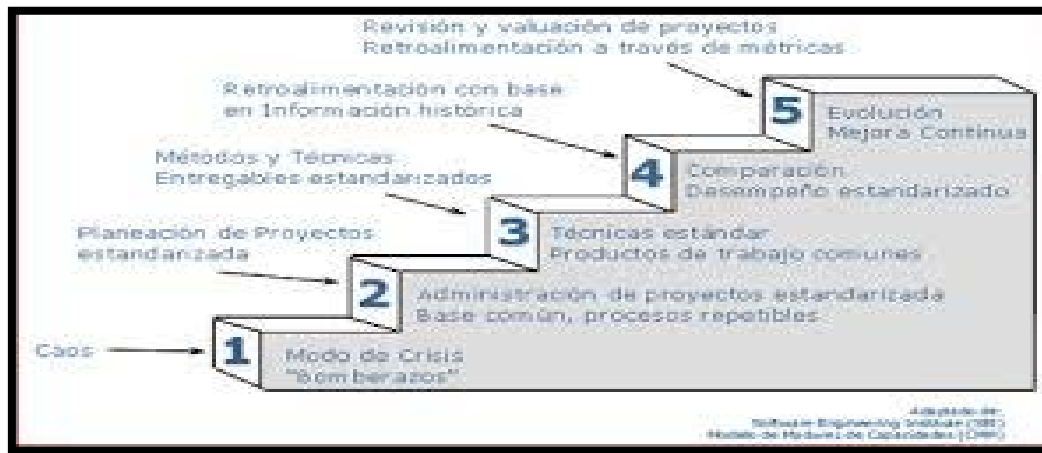


Gráfico 8 Capability Maturity Model. (Modelo de Madurez de Capacidad).

Fuente: administrandoproyectos.blogspot.com

A partir de noviembre de 1986 el SEI, a requerimiento del Gobierno Federal de los Estados Unidos de América (en particular del Departamento de Defensa, DoD), desarrolló una primera definición de un modelo de madurez de procesos en el desarrollo de software, que se publicó en septiembre de 1987. Este trabajo evolucionó al modelo CMM o SW-CMM (CMM for Software), cuya última versión (v1.1) se publicó en febrero de 1993.

Este modelo establece un conjunto de prácticas o procesos clave agrupados en Áreas Clave de Proceso (KPA - Key Process Area). Para cada área de proceso define un conjunto de buenas prácticas que habrán de ser:

- Definidas en un procedimiento documentado
- Provistas (la organización) de los medios y formación necesarios
- Ejecutadas de un modo sistemático, universal y uniforme (institucionalizadas)

- Medidas
- Verificadas

A su vez estas Áreas de Proceso se agrupan en cinco "niveles de madurez", de modo que una organización que tenga institucionalizadas todas las prácticas incluidas en un nivel y sus inferiores, se considera que ha alcanzado ese nivel de madurez.

Los niveles son:

0 - Inexistente. Las Organizaciones carecen completamente de cualquier proceso reconocible e incluso se desconoce la existencia de un problema a resolver.

1 - Inicial. Las organizaciones en este nivel no disponen de un ambiente estable para el desarrollo y mantenimiento de software. Aunque se utilicen técnicas correctas de ingeniería, los esfuerzos se ven minados por falta de planificación. El éxito de los proyectos se basa la mayoría de las veces en el esfuerzo personal, aunque a menudo se producen fracasos y casi siempre retrasos y sobrecostes. El resultado de los proyectos es impredecible.

2 - Repetible. En este nivel las organizaciones disponen de unas prácticas institucionalizadas de gestión de proyectos, existen unas métricas básicas y un razonable seguimiento de la calidad. La relación con subcontratistas y clientes está gestionada sistemáticamente.

3 - Definido. Además de una buena gestión de proyectos, a este nivel las organizaciones disponen de correctos procedimientos de coordinación entre grupos, formación del personal, técnicas de ingenierías más detalladas y un nivel más avanzado de métricas en los procesos. Se implementan técnicas de revisión por pares (peer reviews).

4 - Gestionado. Se caracteriza porque las organizaciones disponen de un conjunto de métricas significativas de calidad y productividad, que se usan de modo

sistemático para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. El software resultante es de alta calidad.

5 - Optimizado. La organización completa está volcada en la mejora continua de los procesos. Se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación.

Así es como el modelo CMM establece una medida del progreso, conforme al avance en niveles de madurez. Cada nivel a su vez cuenta con un número de áreas de proceso que deben lograrse. El alcanzar estas áreas o estadios se detecta mediante la satisfacción o insatisfacción de varias metas claras y cuantificables. Con la excepción del primer nivel, cada uno de los restantes Niveles de Madurez está compuesto por un cierto número de Áreas Claves de Proceso, conocidas a través de la documentación del CMM por su sigla inglesa: KPA.

Cada KPA identifica un conjunto de actividades y prácticas interrelacionadas, las cuales cuando son realizadas en forma colectiva permiten alcanzar las metas fundamentales del proceso. Las KPAs pueden clasificarse en 3 tipos de proceso: Gestión, Organizacional e Ingeniería.

Las prácticas que deben ser realizadas por cada Área Clave de Proceso están organizadas en 5 Características Comunes, las cuales constituyen propiedades que indican si la implementación y la institucionalización de un proceso clave es efectivo, repetible y duradero.

Estas 5 características son:

- i) Compromiso de la realización,
- ii) La capacidad de realización,
- iii) Las actividades realizadas,
- iv) Las mediciones y el análisis,
- v) La verificación de la implementación.

Las organizaciones que utilizan CMM para mejorar sus procesos disponen de una guía útil para orientar sus esfuerzos. Además, el SEI proporciona formación a evaluadores certificados (Lead Assessors) capacitados para evaluar y certificar el nivel CMM en el que se encuentra una organización. Esta certificación es requerida por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, pero también es utilizada por multitud de organizaciones de todo el mundo para valorar a sus subcontratistas de software.

Se considera típico que una organización dedique unos 18 meses para progresar un nivel, aunque algunas consiguen mejorarlo. En cualquier caso requiere un amplio esfuerzo y un compromiso intenso de la dirección.

Como consecuencia, muchas organizaciones que realizan funciones de fábrica de software o, en general, outsourcing de procesos de software, adoptan el modelo CMM y se certifican en alguno de sus niveles. Esto explica que uno de los países en el que más organizaciones certificadas existan es India, donde han florecido las factorías de software que trabajan para clientes estadounidenses y europeos.

1.5.19 Modelo de Madurez de Harold Kerzner (KPM3)

¹⁷El Project Management Maturity Model (PMMM o KPM3) son las siglas en inglés del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos, definido por Harold Kerzner (2005), en su libro “Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management”. Este consiste en un modelo de medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos.

Este modelo contempla 5 niveles según Kerzner (2005), los cuales representan la madurez que tiene la organización en la administración de proyectos. Estos niveles no son necesariamente secuenciales, una organización puede decidir saltar de un

¹⁷http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2163/1/Analisis_Modelos_Madurez_Gestion_Proyectos_Castellanos_2014.pdf

nivel a otro siempre y cuando se asuma el nivel de riesgo que esto implica. El riesgo se mide en términos del impacto que tendría cambiar la cultura de la organización.

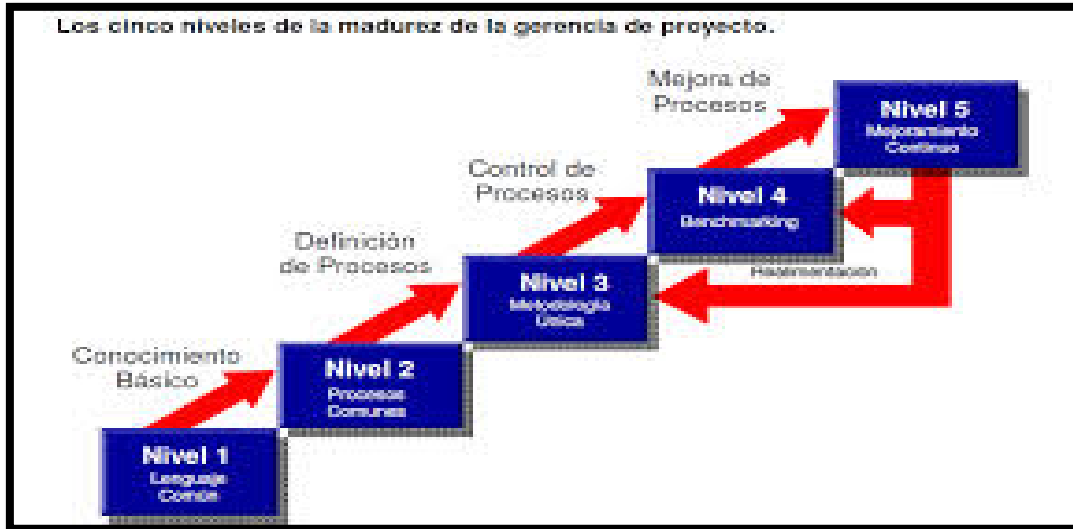


Gráfico 9 Modelo de Madurez de Harold Kerzner.

Fuente: epmchile.blogspot.com

Nivel 1 – Lenguaje común: En este nivel la organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos.

Nivel 2 – Procesos comunes: En este nivel la organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás.

Nivel 3 – Metodología única: En este nivel la organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos, enfocándose a la administración de proyectos.

Nivel 4 – Evaluación comparativa (Benchmarking): En este nivel la organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.

Nivel 5 – Mejora continua: En este nivel la organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno, y tomar decisiones sobre sus metodologías.

Los riesgos asociados a cada uno de los niveles se categorizan de la siguiente manera, de acuerdo a la forma como reaccionaría la organización al introducir procesos de mejora que faciliten alcanzar cada nivel de madurez y su resistencia al cambio:

Bajo riesgo: No existirá un impacto significativo en la cultura corporativa o bien, la organización cuenta con una cultura dinámica que facilita la adaptación al cambio

Riesgo medio: La organización reconoce la necesidad de cambio, pero no necesariamente es consciente del impacto de este.

Alto riesgo: La organización reconoce que los cambios al implementar nuevas prácticas de administración de sus proyectos, ocasionará un cambio en la cultura corporativa.

En la tabla expuesta a continuación, se explican los niveles de dificultades y su respectivo grado de dificultad. La utilización de esta tabla es primordial al momento

Nivel	Descripción	Grado de Dificultad
1	Lenguaje Común	Medio
2	Procesos Comunes	Medio
3	Metodología única	Alto
4	Benchmarking	Bajo
5	Mejora Continua	Bajo

de establecer cualquier tipo de evolución dentro de una organización.

Tabla 2 Niveles de madurez y grado de dificultad.

Fuente: <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.com>

El nivel 3 tiene el riesgo más alto y mayor grado de dificultad, tal como se muestra en la tabla # 2. Una vez la organización se ha comprometido con el nivel 3, el esfuerzo y tiempo necesario para alcanzar niveles más altos de madurez, tienen un grado menor de dificultad. Sin embargo, alcanzar el nivel 3 requiere un cambio importante y significativo en la cultura corporativa.

Harold Kerzner en su libro *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, presenta una descripción detallada de cada uno de los cinco niveles de su modelo de PMMM. En cada uno de los cinco niveles de madurez se discuten aspectos como:

- Características del nivel.
- Obstáculos presentes que puedan prevenir a las organizaciones a alcanzar el próximo nivel.
- Acciones para llegar al siguiente nivel.

De igual manera incluye para cada uno de los 5 niveles, un instrumento de evaluación que facilita a las organizaciones el determinar su nivel de madurez. Se debe tener en cuenta que no existen dos compañías que implementen la gestión de proyectos de la misma forma, ya que la madurez cambiará de compañía a compañía; por tal motivo las preguntas en estas evaluaciones pueden ser modificadas para satisfacer las necesidades individuales de cada organización. En pocas palabras, usando los principios contenidos en cada capítulo del libro, las compañías podrán personalizar los instrumentos de evaluación para cada nivel.

1.5.2 Marco Conceptual

A continuación se describirán algunos de los términos que se utilizarán en el presente documento de investigación, que servirán como referencia en el presente documento.

¹⁸**Actividad.-** Es una tarea que consume tiempo y se representa por una línea o flecha al elaborar redes de programación de actividades relacionadas a proyectos

¹⁹**Proyecto.-** es el conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y supervisadas con el objetivo de producir bienes o servicios, para atender una necesidad o aprovechar una oportunidad.

²⁰**Programa.-** Un programa es definido como un grupo de proyectos relacionados administrados de una manera coordinada para obtener beneficios y control no disponibles si se los maneja individualmente.

²¹**Portafolio.-** Un portafolio se refiere a un grupo de proyectos o programas que son agrupados para facilitar la administración efectiva de aquel trabajo para cumplir los objetivos estratégicos del negocio

²²**Stakeholders.-** Son todas las personas que son afectadas positiva o negativamente por los resultados del Proyecto.

²³**Tarea.-** es una actividad que genera un resultado y aporta algún valor agregado al resultado final del proyecto.

²⁴**Rentabilidad.-** Capacidad de Rentar o calidad de Rentable

¹⁸ Evaluación y Formulación de Proyectos, 2014, Octava edición

¹⁹ Evaluación y Formulación de Proyectos, 2014, Octava edición

²⁰ (Institute, Project Management Body of Knowledge, Fourth edition, 2008)

²¹ (Institute, Project Management Body of Knowledge, Fourth edition, 2008)

²² (Institute, Project Management Body of Knowledge, Fourth edition, 2008)

²³ Erick Verzuh and Sam Huffman, Mastering Microsoft Project 2013. (Huffman, 2013)

²⁴ Matemática Financiera y estadística Básica, Brun Xavier, Elvira Oscar, Puig Xavier, 2008.

²⁵**Rendimiento.**- Proporción entre el producto o el resultado obtenido mediante los medios utilizados.

²⁶**WBS (Work Break Down Structure).**- El WBS es un desglose o descomposición de todos los entregables del proyecto en entregables más pequeños, representándolos en forma de árbol, en cuyo nivel superior –nivel 0- aparece el nombre del proyecto, mientras que el nivel 1 contiene los entregables más importantes, el nivel 2 los sub-entregables de dichos entregables, y así sucesivamente.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis de Trabajo

El diseño e implantación de una Oficina de Gestión de Proyectos en la empresa Seguros Equinoccial tomando en cuenta las mejores prácticas recopiladas concerniente a la gestión de proyectos a nivel mundial, encaminará a la compañía a una mejor administración de los proyectos estratégicos y su portafolio, en el ámbito de costo, tiempo y calidad logrando el cumplimiento de la estrategia planteada a través de iniciativas estratégicas, maximizando el valor para los sponsors, y satisfaciendo necesidades del mercado, generando mayor beneficio económico para la empresa y bienestar para las personas que la integran.

1.6.2 Hipótesis Nula

El diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en la empresa Seguros Equinoccial S.A tomando en cuenta las mejores prácticas recopiladas concerniente a la gestión de proyectos estratégicos a nivel mundial no encaminará a la compañía a una mejor administración de sus proyectos estratégico y su portafolio,

²⁵ Matemática Financiera y estadística Básica, Brun Xavier, Elvira Oscar, Puig Xavier, 2008.

²⁶ <http://spanishpmo.com/index.php/que-es-work-breakdown-structure-wbs>

en el ámbito de costo, tiempo y calidad, ni tampoco es necesaria para el cumplimiento de la estrategia plantada a través de iniciativas estratégicas y la generación de beneficios para todos los involucrados.

1.7 MÉTODOS

²⁷El método científico se hace concreto en las diversas etapas o pasos que se deben dar para solucionar un problema. Esos pasos son las técnicas o procesos. Los objetos de investigación determinan el tipo de método que se va a emplear.

Los métodos de investigación científica se dividen en dos: empíricos y teóricos, pero, en realidad, en el proceso de investigación, estos métodos nunca están separados. Unos y otros emplean técnicas específicas, lo mismo que técnicas comunes a ambos

Así que para el trabajo de titulación, se utiliza los dos métodos, que a continuación se los va a explicar.

1.7.1 MÉTODO TEÓRICO

Para la presente investigación, y como lo define el método científico, el método teórico se ha basado en todo lo referente a problemas e hipótesis.

²⁸El trabajo científico siempre implica el compromiso entre teoría y experiencia, ya que ningún acto empírico del investigador está libre de ideas preconcebidas, aunque toda idea científica debe ser comprobada y demostrada.

Es así, que este trabajo, para la formulación de la hipótesis, ha expresado y formulado el problema, que es la mejora de la administración de los proyectos estratégicos de Seguros Equinoccial ámbito de costo, calidad y tiempo, mediante la

²⁷ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub11.html

²⁸ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html

implementación y aplicación de mejores prácticas relacionadas a la gestión de proyectos, y una PMO que sirva como facilitador y contralor de este conjunto de prácticas sistematizadas a través de una metodología. La implementación de estándares y reglas para la administración van a permitir el incremento en las probabilidades de éxito del proyecto. Sin embargo, está de igual manera, planteada la hipótesis nula en la cual se establece que no es necesario una Oficina de Gestión de Proyectos ni de lineamientos, estándares y metodología de proyectos para mejorar la administración de los proyectos estratégicos de la empresa.

1.7.2 MÉTODO EMPÍRICO

²⁹Los métodos empíricos son el hecho, la observación, la medición y el experimento

1.7.2.1 Tipo de Estudio

La presente investigación utilizará los siguientes tipos de Estudios como parte del hecho:

Modelo de Diamante de Michael Porter

³⁰El término ventaja competitiva fue acuñado por Michael Porter en sus trabajos sobre factores a nivel de empresa (1986) y los clústeres (aglomeraciones) empresariales (1990).

Porter marca un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfoca en las ventajas comparativas. Esencialmente, las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral o energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas son creadas.

²⁹ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html

³⁰ <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-diamond-2.html>

Viendo en retrospectiva la historia del desarrollo industrial, uno percibe una serie de firmas, regiones y países ocupados en crear ventajas competitivas. El crecimiento industrial sostenible ha sido difícilmente construido en base a factores heredados. Por regla general, se puede decir que ha sido el resultado de la interrelación de factores y actividades. **(Ver Gráfico 10)**

Factores Interrelacionados

a) Estructuras y estrategias relacionadas con negocios y la rivalidad.

Porter se da cuenta que, a pesar de todas las diferencias y peculiaridades nacionales, una característica compartida por las economías competitivas consiste en que existe una fuerte competencia entre las firmas nacionales. Desde una perspectiva estática, las firmas líderes nacionales pueden gozar de ventajas de escala; pero el mundo real está dominado por condiciones dinámicas, y en este contexto es la competencia directa la que impulsa a las firmas a trabajar para incrementar su productividad y su innovación; aquí la competencia anónima a menudo se convierte en rivalidades concretas y feudos, especialmente cuando los competidores están concentrados espacialmente. "Cuanto más localizada la rivalidad, mucho más intensa. Y cuanto más intensa, mejor." Esto es cierto, porque su efecto es el de anular las ventajas de ubicación estáticas y obligar a las firmas a desarrollar ventajas dinámicas.

b) La existencia o la falta de industrias relacionadas de apoyo

La proximidad espacial de industrias que se encuentran "hacia arriba" (upstream industries) o "hacia abajo" (downstream industries) facilita el intercambio de información y fomenta un continuo intercambio de ideas e innovación. Porter se refiere, entre otras cosas, a la experiencia con los distritos industriales en Italia, sin embargo, a la misma vez, él repara en sus particularidades (ver abajo). Por un lado, él señala que aún las industrias que se encuentran "hacia arriba" en ningún caso deben ser protegidas de la competencia internacional; y por otro lado se da cuenta

que cuando faltan algunas industrias "hacia arriba" se puede recurrir a la oferta disponible en el mercado mundial.

c) Las condiciones de los factores

Éstos incluyen, por ejemplo la disponibilidad de fuerza de trabajo calificada o de infraestructura adecuada. "En contradicción con el saber convencional, el tener simplemente una fuerza laboral general que cuenta educación secundaria e inclusive bachillerato no representa una ventaja competitiva alguna en la competencia internacional moderna. Para contribuir con las ventajas competitivas, un factor debe estar altamente especializado en las necesidades de una industria específica -un instituto especializado en óptica, un fondo de capital de alto riesgo para financiar compañías que desarrollan programas informáticos. Estos factores son más escasos, son más difíciles de ser copiados por competidores extranjeros y además requieren la existencia de una inversión sostenida."

En este caso, las desventajas en la dotación general de los factores no es necesariamente una desventaja, y éstas pueden inclusive estimular el desarrollo de la competitividad. Si se cuenta con abundante material o fuerza laboral barata, las empresas a menudo caerán en la tentación de basarse solamente en estas ventajas, e inclusive de hacer un uso ineficiente de éstos. Por el contrario, ciertas desventajas (el alto precio de los inmuebles, escasez de fuerza laboral y materia prima) puede forzar a las firmas a comportarse de una manera innovadora. Esto por supuesto presupone que los otros factores estén generando impulsos positivos.

d) Condiciones de la demanda

Cuanto más demandantes son los clientes en una economía, mayor es la presión que enfrentan las firmas para mejorar constantemente su competitividad, por ejemplo a través de productos novedosos, a través de una mejor calidad, entre otras formas. Y cuanto más localizada es la competencia, la presión que sienten las firmas será más directamente, y por lo tanto su actitud tiene que ser mucho mejor.

Este modelo se utiliza en el presente apartado ya que, además de abarcar todos los ámbitos relacionados a las empresas, como la estrategia, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de soporte, factores relacionados con la industria. El modelo también incluye al Gobierno y al azar, factores que hoy en día están determinando la supervivencia o no de las aseguradoras en el país.

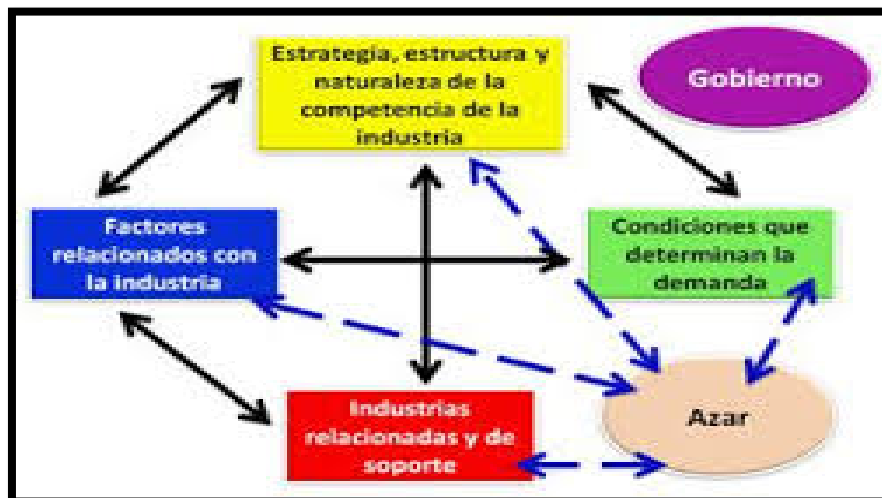


Gráfico 10 Diamante Competitivo de Michael Porter.

Fuente: www.emprendovenezuela.net

MATRIZ F.O.D.A

³¹La matriz F.O.D.A es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

A continuación se presenta el significado del acróstico F.O.D.A

³¹ <http://www.matrizfoda.com/>

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

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

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

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

Se plantea que este método de estudio se lo utilizará en la presente investigación con el objetivo de obtener conclusiones sobre la situación actual de la empresa.

Metodología de Análisis Costo/Beneficio

La metodología de análisis Costo/Beneficio me permitirá establecer una rentabilidad obtenida para cualquier proyecto sacrificando algo. Es decir, doy algo a cambio de algo mayor. Los beneficios obtenidos no solamente se los puede cuantificar en relación a la inversión, sino en relación a calidad y al tiempo. El análisis costo/beneficio de la Mejora de la administración del portafolio de Proyectos Estratégicos mediante la implementación de una oficina de Gestión de Proyectos PMO, se realizará a través de un análisis comparativo, con el caso de estudio de la empresa Seguros Equinoccial S.A. Este estudio a través de la cuantificación del establecimiento de escenarios, permitirá determinar si con la PMO la administración de los portafolios estratégicos de la empresa Seguros Equinoccial en términos de costo, tiempo y calidad mejoraría.

El análisis se lo realizará con los datos históricos de la empresa en materia de costos e ingresos, y una comparación del costo de hacer las cosas a tiempo y bien, y el de no hacerlas.

1.7.3 TIPOS DE FUENTES

Las fuentes utilizadas para la presente investigación son: Primarias y Secundarias.

A continuación se describirán las fuentes utilizadas en la investigación:

Fuente primaria.- ³²Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar o relatar; es decir materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo.

Fuente secundaria.-³³ también se les conoce como informaciones secundarias son textos basados en hechos reales. Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo.

Fuentes Primarias de Información

Para el presente trabajo de investigación, limitándonos al concepto descrito en el anterior punto, realizaremos un trabajo de campo en Seguros Equinoccial S.A, la cual nos permitirá establecer el contexto en el cual se desenvuelve la empresa a nivel de estrategia, y el desempeño de los proyectos estratégicos establecidos para el cumplimiento de la misma. La información primaria, luego de haber desarrollado esta investigación de campo, se plasmará en documentos los cuales se los podrá evidenciar en el presente trabajo de investigación.

Fuentes Secundarias de Información

³²https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

³³ https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria

Como fuente secundaria de información se utilizará bibliografía relacionada con la administración de proyectos, y las mejores prácticas ya establecido en textos, revistas, artículos y páginas de Internet, que apalancarán y enriquecerán a la elaboración del presente trabajo.

1.8 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto será financiado por medio de los fondos propios de la empresa. Es decir, del presupuesto anual que se tiene destinado para la creación del Departamento con sus recursos humanos y tecnológicos que la Oficina requiere.

1.9 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El proyecto implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos tiene participación a nivel nacional, ya que la metodología es difundida a las diferentes oficinas que Seguros Equinoccial tiene en el País. La oficina física, y en donde las ejecuciones de las tareas van a tomar lugar será en la ciudad de Quito.

1.10 ÁREA DE INFLUENCIA

Todas las Provincias en las cuales Seguros Equinoccial tiene presencia, que son las siguientes:

- Pichincha
- Guayas
- Azuay
- El Oro
- Manabí

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR ASEGURADOR

2.1 PRINCIPALES LEYES QUE HAN AFECTADO AL SECTOR ASEGURADOR EN EL ECUADOR.

³⁴El 12 de Septiembre del año 2014, y por mandato de la disposición General Décima Octava del código monetario y financiero, La ley General de Seguros es agregada como libro III del cuerpo legal , publicado en el registro oficial suplemento 332 del 12 de Septiembre del 2014.

Es así como todas las aseguradoras tienen que regirse, de acuerdo a la parte macro, a las nuevas leyes dispuestas de acuerdo a lo que estipula el código de la ley general de seguros.

Un extracto de la ley que ha impactado directamente al sector asegurador se detallará en los anexo 10.

2.2 CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL SECTOR ASEGURADOR EN EL ECUADOR.

El Crecimiento Económico de las aseguradoras en el Ecuador se va a realizar por considerando siguientes aspectos:

³⁴ www.sbs.gob.ec/.../codigo_organico_monetario_financiero_sept_14.

³⁵**Prima Neta emitida.**-- Primas emitidas por la aseguradora en la que no están incluidos los impuestos

³⁵ http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=15&vp_tip=2

Aseguradora
COLONIAL
PICHINCHA
LIBERTY SEGUROS S.A.
EQUINOCCIAL
ACE
EQUIVIDA
AIG METROPOLITANA
PAN AMERICAN LIFE
LATINA SEGUROS
MAPFRE ATLAS
ASEGURADO DEL SUR
SUCRE
UNIDOS
GENERALI
ECUATORIANO SUIZA
BMI
COLVIDA
ROCAFUERTE
ALIANZA
ORIENTE
BUPA
HISPANA
VAZ SEGUROS
SWEADEN
INTEROCEANICA
CONDOR
CONFIANZA
CONSTITUCION
BALBOA
COFACE S.A.
LATINA VIDA
TOPSEG
LA UNION
LONG LIFE SEGUROS
COLON
CENSEG
CERVANTES
COOPSEGUROS
PANAMERICANA DEL ECUADOR
PRIMMA
PRODUSEGUROS
RIO GUAYAS
BOLIVAR
CAUCIONES S.A.
PORVENIR

Tabla 3 Listado de Aseguradoras reconocido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Fuente: www.sbs.gob.ec

Prima Neta Emitida												
dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
	15%	5%	18%	14%	10%	31%	8%	18%	21%	11%	12%	3%

Tabla 4 Crecimiento Económico Prima Neta Emitida.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec>

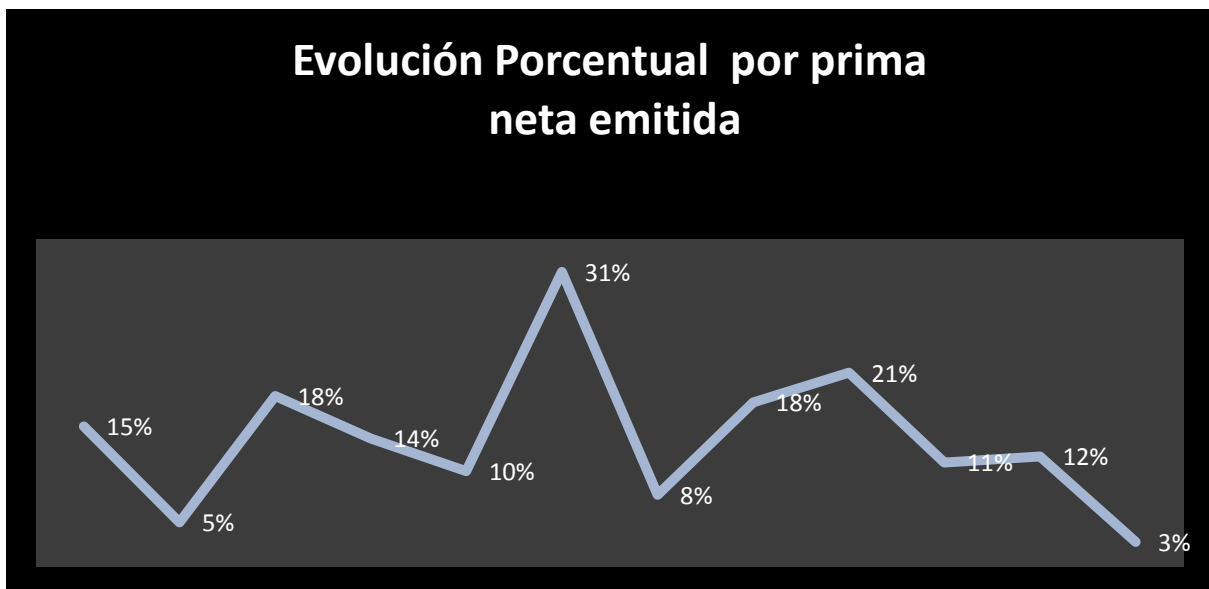


Gráfico 11 Grupos de Procesos de Administración de Proyectos.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

Como podemos observar en el gráfico de la parte superior, vemos que desde el año 2008, en adelante en relación a los años anteriores, la emisión de primas netas decayó, esto tiene relación con la crisis económica que el mundo vivió en el 2009. Además tomando en cuenta que el seguro es un bien santuario si hablamos de la parte micro-económica, ya que en crisis solamente los sectores más desarrollados y

de la población pueden realizar el esfuerzo económico para adquirir servicios después de haber cubierto lo necesario en la canasta básica.

³⁶Prima Neta Retenida.- prima pagada de seguros directos y reaseguros aceptados, deduciendo las anulaciones, cancelaciones y primas de Re-aseguros cedidos.

Prima Neta Retenida												
dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
	11%	6%	21%	15%	11%	31%	9%	22%	19%	21%	15%	2%

Tabla 5 Cuadro de Evolución de la Prima Neta Retenida.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

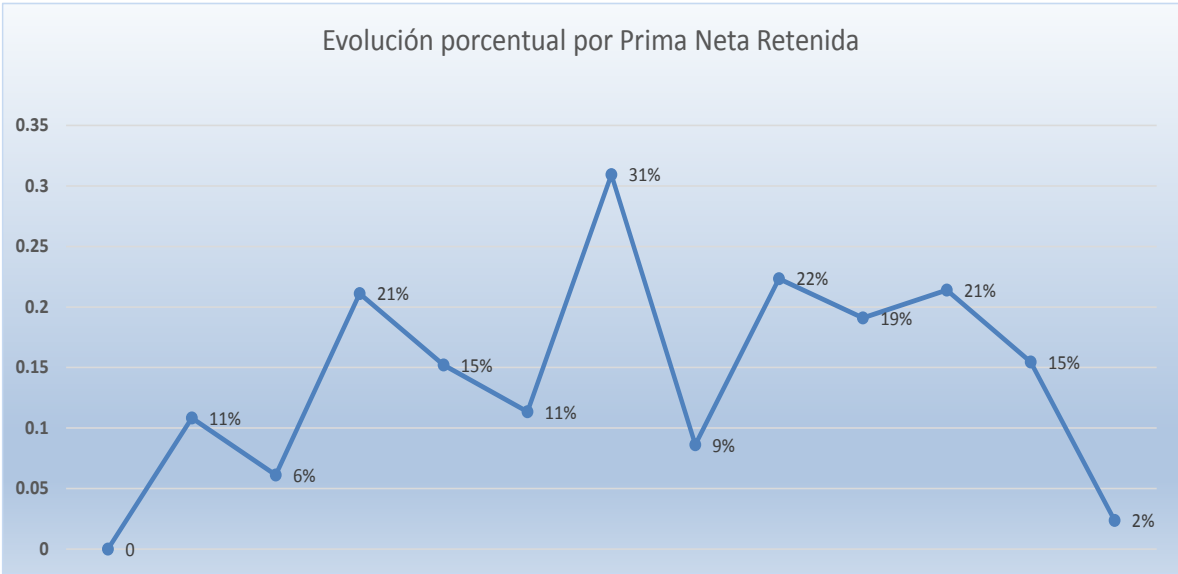


Gráfico 12 Gráfico de la evolución porcentual de la Prima Neta Retenida.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

³⁶ <http://www.sbs.gob.ec/>

La tendencia con la prima Neta emitida es muy parecida como se puede comparar entre este cuadro, y el anteriormente expuesto. En tal virtud, la exposición de la razón puede ser la misma que la de la gráfica anterior, condiciones macro económicas externas como la crisis económica de los Estados Unidos de Norte América ha hecho que el mercado asegurador caiga, además a todo esto le podemos sumar la nueva legislación que ha existido con respecto a los seguros y re-aseguros, que en mucho de los casos ha obligado a que las compañías se fusionen para lograr sobrevivir en el mercado en el que nos encontramos.

³⁷**Costos de Siniestros.-** Valor neto de los siniestros pagados por las aseguradoras.

Costos de Siniestros												
dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
	15%	3%	18%	13%	16%	22%	11%	10%	21%	21%	18%	-2%

Tabla 6 Evolución de Costos de Siniestros.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

³⁷ <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/definicion-de-los-indicadores-del-sector/>

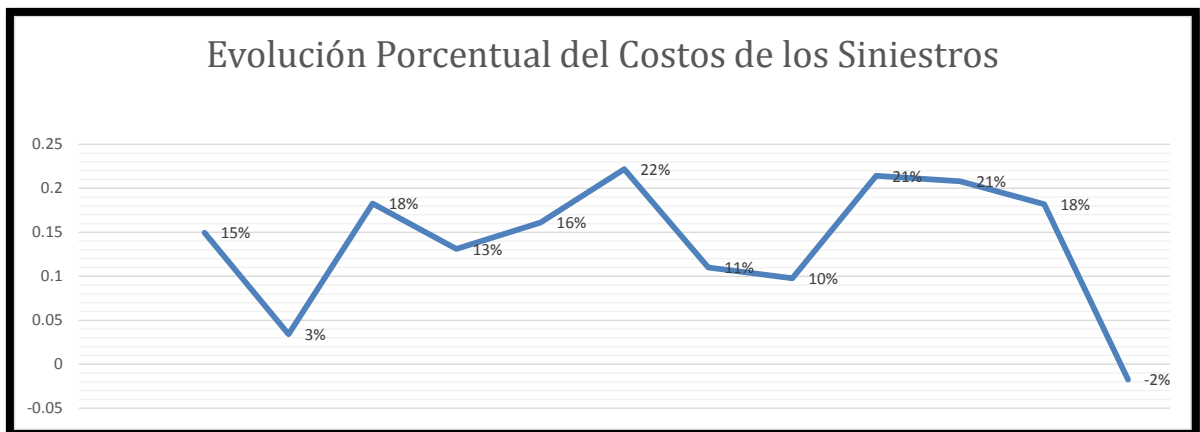


Gráfico 13 Evolución Porcentual del Costo de los Siniestros.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

En consecuencia de la disminución de las primas netas emitidas y retenidas en los años ya mencionados, el costo de los siniestros descendió justamente entre el año 2009 y 2010 de la crisis mundial.

Cabe recalcar, que los siniestros crecen debido a los hábitos de conducción de las personas, sin que las variables macro-económicas o micro-económicas tengan mayor influencia.

En su defecto, tiene incidencia las leyes que se refuerzan para penalizar a los infractores de tránsito. Por ejemplo, recordemos la ley zanahoria, el veto sobre el expendio de consumo de alcohol, etc. que de alguna manera hacen que los indicadores de accidentes de tránsito bajen, y así exista un menor número de accidentes y de siniestros que hay que cubrir.

³⁸Margen de Contribución.- El margen de contribución son los beneficios de una compañía, sin considerar de los costes fijos.

³⁸ <https://debitoor.es/glosario/definicion-margen-contribucion>

Margen de Contribución												
dic-02	dic-03	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
	20%	11%	14%	19%	20%	39%	11%	20%	23%	16%	7%	19%

Tabla 7 Cuadro de Evolución Margen de Contribución.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

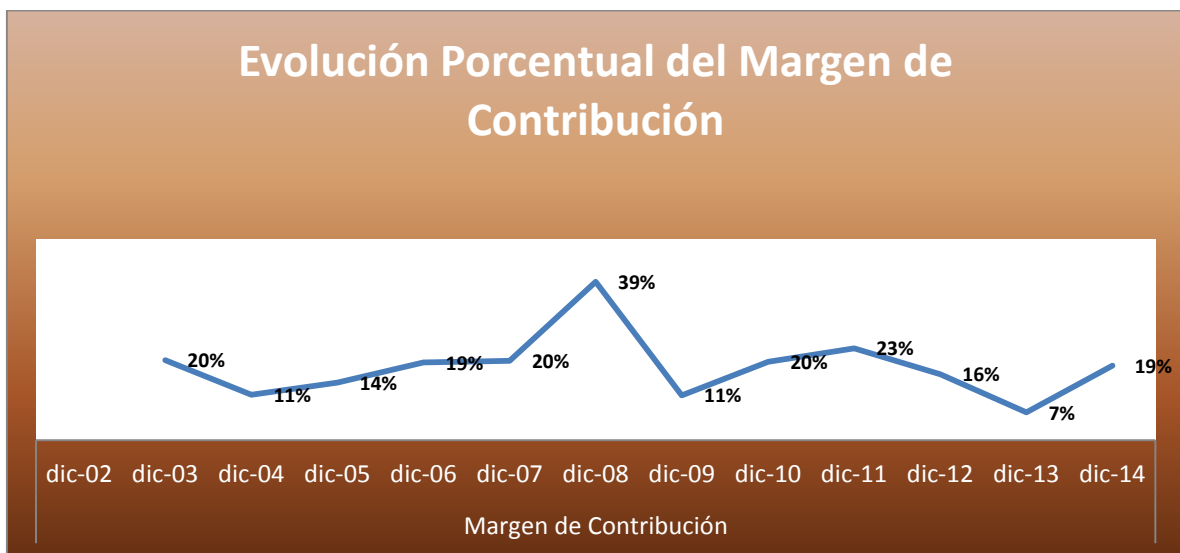


Gráfico 14 Evolución del Margen de Contribución.

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/>

Como se puede apreciar en la gráfica anterior, y en la definición de margen de contribución, es la utilidad de la empresa antes de Impuesto. Si tolo que se refiere a primas sufre algún cambio negativo, al igual que el costo de los siniestros, se puede decir que el margen de contribución o el resultado operacional es caso directamente proporcional a los elementos detallados anteriormente.

Cabe mencionar, que en Diciembre del 2013 al 2014, ha incrementado el valor del margen de contribución, porque los costos por siniestralidad se redujeron en gran manera.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS SEGÚN SU TAMAÑO

2.3.1 Antecedentes Aseguradoras

Se estima que el mercado de seguros del Ecuador alcanzó \$1,600 Millones en 2013 con una tasa de crecimiento promedio anual del 16%.

La penetración de seguros en Ecuador es baja en comparación con los países de la región.

Existe una alta presión competitiva por un alto número de jugadores y se prevé mayor nivel de consolidación – principalmente por mayores requisitos de capital y reservas.

Equinoccial compite el liderazgo del mercado con QBE y Sucre. Probablemente las multinacionales que entraron al mercado recientemente fortalecerán su agresividad comercial.

Las aseguradoras estatales seguirán canalizando los negocios relacionados con el gobierno y las entidades estatales.

La rentabilidad de las principales aseguradoras ha venido aumentando.

El 82% del resultado técnico se encuentra concentrado en 10 empresas. El rendimiento de las inversiones realizadas por las aseguradoras ha disminuido.

2.3.2 Antecedentes Seguros Equinoccial.

³⁹SEGUROS EQUINOCCIAL es una marca que proyecta solvencia y seguridad para sus clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas.

La compañía de Seguros Generales Equinoccial S.A., se constituyó con un capital de 1 500 000 sucres, nueve empleados y 10 millones en ventas.

En el transcurso de los años, la organización amplió sus operaciones siendo la pionera en: Fianzas, Todo Riesgo Petrolero y Riesgos Especiales, ocupando un importante sitio en el sector de seguros por sus montos de producción y el volumen de activos de la empresa.

Su nombre surgió como un identificativo no solo geográfico sino de gran significado nacional. Para el posicionamiento de la marca se llevó a cabo una planificación estratégica, creación de valor y mejoramiento del servicio con un proyecto de Voice of Customer. Adicionalmente se trabajó en tres etapas:

La primera, la especialización de servicio que centró su trabajo en el sector privado; en la segunda fase se buscó la consolidación de las áreas privadas, tanto a nivel local como internacional. La tercera enfocada al negocio individual con el objetivo de liderar el mercado. Fue Fundada el 9 de marzo de 1973, en el año 2004 fue reconocida como una de las 100 empresas más respetadas del Ecuador, según la auditora Pricewaterhouse Coopers.

Y es además reconocida como una de las marcas de mayor valor para los ecuatorianos.

- El crecimiento de Equinoccial se aceleró de manera importante desde que inició la implantación de la Visión Viable, pasando de niveles de crecimiento del 3% a niveles del 22%

³⁹ <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=205>

- El 57% de la producción se genera a través de intermediarios – el 76% de esta producción es generada por los grandes intermediarios, los más pequeños no son estables en el tiempo y tienen una tasa de deserción del 20%
- Equinoccial ha disminuido el nivel de primas retenidas del 41% en 2009 al 35% en el 2013 – el nivel patrimonial y el manejo de liquidez limitan la retención de las primas
- La mejora en el resultado técnico se debe principalmente a una disminución de los niveles de siniestralidad (8 puntos porcentuales desde el 2010) – el costo de ventas y el gasto administrativo frente a las primas emitidas se ha mantenido constante
- El negocio de FV (Fuerza de Ventas) tiene tasas de crecimiento anuales de 111% pero todavía no ha llegado a punto de equilibrio (representan el 5% de las primas emitidas).

2.3.3 Misión de Seguros Equinoccial S.A

⁴⁰La Misión de Seguros Equinoccial es: **“brindar tranquilidad a nuestros clientes, por medio de la protección del patrimonio de sus familias y empresas”**. La empresa tiene presencia en ciudades importantes como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Loja e Ibarra.

2.3.4 Visión y Valores de Seguros Equinoccial S.A

⁴¹La Visión y Valores de Seguros Equinoccial S.A son los siguientes:

Visión: “Seremos la aseguradora preferida en todo el país en todo el mercado ecuatoriano y lideraremos la incorporación de negocios afines a nuestra actividad. Tendremos presencia y reconocimiento internacional”

⁴⁰ <http://www.segurosequinoccial.com/filosofia-corporativa/>

⁴¹ <http://www.segurosequinoccial.com/filosofia-corporativa>

Valores

- Somos honestos.
- Honramos nuestra palabra.
- Amamos lo que hacemos.
- Aprendemos para mejorar.
- Respetamos y valoramos al ser humano.
- Valoramos al cliente
- Respetamos el medio ambiente.

Para cumplir esto, la empresa Seguros Equinoccial S.A trata de que su personal cumpla con las siguientes condiciones necesarias:

- Tener equipo humano profesional, comprometido y feliz.
- Contar con el respaldo de los principales reaseguradores.
- Conocer las necesidades de los clientes y del mercado.
- Ofrecer productos y servicios de excelencia.
- Fomentar la buena relación con corredores y demás canales de distribución.
- Lograr rentabilidad y solvencia de manera sustentable.
- Nos comunicamos internamente con claridad, oportunidad y formalidad.

2.3.5 Servicios que Ofrece la empresa al Mercado

⁴²A continuación se realizará una explicación del Producto de seguros Equinoccial y sus líneas de negocio, así como también de los recientes desarrollos realizados, y la promoción que se ha realizado para afianzarlos.

Producto

Seguro Equinoccial es una empresa comprometida con sus clientes. Su misión es escuchar las necesidades de seguros del mercado para entregar un servicio de calidad.

El departamento de mercadeo es el encargado de identificar esas necesidades y desarrollar soluciones innovadoras y generadoras de valor para sus clientes.

Seguros Equinoccial cuenta con las siguientes líneas de negocio sobre las que desarrolla su actividad: Incendio, Responsabilidad Civil, Ramos Técnicos, Vehículos y Transporte, que están enfocados en la cobertura patrimonial, mientras que otros (robo, accidentes personales, fidelidad y vida) están enfocados en coberturas personales. Además, tenemos la línea de Fianzas, enfocada en garantías y respaldo para la firma de contratos de todo tipo.

Desarrollos recientes

Para conocer mejor las necesidades de los clientes se implementó un sistema de escucha activa denominada Voice of Customer, sistema que permitió mejorar los procesos y apoyar el desarrollo de sistemas como el CRM.

Para el año 2006, Seguros Equinoccial empezó a desarrollar un programa de CRM que le permitiera mejorar sus estándares de servicio para con sus clientes. Así, en el año 2007, se comenzó a realizar la implementación de esta importante herramienta.

⁴² http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/segurosequinoccial.pdf

Como una de sus estrategias, Seguros Equinoccial cuenta con una fuerza de ventas para lograr captar mayor mercado.

Cada vendedor posee un cotizador de vehículos móvil conectado en línea.

En abril del 2007, Seguros Equinoccial lanza al mercado el nuevo seguro de transporte de fruta fresca y productos perecibles, destinado a asegurar a los exportadores de frutas, legumbres, hortalizas y otros productos contra posibles pérdidas o daños en sus productos. El mismo año se comienza a trabajar en un seguro para PYMES (pequeñas y medianas empresas) que consiste en asegurar los inventarios y la infraestructura, entre otros, para todo tipo de negocios.

Promoción

Para Seguros Equinoccial es importante llegar a sus clientes. Por esta razón utiliza promoción y medios de comunicación específicos, principalmente para dar a conocer los premios y calificaciones recibidas a lo largo de su trayectoria.

A partir del año 2007 se reestructura el departamento de mercadeo y se comienza a trabajar en proyectos enfocados en la fidelización del cliente. El poder mantener a los clientes satisfechos con su seguro es una actividad que día a día se transforma en un reto.

Así, se emprende la búsqueda de mayores y mejores beneficios para aquellos clientes que forman parte de la familia Equinoccial, a través de alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el Ecuador.

Para el mes de mayo de 2007 se lanzó al mercado la campaña «Referir es compartir», enfocada en fidelizar a los clientes que cuentan con una póliza de seguros vehiculares (AutoBienseguro). La mecánica de esta campaña permite premiar a los clientes que gracias a la confianza depositada en su aseguradora invitan a un amigo a disfrutar de los beneficios y ventajas que Seguros Equinoccial brinda.

El contacto con los clientes para Seguros Equinoccial es un tema de suma importancia, por esta razón, en mayo de 2007, inició el envío a todos sus clientes de una serie de consejos prácticos para disfrutar mejor de las actividades relacionadas con su vehículo

2.3.6 Proveedores de Seguros Equinoccial

La empresa Seguros Equinoccial S.A cuenta con los siguientes proveedores, en su mayoría son de índole automotor debido al giro de negocio de la empresa. A continuación se presenta una breve descripción de los mismos:

⁴³**3M ECUADOR C.A.-** 3M es una empresa global basada en la ciencia. Tenemos el compromiso de estar constantemente innovando productos y soluciones que ayuden a mejorar la vida de las empresas y a las empresas a ser más exitosas. La capacidad global de fabricación de 3M nos permite desarrollar productos que están presentes en casi todas las casas y escritorios, en gran parte de las industrias y también ayudan a los profesionales de la salud a cuidar de sus pacientes. Nos dedicamos a hacer productos que cumplan las crecientes necesidades de las personas y las industrias en todo el mundo.

⁴⁴**ACE SEGUROS S.A.-** Con más de 25 años de experiencia, ACE se ha posicionado como una de las cuatro aseguradoras con verdadera presencia en el ámbito mundial, en más de 50 países.

La compañía se ha instalado en Ecuador desde 1999 actúa como ACE Seguros.

Trabajamos para ofrecerle el respaldo de una empresa que tienen gran solidez financiera, alcance global y profesionalismo, basados en una prolija y adecuada toma de riesgos. Que además es lo suficientemente ágil como para darle respuestas dinámicas y creativas (que es una diferencia estratégica) en políticas comerciales y canales de distribución.

⁴³ http://www.3m.com.ec/3M/es_EC/Country-LA/About-3M/

⁴⁴ https://www.ace-smeweb.com/portalsme/ec/es/aas/acerca_de_ace_seguro

En Ecuador, ACE le ofrece la oportunidad de estar asegurado inclusive en los momentos más riesgosos. Para esto, pone a su disposición, principalmente, seguros de Accident & Health (A&H), Property & Casualty (P&C), Consumer Solutions Group (GSC).

⁴⁵AIG METROPOLITANA COMPANIA DE SEGUROS Y REASEGUROS.- AIG-Metropolitana de Seguros y Reaseguros S.A. es parte de AIG, compañía líder en seguros a nivel mundial con más de 90 años de experiencia y servicio al cliente. AIG-Metropolitana de Seguros y Reaseguros S.A. tiene 45 años de presencia en Ecuador brindando a nuestros clientes acceso a una atención a las necesidades particulares de manera personalizada, con todo el respaldo y los recursos de un líder mundial.

⁴⁶ALVAREZ BARBA.- Es una sólida organización con visión a largo plazo, tecnología de punta y personal calificado que se esfuerza por satisfacer las necesidades de sus clientes y amigos, contribuyendo con responsabilidad al desarrollo del país.

Su enlace con la casa Dior de Francia se remonta a 1956, además es la representante de BMW más antigua en Latinoamérica (1958). ALVAREZ BARBA es pionero del mercado nacional de la venta de tableros contrachapados y aglomerados de la marca Pelikano producidos por Plywood Ecuatoriana, Codesa y Novopan del Ecuador. La presencia de ALVAREZ BARBA en el mercado automotor de alta gama se consolidó en 1997 con la representación de los vehículos Porsche.

César Álvarez Barba, desde sus 18 años se propuso, con todo el vigor y entusiasmo de sus años juveniles, emprender en negocios. En 1932 con la participación de sus hermanos Antonio y Oswaldo fundó “ALVAREZ BARBA Hermanos y Compañía”.

Desde sus inicios, ALVAREZ BARBA mantuvo una amplia variedad de productos, no solo en el área de vehículos, pues comercializó desde artículos del hogar hasta abonos y fertilizantes.

⁴⁵ http://www.aig.com.ec/Nuestra-compania_3922_625463.html

⁴⁶ <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=115>

MUNDO MOTRIZ.- Mundo Motriz es el taller de reparaciones en donde todos los autos siniestrados de Seguros Equinoccial van para realizar sus respectivas reparaciones.

⁴⁷**ECUAMOTORS S. A .-** Motores del Ecuador “Ecuamotors S. A.” es un empresa legalmente constituida en Agosto del 2002, concesionario autorizado MAZDA, con presencia en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Trabajamos con fe en el futuro, con personal comprometido, que labora con lealtad, eficiencia y principios morales para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes con ética y profesionalismo, en busca de la excelencia, pensando que siempre podemos hacer mejor nuestro trabajo.

Brindamos atención personalizada, en un ambiente de cordialidad y comodidad propia de nuestras instalaciones

⁴⁸**JUAN ELJURI Y EUROVEHÍCULOS.-** Es el representante exclusivo de una amplia variedad de marcas de fábrica en el mercado nacional. Estas marcas se extienden desde perfumes y cosméticos, dispositivos electrónicos y vehículos hasta los instrumentos musicales. El 85% de las ventas son al por mayor. Almacenes Juan Eljuri es el proveedor de más de 8.000 comerciales en el país. Las ventas al por menor en las tiendas de Almacenes Juan Eljuri también gozan de éxito en el mercado nacional.

⁴⁹**GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A. -** GM OBB del Ecuador es la planta de ensamblaje automotriz más grande del país maneja su operación de manera sustentable en conjunto con sus colaboradores, proveedores y la Red de Concesionarios Chevrolet. En la actualidad, el 80% de vehículos Chevrolet que se comercializan son ensamblados con manos ecuatorianas.

⁴⁷ <http://www.ecuamotors.com/quienes-somos.html>

⁴⁸ <http://www.ecuamotors.com/quienes-somos.html>

⁴⁹ <https://www.gmobb.ec/portal/es/web/gmobb/inicio>

El proceso de producción de vehículos es riguroso y asegura la calidad del producto en todo momento.

⁵⁰**MAVESA.**- En 1.936, fue establecida “A. Dillon” por el Sr. Augusto Dillon Valdez. En 1.940, el Sr. Sergio E. Pérez se asoció con el Sr. Dillon para formar “A. Dillon & Cía.”.

Los negocios principales de “A. Dillon & Cía.” fueron las representaciones de compañías de Seguros Sea Insurance Company Ltda. y Alliance Assurance Company Limited y la comercialización de Productos Químicos y Materiales de Limpieza de las marcas West y Wyandotte.

En 1.958, Sergio E. Pérez adquirió la totalidad de acciones de Augusto Dillon, definiendo una nueva razón social “Sergio E. Pérez sucesor de A. Dillon & Cía.”.

En 1.964, desaparece “Sergio E. Pérez sucesor de A. Dillon & Cía.” para la formación de dos nuevas empresas “Maquinarias y Vehículos S.A.” y “Sergio E. Pérez Importadora y Exportadora S.A.”.

En 1.969, se firma el contrato de distribución de vehículos HINO entre Maquinarias y Vehículos e HINO Motors de Japón.

En 1.970, Maquinarias y Vehículos S.A. decide especializarse en tres áreas principales de negocio: Equipos Agrícolas International Harvester; Vehículos, Repuestos y Servicio Técnico HINO.

En 1.984, se incorpora nuevos accionistas en especial importantes entidades del sector bancario y financiero local, nacional y extranjero.

A 1.995, los cuatro mayores accionistas en su orden son: Andean Investment Ltda.; Sergio E. Pérez Valdez, Financiera de la República y Financiera Andina S.A.

⁵⁰ http://www.grupomavesa.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=179&Itemid=199

Hasta 2.001, la empresa Andean Investment Ltda.; representaba el 92.34% del capital social de Maquinarias y Vehículos S.A. Esta firma tiene una participación significativa dentro de la Corporación Banco de Guayaquil.

Entre sus principales marcas de comercialización, Maquinarias y Vehículos S.A. cuenta con camiones HINO de Japón y automóviles Citroën de Francia.

En Mayo de 2.001, el 94.73% de las acciones de Maquinarias y Vehículos S.A. fue adquirido por Kleber Vaca Garzón quien inicia una nueva etapa en la vida de esta empresa.

Maquinarias y Vehículos S.A. tiene su instalación principal en la ciudad de Guayaquil, tiene sucursales en Quito y agencias en Guayaquil, Ambato y Cuenca.

⁵¹**TECNISEGUROS S.A.-** Tecniseguros S.A. nació como una alternativa innovadora en 1973. Desde entonces hemos marcado la pauta en el corretaje y asesoría de seguros en distintos niveles.

En Ecuador, trabajamos con mística y profesionalismo para consolidarnos en el mercado y mantenernos durante 40 años como la empresa líder en servicios de asesoría de seguros, en todos los sectores que sustentan la actividad económica y empresarial.

El respaldo permanente de grupos como Marsh (asesor líder en seguros a nivel mundial) y Grupo Futuro (grupo líder de seguros en Ecuador), brinda a nuestros clientes la garantía de un servicio con estándares de calidad internacional.

2.3.7 Clientes Potenciales de Seguros Equinoccial

Se presenta un análisis a Nivel de Líneas de Negocio de Seguros Equinoccial por línea de negocio a la que pertenece.

⁵¹ <http://www.tecniseguros.com.ec/es>

2.3.7.1 Proyección de Crecimiento de Vehículos a nivel nacional.

⁵²El mercado de vehículos a nivel nacional para el año 2012 presenta un total de \$1952163 vehículos, y la tasa de crecimiento anual del 5 %, como se muestra en las proyecciones y cuadro adjunto:

Participación de Vehículos Por Provincia								
Provincia	Parque automotor antiguo o (5años<<15años)	% de Distribución Por Provincia	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PICHINCHA	621,970.00	32%	653,068.50	685721.925	720,008.02	756,008.42	793,808.84	833,499.29
GUAYAS	491,463.00	25%	516,036.15	541837.9575	568,929.86	597,376.35	627,245.17	658,607.42
AZUAY	142,603.00	7%	149,733.15	157219.8075	165,080.80	173,334.84	182,001.58	191,101.66
TUNGURAHUA	107,012.00	5%	112,362.60	117980.73	123,879.77	130,073.75	136,577.44	143,406.31
MANABI	95,120.00	5%	99,876.00	104869.8	110,113.29	115,618.95	121,399.90	127,469.90
IMBABURA	58,878.00	3%	61,821.90	64912.995	68,158.64	71,566.58	75,144.91	78,902.15
CHIMBORAZO	54,708.00	3%	57,443.40	60315.57	63,331.35	66,497.92	69,822.81	73,313.95
EL ORO	54,360.00	3%	57,078.00	59931.9	62,928.50	66,074.92	69,378.67	72,847.60
LOS RIOS	53,519.00	3%	56,194.95	59004.6975	61,954.93	65,052.68	68,305.31	71,720.58
COTOPAXI	53,150.00	3%	55,807.50	58597.875	61,527.77	64,604.16	67,834.37	71,226.08
LOJA	48,507.00	2%	50,932.35	53478.9675	56,152.92	58,960.56	61,908.59	65,004.02
SANTO DOMINGO	36,326.00	2%	38,142.30	40049.415	42,051.89	44,154.48	46,362.20	48,680.31
CALAAR	35,023.00	2%	36,774.15	38612.8575	40,543.50	42,570.68	44,699.21	46,934.17
ESMERALDAS	22,494.00	1%	23,618.70	24799.635	26,039.62	27,341.60	28,708.68	30,144.11
CARCHI	22,304.00	1%	23,419.20	24590.16	25,819.67	27,110.65	28,466.18	29,889.49
BOLIVAR	14,873.00	1%	15,616.65	16397.4825	17,217.36	18,078.22	18,982.14	19,931.24
SUCUMBIOS	8,542.00	0%	8,969.10	9417.555	9,888.43	10,382.85	10,902.00	11,447.10
PASTAZA	6,846.00	0%	7,188.30	7547.715	7,925.10	8,321.36	8,737.42	9,174.29
ORELLANA	6,056.00	0%	6,358.80	6676.74	7,010.58	7,361.11	7,729.16	8,115.62
MORONA SANTIAGO	5,322.00	0%	5,588.10	5867.505	6,160.88	6,468.92	6,792.37	7,131.99
NAPO	4,453.00	0%	4,675.65	4909.4325	5,154.90	5,412.65	5,683.28	5,967.45
SANTA ELENA	4,098.00	0%	4,302.90	4518.045	4,743.95	4,981.14	5,230.20	5,491.71
ZAMORA CHINCHIPE	3,876.00	0%	4,069.80	4273.29	4,486.95	4,711.30	4,946.87	5,194.21
GALAPAGOS	660.00	0%	693.00	727.65	764.03	802.23	842.35	884.46
TOTAL	1,952,163.00	100%	2,049,771	2,152,260	2,259,873	2,372,866	2,491,510	2,616,085

Tabla 8 Participación de vehículos por provincia.

Fuente: Planeación Estratégica Seguros Equinoccial 2014

⁵² Planeación estratégica de Seguros Equinoccial 2014

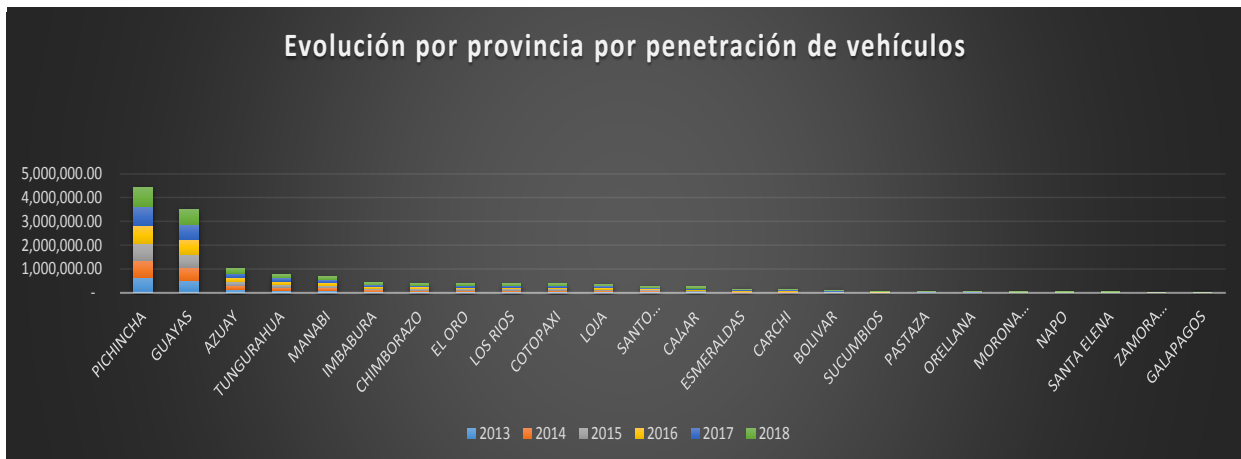


Gráfico 15 Evolución por provincia por penetración de vehículos.

Fuente: Planeación Estratégica Seguros Equinoccial 2014

El parque automotor en el Ecuador ha ido creciendo aún con todas las restricciones que ha habido por el tema de Impuestos. Esto quiere decir que el nivel adquisitivo de las personas ha crecido por lo cual el poder de compra también ha aumentado.

2.3.7.2 Participación Seguros Equinoccial en el ramo de vehículos y su proyección al 2018

⁵³En el ramo de vehículos y los datos históricos levantados por el departamento comercial de Seguros Equinoccial S.A SESA Ocupa el 10 % de penetración en las siguientes provincias, en los ramos de vehículos que van desde los 5 años hasta los menores a 15 años, es decir, 14 años.

La proyección es constante en el crecimiento, ya que en promedio es lo que los registros históricos han mostrado debido a que para los ecuatorianos, Seguros Equinoccial S.A es una de las marcas más emblemáticas ecuatorianas de nuestro medio.

⁵³ Planeación Estratégica Seguros Equinoccial 2014.

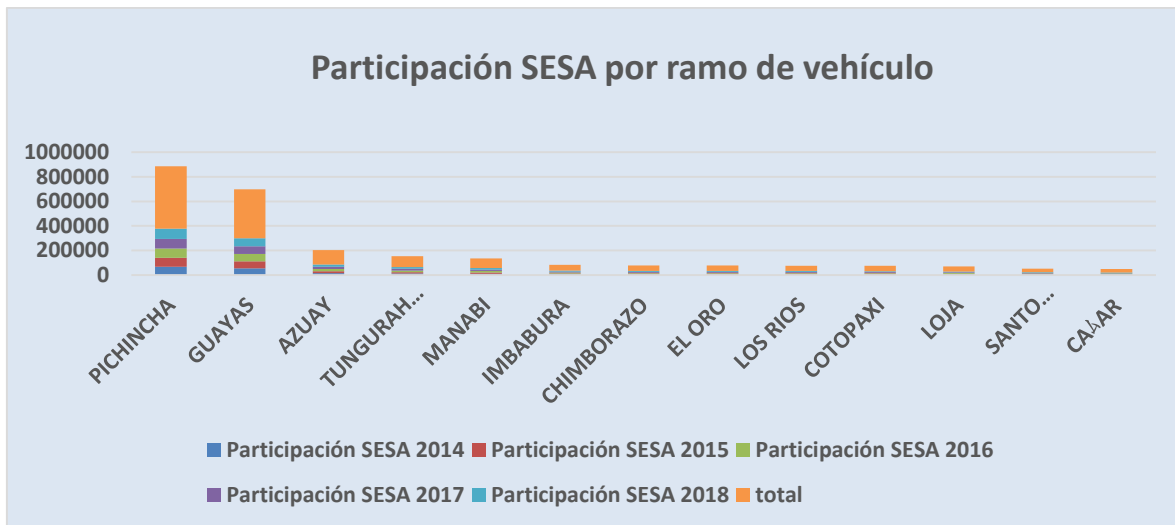


Gráfico 16 Participación de Seguros Equinoccial por provincia en vehículos

Fuente: Planeación Estratégica Seguros Equinoccial 2014.

2.3.7.3 Potenciales clientes en vehículos de Seguros Equinoccial S.A según provincia.

Los posibles potenciales clientes de Seguros Equinoccial se encuentran en las siguientes provincias de acuerdo al estudio realizado por el departamento comercial y establecido en la planificación estratégica de la empresa.

De igual forma, el cuadro refleja la importancia del fortalecimiento geográfico a nivel de clientes, puesto que hay un mercado bastante interesante por explotar, que si bien es cierto no tan grande como la provincia de Pichincha, los réditos económicos que se obtendrían no son despreciables para la empresa.

Provincia	Participación SESA 2012	Participación SESA 2013	Participación SESA 2014	Participación SESA 2015	Participación SESA 2016	Participación SESA 2017	Participación SESA 2018	total
ESMERALDAS	2249.4	2362	2480	2604	2734	2871	3014	18314.6
CARCHI	2230.4	2342	2459	2582	2711	2847	2989	18159.9
BOLIVAR	1487.3	1562	1640	1722	1808	1898	1993	12109.6
SUCUMBIOS	854.2	897	942	989	1038	1090	1145	6954.9
PASTAZA	684.6	719	755	793	832	874	917	5574.0
ORELLANA	605.6	636	668	701	736	773	812	4930.8
MORONA SANTIAGO	532.2	559	587	616	647	679	713	4333.2
NAPO	445.3	468	491	515	541	568	597	3625.6
SANTA ELENA	409.8	430	452	474	498	523	549	3336.6
ZAMORA CHINCHIPE	387.6	407	427	449	471	495	519	3155.8
GALAPAGOS	66	69	73	76	80	84	88	537.4
TOTAL	9952	10450	10973	11521	12097	12702	13337	81032.5

Tabla 9 Mercado a captar por Seguros Equinoccial S.A hasta el 2018.

Fuente: Planeación Estratégica Seguros Equinoccial 2014.



Gráfico 17 Evolución de mercado a captar por provincia en vehículos hasta el año 2018.

Fuente: Planeación Estratégica Seguros Equinoccial 2014.

Según la información recopilada y de lo que podemos observar, SESA actualmente tiene presencia en el 54% del territorio nacional, es decir en 13 de las 24 provincias. Se planea captar 46 % del restante del territorio nacional, es decir, 81033 carros más en provincias como Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Sucumbíos hasta el 2018 con la misma penetración del 10% que es el factor de crecimiento que se consideró al momento de realizar la planeación estratégica.

2.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y MICROENTORNO.

Una vez que se ha realizado el proceso de investigación de todo lo referente a mercados, es necesario profundizar en el análisis de la información que se considerará para elaborar el estudio técnico, con todo lo que tiene que ver a las características del producto y a las proyecciones financieras partiendo de los resultados de la demanda, oferta y precios.

2.4.1 Análisis del Diamante de Competitividad de Michael Porter

A continuación, vamos a realizar un análisis macroeconómico utilizando el Diamante de Competitividad de Michael Porter. Se utiliza este enfoque ya que representa una importante contribución a la teoría de la ventaja competitiva. A continuación se presentará cada uno de los atributos y variables a ser consideradas para el análisis de la empresa Aseguradora Seguros Equinoccial S.A.

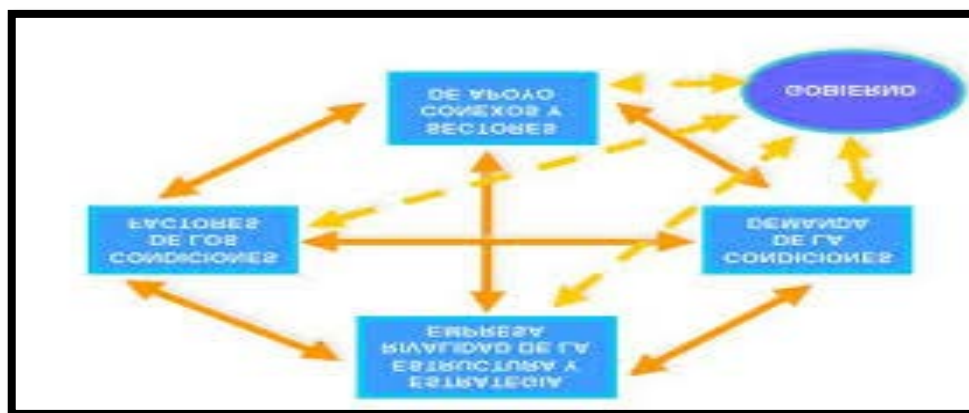


Gráfico 18 Diamante de Competitividad de Michael Porter.

Fuente:www.wikipedia.com

⁵⁴**Condiciones de los Factores:** Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (puede ser heredado, descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados.

Para el caso de las industrias de las aseguradoras a nivel nacional, el factor humano se ha vuelto decisivo al momento de crear productos o servicios únicos en el mercado que permitan generar un valor agregado y generar ingresos sostenibles para la empresa. Hay poca especialización con respecto a seguros en el país, y una muestra de aquello es que los ecuatorianos no poseen una cultura de Seguros, por lo cual se ha convertido en un servicio suntuario.

Por esto, incluso algunas empresas del Sector asegurador se han visto en la necesidad de ya sea apalancarse en consultoras internacionales o simplemente desaparecer del mercado. Si nosotros comparamos al mercado asegurador del

⁵⁴ http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html

Ecuador con Colombia, y hacemos un contraste entre Seguros Equinoccial y Sura “Suramericana de Seguros” encontramos que esta compañía facturó en el año 2014 mas de 1000 millones de dólares, y tiene más de 8000 empleados, asegurando al Banco más grande del país que es Bancolombia.

Esto es un poco menos de lo que facturó todo el mercado Ecuatoriano por pólizas.Cuál fue su factor de diferenciación?. Los procesos que están orientados a la atención del cliente y a la generación de valor mediante el servicio e integraciones hacia adelante que han realizado, es decir, siendo ellos proveedores decidieron empezar a tener sus propios talleres e incluso tienen bodega de repuestos.

Esto permitió eliminar los costos de los intermediarios y comisiones que tenían que pagar, siendo eficientes en costos, y sobre todo generando ideas que han permitido que el negocio sea sostenible durante más de 40 años.

Han creado la Gerencia Automotriz, y se han especializado en la capacitación de sus recursos, incluso creando planes de carrera para sus posibles candidatos desde que entran a los primeros años de universidad, especializándolos en el ramo no solo de seguros sino en el área a donde van a ingresar.

En contraste con el mercado ecuatoriano de seguros en donde, a pesar que en el papel los procesos se enfocan al cliente, hay poco compromiso y cultura por parte de los colaboradores en general, haciendo de algo técnico a nivel mundial, algo empírico en nuestro país e informal.

Condiciones de la demanda.- Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.

En el caso del Ecuador y de igual manera expresamente comparándolo con Colombia, las necesidades de la gente son claras con respecto al manejo del riesgo ya sea por medio del aseguramiento de sus hogares, sus vehículos y en realidad de

su patrimonio. Las aseguradoras del país por otro lado no llegan al consumidor como deben llegar.

Por ejemplo, se crean páginas de Internet Como Seguros 123, etc en donde el precio en el cual se cotiza en esta página es diferente al que se ofrece en realidad, creando así una miopía en el mercado de lo que en realidad un Seguro puede ofrecer.

Para el mismo caso de Colombia, el 30% de las ventas de Seguros son realizadas ppor Internet, realizando así una diferencia en precios en relación a la competencia e Incluso con los beneficios que estas ofrecen dependiendo del segmento de Mercado.

En el Ecuador, de acuerdo a un estudio de Mercado que realizó la tarjeta Master Card sobre el consumo de los ecuatorianos en canales electrónicos, solamente el 3% compra en páginas locales virtuales, y ninguno de ellos tiene siquiera en mente la compra de Seguros.

Falta de educación y conocimiento de la gente de los beneficios del seguro ya que no saben lo importante que es la gestión de riesgo patrimonial sino intangible también como la salud, etc.

Sectores afines y de apoyo. Este determinante alude de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo.

Seguros Equinoccial S.A, al ser la aseguradora número 1 del país, tiene la ventaja de contar con Bróker y proveedores que proveen insumos de calidad al momento de atender siniestralidad en el caso de vehículos y transporte en general.

Por ejemplo, como brokers o proveedores de clientes, se tiene a Ecuaprimas, Tecniseguros, Nova que por su reputación y prestigio, tienen la capacidad de captar clientes y apoyar a Equinoccial para aumentar la participación de mercado.

De igual manera, hay proveedores de Soporte si los podríamos calificar así, como Binaria Sistemas, Equifax, dentro de proveedores tecnológicos que aportan con

sistemas que permitan aportar con el ordenamiento y calidad de la información que se administra a través del Core de SESA.

De igual manera se tiene alianzas estratégicas con Produbanco, Banco Central del Ecuador y otras entidades públicas que al momento de adquirir algún automóvil, se aseguran con nosotros.

Adicionalmente tenemos los reaseguradores como Alianz que es uno de los más grandes a nivel mundial y además ayudan a la empresa económicamente a cubrir siniestros de magnitud catastrófica y asegurar el patrimonio de los clientes.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. El mundo es dominado por las condiciones dinámicas. La competencia impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.

A continuación, daremos un panorama global del Mercado asegurador en el Ecuador. Y por qué Seguros Equinoccial S.A ha decidido mediante su estrategia crear un portafolio de 14 proyectos estratégicos que permitan a la empresa ser competitiva en el Mercado asegurador en el Ecuador.

- Se estima que el mercado de seguros del Ecuador alcanzó \$1,600 Millones en 2013 con una tasa de crecimiento promedio anual del 16% - la penetración de seguros en Ecuador es baja en comparación con los países de la región.
- Existe una alta presión competitiva por un alto número de jugadores y se prevé mayor nivel de consolidación – principalmente por mayores requisitos de capital y reservas.
- Equinoccial compite el liderazgo del mercado con QBE y Sucre.
- Probablemente las multinacionales que entraron al mercado recientemente fortalecerán su agresividad comercial.
- Las aseguradoras estatales seguirán canalizando los negocios relacionados con el gobierno y las entidades estatales.
- La rentabilidad de las principales aseguradoras ha venido aumentando – el 82% del resultado técnico se encuentra concentrado en 10 empresas.

- El rendimiento de las inversiones realizadas por las aseguradoras ha disminuido.

Gobierno y el Azar

El papel del Gobierno en el Modelo del Diamante de Porter es actuar como un catalizador y desafiador. Es animar o aún empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos del desempeño competitivo.

Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados, y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa, y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.

De acuerdo a las perspectivas manifestadas por el diamante de competitividad de Michael Porter, y de acuerdo a la ley de Seguros que regula a todo el sector empresarial de este ramo, el sector asegurador se ha visto contraído en términos económicos por la nuevas leyes que se han promulgado.

A esto hay que sumarle el tema de las salvaguardas que han afectado a los sectores de apoyo como a los distribuidores de repuestos.

En el Anexo 10 del presente documento un extracto de la ley de Seguros que se puede hacer referencia.

2.4.2 Análisis de la Cadena de Valor

⁵⁵La cadena de valor comprende las actividades secuenciales que participan en la generación del producto o servicio. Existen actividades (primarias) que generan valor al cliente: operaciones, logística interna, servicio; y, otras que agregan valor

⁵⁵ Documento de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Corporación Financiera Nacional

intrínseco para la compañía (apoyo): recursos humanos, abastecimiento, desarrollo tecnológico, pero que son necesarias en sustento de las primarias.

Una empresa agrega valor cuando incorpora una cultura de satisfacción del cliente como parte esencial de su misión y visión. La estrategia marca la forma en que se realiza las actividades y se organiza la cadena de valor.

La cadena de valor es un sistema interdependiente o red de actividades conectadas por enlaces, éstos se producen porque una actividad afecta al costo o eficiencia de otras, conectan a actividades internas y externas de la empresa; su gestión adecuada es una fuente de ventaja competitiva.

La cadena de valor de la compañía para competir en un sector forma parte de un sistema de valor, constituido por proveedores, canales de distribución y clientes

A continuación, se presenta un el mapa de procesos de la compañía y como este aporta a la cadena de valor de la compañía, la cual mediante nuevas tecnologías, adaptación a cambiantes necesidades y exigencias del comprador, aparecimiento y satisfacción de nuevos segmentos de mercado, previsiones de cambio en costos o disponibilidad de insumos, o anticipos en cambios gubernamentales procura la empresa buscar nuevas formas de competir a través de la innovación de productos y servicios, calidad, procesos, enfoques de marketing.

Seguros Equinoccial S.A al ser una empresa líder en el mercado asegurador, buscar consolidar su ventaja en:

- Posicionamiento y consolidación de la marca.
- Reducción de costos por aprendizaje acumulado.
- Elección de los mejores canales de distribución.
- Obtención de economías de escala.

En el mapa de procesos presentado en la parte inferior, se presentan a las actividades primarias, así como también a las actividades de apoyo que ayudan hoy por hoy a dar valor agregado a la empresa.

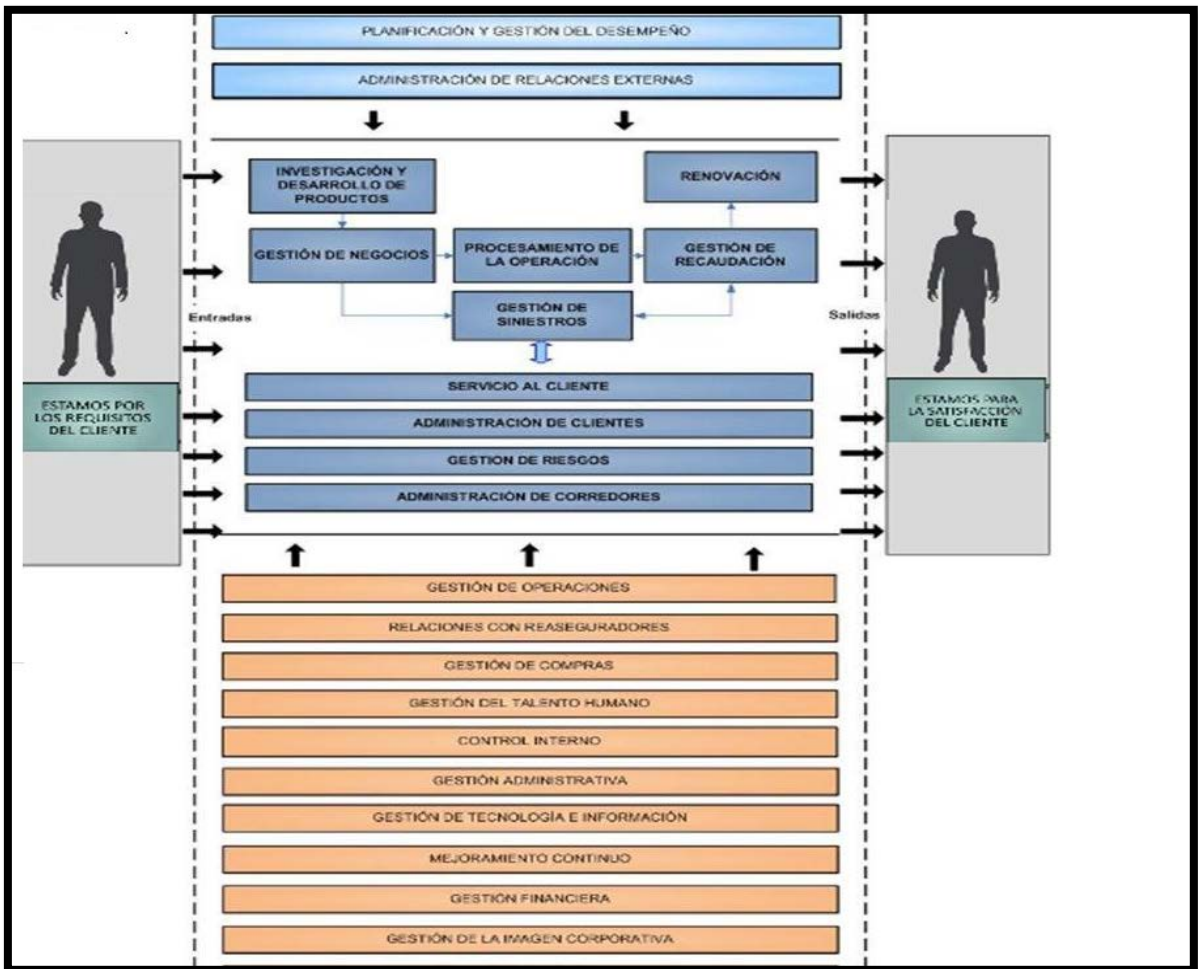


Gráfico # 1 Mapa de Procesos de la compañía

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Como podemos apreciar, dentro del mapa del proceso de la compañía nosotros podemos evidenciar 2 grandes grupos:

En color rosado tenemos las actividades primarias en las cuales se encuentra el departamento la gestión financiera, manejado por el departamento financiero, Gestión de Tecnología e IT manejado por el departamento de Tecnología, Gestión

administrativa y de Compras manejado por el departamento administrativo, tenemos la gestión de operaciones liderado por el área de operaciones.

Estas áreas soportan a las actividades primarias de la empresa que en sí son aquellas que se encargan de generar la transaccionalidad diaria que permite a la empresa llegar a cumplir su misión que es asegurar el patrimonio de los clientes y de la empresa.

Entonces el segundo grupo se encuentra conformado por las actividades de apoyo: Administración de corredores, Gestión de Riesgos, Administración de clientes, servicio al cliente, que soportan a la gestión del negocio mediante la gestión de siniestros, gestión de recaudación, gestión de negocios, gestión de recaudación, renovación e innovación de productos que apuntan a la satisfacción del cliente externo, e interno mediante la generación de réditos económicos a través del cumplimiento de expectativas de nuestros clientes.

Todo esto nace de dos grandes actividades que son la planificación y gestión de desempeño, y administración de relaciones externas.

2.4.3 Análisis de la Ventaja Competitiva

Anteriormente analizamos la cadena de valor de Seguros Equinoccial, y ahora procederemos con el análisis de la ventaja competitiva de la aseguradora Seguros Equinoccial S.A. Seguros Equinoccial ha tenido un avance importante en 2 importantes aspectos, en los cuales yace su ventaja competitiva:

En la parte comercial y en la parte que tiene que ver con la tecnología.

- 1) **⁵⁶En la parte Comercial:** Equinoccial ha logrado desarrollar y mantener un posicionamiento sólido en el negocio corporativo – una mayor visibilidad sobre

⁵⁶ Planeación estratégica Seguros Equinoccial 2014

asegurados le permitiría entender su comportamiento y necesidades con el objetivo de ajustar y evolucionar su oferta de valor.

Equinoccial tiene una relación cercana y productiva con los principales corredores del país, sin embargo existen oportunidades de desarrollar un modelo para potenciar los negocios de los intermediarios más pequeños (capacitaciones, planes de incentivos, etc).

Se han desarrollado nuevos canales de llegada al mercado y la dependencia en los intermediarios se ha disminuido – todavía los canales virtuales tienen poco uso.

- 2) **En la parte Tecnológica:** Las herramientas analíticas (e.g., cubos) desarrolladas para varias dimensiones del negocio, permiten tener una única versión de la verdad y apoyan la toma de decisiones – es clave ampliar su cubrimiento alineado con las definiciones del negocio (e.g., productos, segmentos, tasas) .

El desarrollo de algunos componentes a la medida, independientes pero integrados con SISE, orientados a automatizar procesos de negocio, ha permitido capturar ventajas competitivas (e.g., Fianzas, Web, Transporte, App para fuerza de ventas) .

Es decir que, Seguros Equinoccial S.A tiene un modelo comercial y de soporte tecnológico sólido en el negocio corporativo y está evolucionando su modelo de individuales y masivos.

2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación vamos a realizar el análisis estratégico de la empresa utilizando una Matriz F.O.D.A, con el objetivo de ver en donde estamos y posteriormente establecer

estrategias que nos permitan mantener el liderazgo que actualmente mantenemos en el mercado y adicionalmente seguir generando ventaja competitiva

2.5.1 Análisis Matriz F.O.D.A

Fortalezas	Debilidades
<p>Tiene reconocimiento en el mercado ecuatoriana como la empresa líder en aseguramiento de vehículos</p>	<p>El 45 % de la producción se genera a través de intermediarios, el 68% de esta producción es generada por los grandes intermediarios. Seguros Equinoccial mantiene aún una alta dependencia con los intermediarios.</p>
<p>Seguros Equinoccial es la Aseguradora que más Siniestros paga a nivel nacional, más del 95% según el departamento de Mercadeo</p>	<p>Hay procesos que necesitan mejorar su nivel de automatización, ya que esto genera errores que se ven reflejado en el cliente externo y afectan a la imagen de la compañía. Emisión. Hay procesos demasiado manuales.</p>
<p>El área de Fuerza de Ventas se encuentra en alto crecimiento del 65% anual. Sobre esto y debido a las iniciativas estratégica ya planteadas se prevé un crecimiento del 15% anual a partir del año 2018 por los nuevos productos que van a salir.</p>	<p>Falta de capacitación y seguimiento en el cumplimiento de metas, y que las mismas sean sostenibles por parte de la fuerza de ventas, ya que si bien es cierto han crecido, aún no llegan al punto de equilibrio.</p>
<p>Equinoccial ha logrado desarrollar y mantener un posicionamiento sólido en el el negocio empresarial. Más del 50 % de las empresas y empresas trabajan con Seguros Equinoccial S.A</p>	<p>Seguros Equinoccial no tiene presencia en todo el territorio ecuatoriano, por lo que puede perder mercado ya que por ejemplo en la costa no se aseguran camaroneras, pesqueras, etc que pueden aportar al resultado operativo de la compañía.</p>
<p>Equinoccial tiene relaciones cercanas y duraderas con los corredores del país, especialmente los más grandes.</p>	<p>Al tener aún una gran dependencia con los Brókers, Seguros Equinoccial tiene que pagar altas comisiones a los mismos, no puede hacer una integración hacia adelante.</p>

Se han implementado nuevos canales de llegada al mercado. La dependencia de los intermediarios a disminuido.	Los canales virtuales todavía tienen poco uso por la no concientización del ecuatoriano de la importancia del Seguro.
Hay algunos componentes tecnológicos desarrollados de manera personalizada, han permitido capturar ventajas competitivas.	Hay que ampliar a estas herramientas y alinearlas con todas las definiciones del negocio (segmentos, productos, tasas).
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento en el mercado ecuatoriano a través de la expansión y Crecimiento en el mercado ecuatoriano a través de la expansión y fortalecimiento geográfico de Seguros Equinoccial.	El nueva Ley de Seguros y Re-aseguros ha influenciado en la disminución de la liquidez de las empresas aseguradoras al tener que aportar mayores cantidades de dinero para reservas económicas.
Captación de segmentos de mercado no explotados aún mediante la realización de estudios de mercado que permitan “democratizar el Seguro” para todos.	Crisis económica en el país. Los riesgos Sistemáticos pueden afectar a los ingresos de las empresas aseguradores ya que los Seguros son considerados servicio suntuario en el Ecuador.
Mediante campañas de publicidad agresivas educar al mercado ecuatoriano sobre la importancia del Seguro en el Ecuador y por qué debe escoger Seguros Equinoccial.	Temas como las salvaguardas e impuestos transmitidos en medios publicitarios se convierten en amenaza para la concientización.

Tabla # 1 Matriz F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fuente: El autor

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL INFORMACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR

3.1 Análisis del Mercado Asegurador en el Ecuador

La producción del Mercado Asegurador hasta el año 2014 ha tenido una producción de \$ 1.245.177.149,00; considerando las siguientes premisas:

- El mercado asegurador en el Ecuador ha tenido impactos de consideración cuando se oficializó la ley de Seguros. Uno de los factores que ha incidido en esto es en la repercusión que ha tenido sobre la retención de primas que la aseguradora ahora debe reportar, además de la subida al impuesto de Salida de Divisas antes de dicha ley.
- El patrimonio que deben tener las empresas mínimo es de 13 millones para re-aseguros, y 8 millones cuando es una empresa de Seguros para poder apegarse a la ley y poder continuar en el mercado, factor que ha hecho que algunas empresas de seguros desaparezcan del mercado asegurador en el Ecuador.
- La actual crisis petrolera también ha sido un factor que está incidiendo gravemente en el mercado asegurador, ya que los seguros actualmente son considerados como un bien suntuario, y eso se puede traducir en pérdidas económicas para las aseguradoras que tienen mercados sensibles al precio.
- La provincia de Pichincha representa el 49.14% de la producción nacional en ramos de Seguros en el País. De ahí tenemos a Guayas con el 34.34% de la producción nacional, y por último a Azuay con el 6.47%.
- El mercado asegurador básicamente se encuentra compartido por tres importantes aseguradoras que son: Seguros Equinoccial, Liberty y QBE.
- Hay bastantes provincias que no han sido explotadas aún y que serían un mercado interesante para poder abarcar, especialmente las provincias que pertenecen a la Sierra Sur, al Oriente y algunas que pertenecen a la costa ecuatoriana.

- Las empresas aseguradoras están adoptando otro tipo de medidas poder permanecer en el mercado. Una de estas son las inversiones financieras y la cotización de bolsa por la crisis que vive el país.
- La gestión de riesgo ha sido otra medida que en sí está tomando fuerza en la industria de los seguros, pues el reducir la siniestralidad y la fidelización de los clientes se ha convertido en un eje complementario a la captación de mercados no explotados.

PRODUCCIÓN PRIMAS ASEGURADORAS 2014																								
Número de	Provincia	Producción	%	QBE	Producción	EQN	Producción	ACE	Producción	SUCRE	Producción	LIBERTY	Producción	SEG PICHINCHA	Producción	AIG	Producción	SUR	Producción	LATINA	Producción	UNIDOS	Producción	TOTAL
1	PICHINCHA	611,829,302	49.14%	13.54%	82,813,351.85	15.66%	95,783,399.79	8.53%	52,185,652.54	4.72%	28,890,481.76	8.55%	52,311,405.32	5.21%	31,902,445.07	6.76%	41,345,684.45	4.18%	25,588,528.92	1.44%	8,838,781.24	3.30%	20,208,596.60	71.9%
2	GUAYAS	427,658,714	34.345%	4.61%	19,702,291.02	7.64%	32,671,796.55	14.08%	60,216,604.50	22.73%	97,205,974.38	1.51%	6,445,819.89	2.68%	11,473,735.47	1.38%	5,914,700.85	0.00%	0.00	3.40%	14,550,452.34	2.68%	11,523,917.25	60.7%
3	AZUAY	80,635,569	6.476%	14.64%	11,805,314.46	9.30%	7,498,001.38	8.10%	6,527,821.41		0.00	2.61%	2,104,647.57	23.65%	19,072,844.04	4.85%	3,908,081.82	3.00%	2,418,450.18	2.88%	2,320,109.82	16.60%	13,384,079.52	85.6%
4	TUNGURAHUA	39,107,043	3.141%	36.22%	14,164,872.24	11.27%	4,407,294.05		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	12.82%	5,012,115.21	5.83%	2,279,115.87		0.00	66.1%
5	MANABI	24,305,081	1.952%	41.67%	10,126,777.56	4.68%	1,137,310.25		0.00		0.00	7.79%	1,893,150.48		0.00		0.00	14.57%	3,541,671.18	7.96%	1,934,392.65		0.00	76.7%
6	IMBABURA	20,826,451	1.673%	57.79%	12,036,168.36	14.54%	3,027,903.74		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	13.95%	2,905,778.49	1.63%	338,512.26		0.00	87.9%
7	EL ORO	8,092,375	0.650%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	23.81%	1,926,423.99	42.25%	3,418,868.22		0.00	66.1%
8	CHIMBORAZO	7,988,125	0.642%	37.73%	3,013,750.62		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	28.57%	2,282,542.53	15.84%	1,265,231.52		0.00	82.1%
9	STO DOMINGO	7,372,255	0.592%	56.28%	4,149,186.84		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	20.06%	1,478,598.49	6.71%	494,568.33		0.00	83.0%
10	LOJA	8,824,715	0.709%		0.00%	15.36%	1,355,834.39		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	48.46%	4,276,404.96	20.86%	1,841,151.44		0.00	84.7%
11	ESMERALDAS	2,309,720	0.185%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	83.68%	1,932,812.58		0.00	83.7%
12	LOS RIOS	1,869,822	0.150%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	93.22%	1,743,137.34		0.00	93.2%
13	ORELLANA	1,000,487	0.080%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	88.53%	885,712.77	9.38%	93,836.94		0.00	97.9%
14	CAÑAR	815,701	0.066%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	77.99%	636,132.33		0.00	78.0%
15	BOLIVAR	515,019	0.041%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	52.05%	268,090.11		0.00	52.1%
16	GALAPAGOS	375,618	0.030%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	97.54%	366,744.42		0.00	97.6%
17	SUCUMBIOS	335,990	0.027%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	92.76%	311,652.78		0.00	92.8%
18	CARCHI	268,071	0.022%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	18.63%	49,929.62		0.00	18.6%
19	PASTAZA	256,011	0.021%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	89.62%	229,433.16		0.00	89.6%
20	NAPO	236,292	0.019%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	89.94%	212,516.25		0.00	89.9%
21	STA ELENA	167,724	0.013%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	97.39%	163,340.97		0.00	97.4%
22	MORONA	157,704	0.013%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	98.67%	155,613.96		0.00	98.7%
23	COTOPAXI	140,243	0.011%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
24	ZAMORA	89,119	0.007%		0.00%		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00				0.00	
TOTAL PAIS		1,245,177,149																						

Tabla # 2 Producción aseguradoras 2014.

Fuente: Área de Finanzas y Contabilidad Seguros Equinoccial S.A

3.2 Tamaño de Seguros Equinoccial en la Industria de Seguros en el Ecuador

En el presente punto vamos a realizar el análisis de Seguros Equinoccial S.A según los siguientes puntos: Prima Neta Retenida, Costos de Siniestros y Margen de Contribución con corte al año 2014.

Prima Neta Retenida.- Dentro de la prima neta retenida, Seguros Equinoccial, ocupa el 4to lugar, quiere decir que después de haber pagado re-aseguros y de primas retenidas, Seguros Equinoccial al 2014 ha retenido un total de \$68606468,33. Esto ha permitido, gracias a la gestión de la parte financiera comercial con respecto a las negociaciones realizadas, que Equinoccial pueda contar con fuertes ingresos que aportan a la liquidez de la empresa.

Ranking	Aseguradora	Total Prima Neta Retenida
1	COLONIAL	89802838.96
2	PICHINCHA	86269734.68
3	LIBERTY SEGUROS S.A.	73402692.46
4	EQUINOCCIAL	68606468.33
5	ACE	57595635.62
6	EQUIVIDA	56869319.25
7	AIG METROPOLITANA	50373123.73
8	PAN AMERICAN LIFE	33187767.13

Ranking	Aseguradora	Total Prima Neta Retenida
9	LATINA SEGUROS	32931663.71
10	MAPFRE ATLAS	30272137.35
11	ASEGURADO DEL SUR	24613990.26
12	SUCRE	24277728.16
13	UNIDOS	22058409.78
14	GENERALI	16132706.14
15	ECUATORIANO SUIZA	12946984.29
16	BMI	11921880.32
17	COLVIDA	11339854.35
18	ROCAFUERTE	10789913.66
19	ALIANZA	9983296.32
20	ORIENTE	9838365.47
21	BUPA	9415847.47
22	HISPANA	9143032.76
23	VAZ SEGUROS	8894464.43
24	SWEADEN	8080943.50
25	INTEROCEANICA	7555972.30
26	CONDOR	5160639.73
27	CONFIANZA	4285449.20

Ranking	Aseguradora	Total Prima Neta Retenida
28	CONSTITUCION	3881620.76
29	BALBOA	3426131.95
30	COFACE S.A.	3103159.20
31	LATINA VIDA	2385771.14
32	TOPSEG	2169158.89
33	LA UNION	1598651.25
34	LONG LIFE SEGUROS	829478.05
35	COLON	298893.50

Tabla 10 Ranking de Aseguradoras por Prima Neta Retenida.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

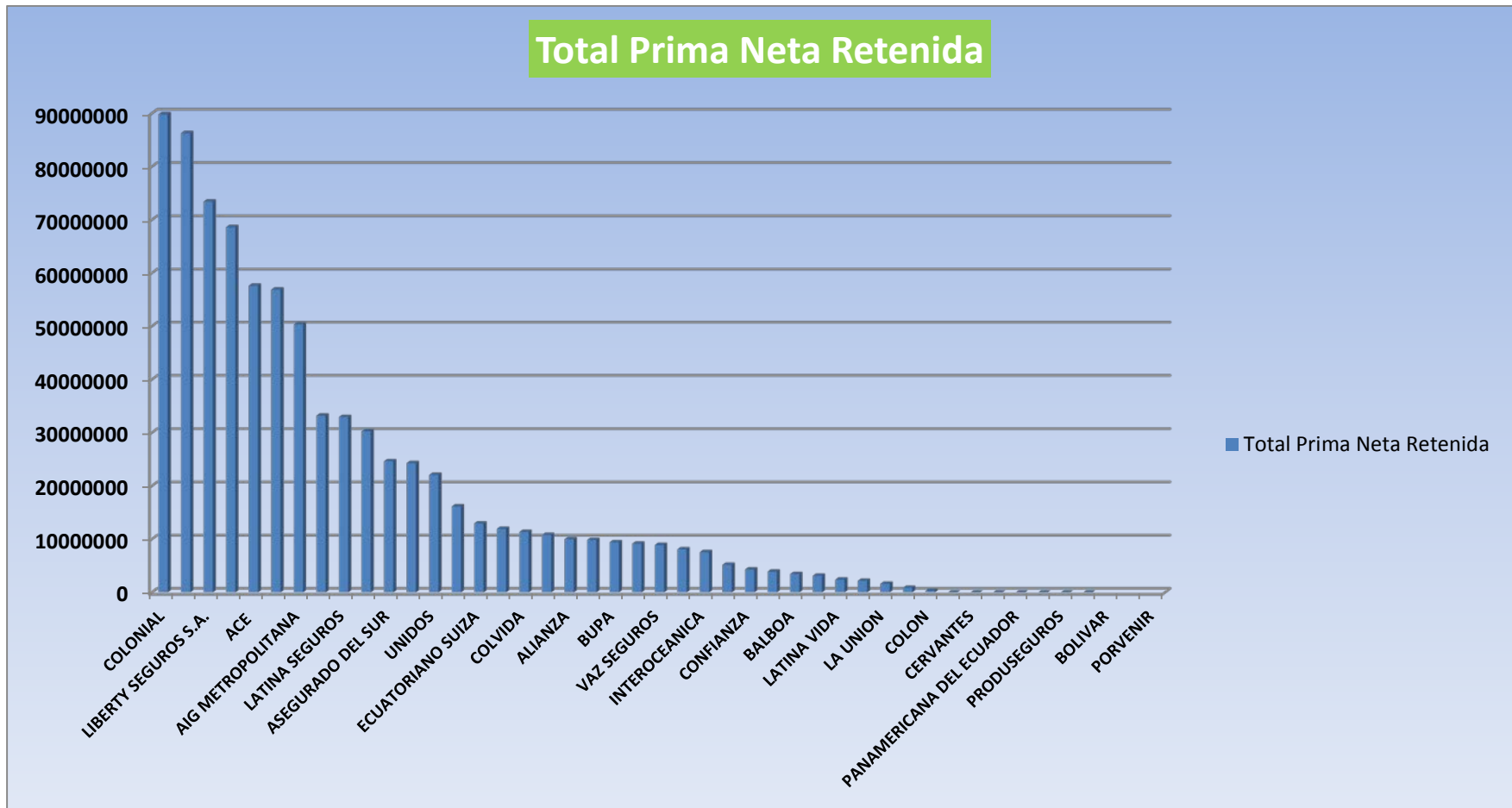


Gráfico 19 Ranking de Aseguradoras por Prima Neta Retenida.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguro

Costos de los Siniestros.- el costo de los siniestros se refiere a todas las pólizas pagadas del año 2014. Equinoccial se ha caracterizado y como lo establece en su misión, en ser una de las aseguradoras que más siniestros paga en el mercado de Seguros Nacionales.

Es así que ocupa el tercer lugar en el pago de siniestros, que a su vez apoya a la idea de que las aseguradoras no lo hacen, siendo las malas aseguradoras las que han proporcionado una “imagen” negativa a aquellas aseguradoras que cumplen con el pago de sus haberes a sus clientes.

Margen de Contribución.- es la rentabilidad de la empresa sin considerar los costos fijos. Seguros Equinoccial si vemos este como el resultado final dejando a un lado la participación por prima, ocupa el quinto lugar en el mercado Ecuatoriano. Factores como el pago de siniestros, la retención de la prima neta, impuestos a la salida de divisa e impuesto a la renta, crecimiento del personal y aumento en la demanda ha hecho que la empresa se ponga en este lugar.

Margen de Contribución	Total
ACE	47769120.45
PICHINCHA	41014810.35
COLONIAL	36422820.16
SUCRE	35357563.53
EQUINOCCIAL	34829396.34
AIG METROPOLITANA	28711240.55
EQUIVIDA	26106228.20
LIBERTY SEGUROS S.A.	23659763.02
ASEGURADO DEL SUR	17643968.63

ROCAFUERTE	15753855.46
LATINA SEGUROS	14987774.07
CONFIANZA	12611821.15
ECUATORIANO SUIZA	11635499.88
HISPANA	10512290.67
UNIDOS	9538564.08
COLVIDA	9365582.91
ALIANZA	9303636.71

Margen de Contribución	Total
MAPFRE ATLAS	8489328.70
GENERALI	8467294.12
SWEADEN	4843732.26
PAN AMERICAN LIFE	4768495.79
CONDOR	4581160.97
INTEROCEANICA	4410341.53
BUPA	4227378.21
LA UNION	4105516.50
ORIENTE	3912999.34
BMI	3561517.50
TOPSEG	3477566.08
COFACE S.A.	3238877.23

CONSTITUCION	2202837.85
BALBOA	1552895.31
COLON	1330430.40
LATINA VIDA	795144.92
LONG LIFE SEGUROS	792343.64
CENSEG	0.00
CERVANTES	0.00
COOPSEGUROS	0.00
PANAMERICANA DEL ECUADOR	0.00
PRIMMA	0.00
PRODUSEGUROS	0.00
RIO GUAYAS	0.00
BOLIVAR	0.00
CAUCIONES S.A.	0.00
PORVENIR	0.00

Gráfico 20 Margen de contribución por aseguradora.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

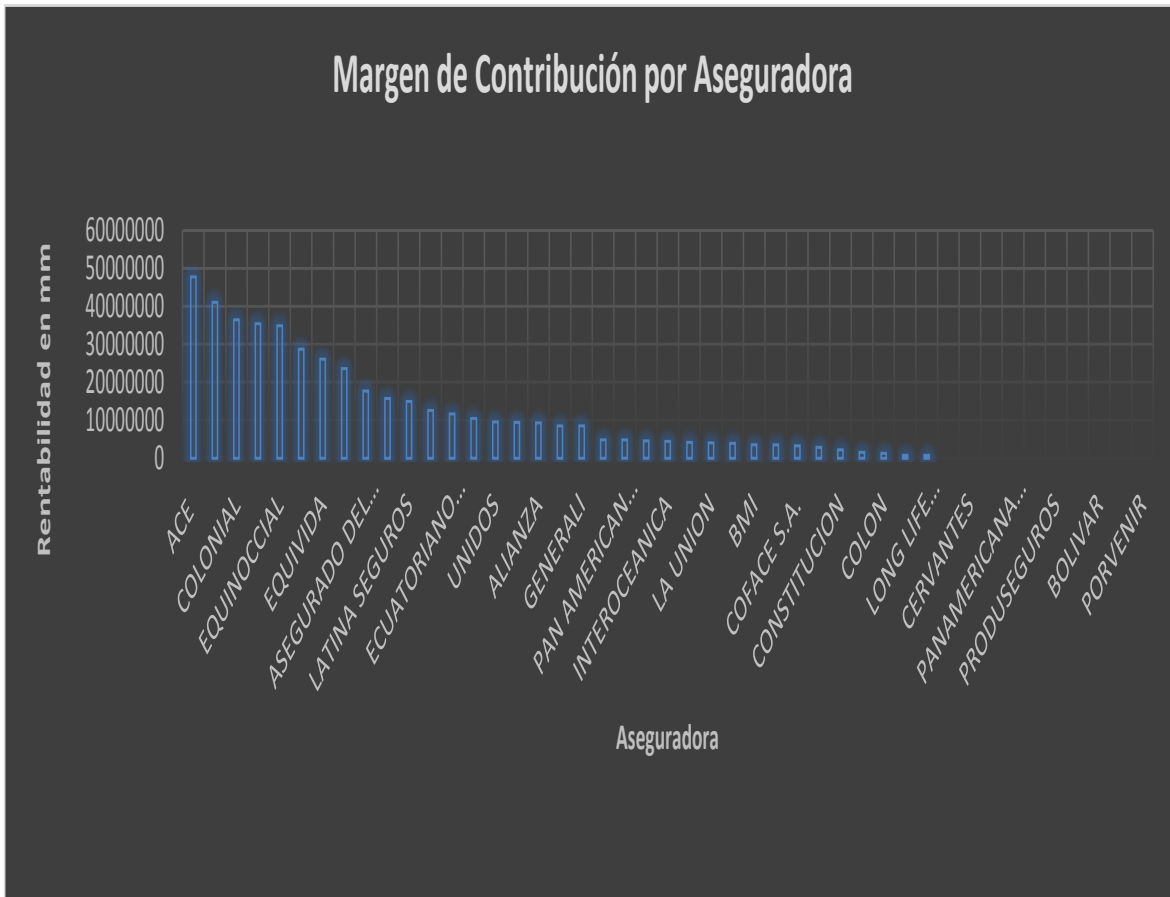


Gráfico 21 Ranking de Aseguradoras por Margen de Contribución.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.3 Oficinas de Gestión de Proyectos en la Industria de Seguros en el Ecuador.

La tabla y siguiente gráfico muestra aquellas aseguradoras que tienen PMO y aquellas que no la tienen.

ACE	0	1
AIG METROPOLITANA	0	1
ALIANZA	0	1
ASEGURADO DEL SUR	0	1
BALBOA	0	1
BMI	0	1
BOLIVAR	0	1
BUPA	0	1
CAUCIONES S.A.	0	1
CENSEG	0	1
CERVANTES	0	1
COFACE S.A.	0	1
COLON	0	1
COLONIAL	0	1
COLVIDA	0	1
CONDOR	0	1
CONFIANZA	0	1
CONSTITUCION	0	1
COOPSEGUROS	0	1
ECUATORIANO SUIZA	0	1
EQUINOCCIAL	0	1
EQUIVIDA	1	0
GENERALI	0	1
HISPANA	0	1
INTEROCEANICA	0	1
LA UNION	0	1

LATINA VIDA	0	1
LIBERTY SEGUROS S.A.	0	1
LONG LIFE SEGUROS	0	1
MAPFRE ATLAS	0	1
ORIENTE	0	1
PAN AMERICAN LIFE	0	1
PANAMERICANA DEL ECUADOR	0	1
PICHINCHA	1	0
PORVENIR	0	1
PRIMMA	0	1
PRODUSEGUROS	0	1
RIO GUAYAS	0	1
ROCAFUERTE	0	1
SUCRE	0	1
SWEADEN	0	1
TOPSEG	0	1
UNIDOS	0	1
VAZ SEGUROS	0	1
Total general	2	43

Tabla 11 Oficinas de Gestión de Proyectos en las Aseguradoras del Ecuador.

Fuente: El autor



Gráfico 22 Oficina de Gestión de Proyectos en las Aseguradoras del Ecuador.

Fuente: El autor

La tabla y gráfico anterior muestra que solamente un 9% de todas las aseguradoras poseen una estructura de una oficina de Gestión de Proyectos formalmente establecida, y el 91 % no la tiene por lo cual esto se constituye en una ventaja para Seguros Equinoccial puesto que piensa mucho en la estructura administrativa y sobre todo en la generación de valor para el cliente.

3.3.1 Análisis de Aseguradoras que no tienen PMO

Al no poseer una PMO, los proyectos estratégicos están siendo administrados por las áreas del proceso de soporte de la empresa, es decir por las gerencias, y los líderes de proyectos son los gerentes de la empresa, y todas las áreas tienen participación en el proceso de Gestión por Proyectos.

- No tienen un modelo de gobierno de proyectos claramente definidos, la estructura organizacional va de la par con el organigrama funcional de proyectos.
- Tienen muchos problemas con respecto al tema de administración del tiempo, pues se necesita de disponibilidad de recursos para poder administrar los proyectos estratégicos.
- No hay indicadores de gestión de proyectos o de un portafolio de proyectos.
- Los proyectos tienen el alcance y objetivos claros, los proyectos no cumplen con el propósito de la estrategia.
- No existe un seguimiento riguroso de los proyectos de la empresa, lo cual llevan a la no ejecución de las iniciativas estratégicas.
- No existe un estándar para poder normar la gestión por proyectos, es decir, cada quien administra los proyectos estratégicos de acuerdo a lo que creen más conveniente para la salud del proyecto.
- No existe comunicación entre los líderes de proyectos y los miembros de equipo, lo cual se deriva en una falta de entendimiento de lo que realmente se quiere y a lo que se debe llegar.
- El involucramiento de la alta dirección es bastante débil, por lo cual los proyectos no tienen la importancia que deben.
- Al no existir un ente centralizador de metodología y soporte para los líderes de proyectos y miembros de equipo, se potencializan las deficiencias de administración y del "Know How" que deben tener para llevar a los proyectos al éxito deseado.
- Los proyectos no entregan la evidencia de las tareas críticas de los proyectos y no se realizan revisiones continuas.
- Existe mala administración de los recursos financieros de los proyectos al no tener una línea base clara de comparación de lo real en contra de lo planificado.
- No hay planificación adecuada del tiempo de los recursos, lo que genera retrasos significativos.

- No hay herramienta de administración de proyectos.

3.3.2 Análisis de las Aseguradoras que tienen PMO

Las aseguradoras que cuentan con una Oficina de Gestión de Proyectos, a pesar de los problemas que tuvieron, que son algunos de los citados en la parte superior, han evidenciado mejoras en los siguientes puntos.

- Mejora en el cumplimiento de los proyectos en términos de tiempo debido a una mejor planificación del tiempo de sus recursos.
- Existe un pool de recursos humanos y materiales establecidos para poder mejorar su disponibilidad.
- La PMO reporta a las autoridades más altas de las empresas, hay un involucramiento mucho mayor y por lo tanto hay mejor compromiso y manejo de la estrategia.
- Tienen una metodología de gestión y seguimiento de proyecto, lo cual ha facilitado la instrumentación de los proyectos actuales y futuros.
- Tienen gestión por riesgos, metodología que les permite tomar acciones correctivas y preventivas de los problemas.
- Tienen soporte de la Oficina de Gestión de proyectos en relación a las competencias que un líder debe tener para un mejor desempeño.
- La comunicación es de doble vía, y los objetivos son entendidos por todos los stakeholders.
- Tienen documentación formal que funciona de “road map” para poder elaborar los proyectos estratégicos.
- Tienen mejor control de los costos y visualizar su ejecución.
- Los entregables están definidos de acuerdo a la ruta crítica.

Por estas razones, son más las empresas en el mercado asegurador que están considerando la necesidad de formar una Oficina de Gestión de Proyectos.

3.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.

⁵⁷Una decisión es una determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades dentro de una organización. En la toma de decisiones entra en juego diversos factores, entre los más importante el conocimiento; y como todo proceso contempla ciertas etapas o pasos a seguir.

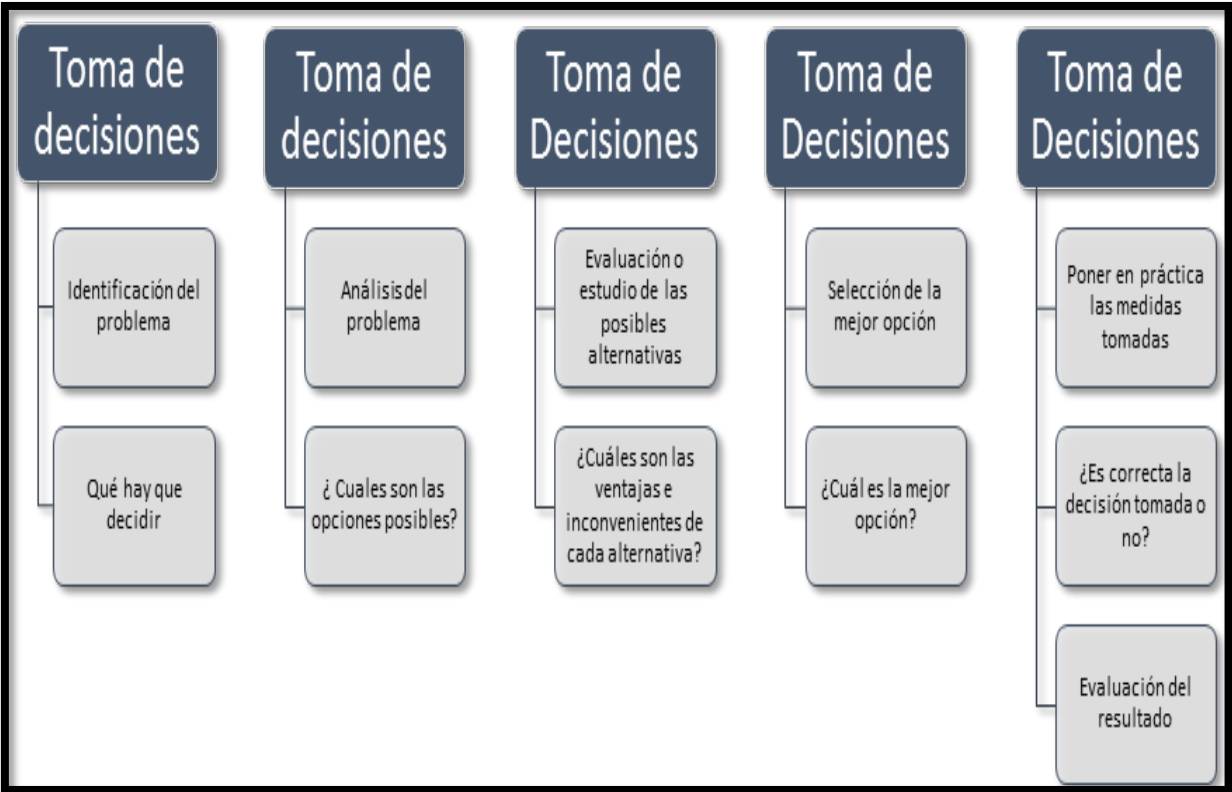


Gráfico 23 Esquema de la toma de decisiones.

Fuente: El autor

⁵⁷ <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/27/1/T-UIDE-0001.pdf>

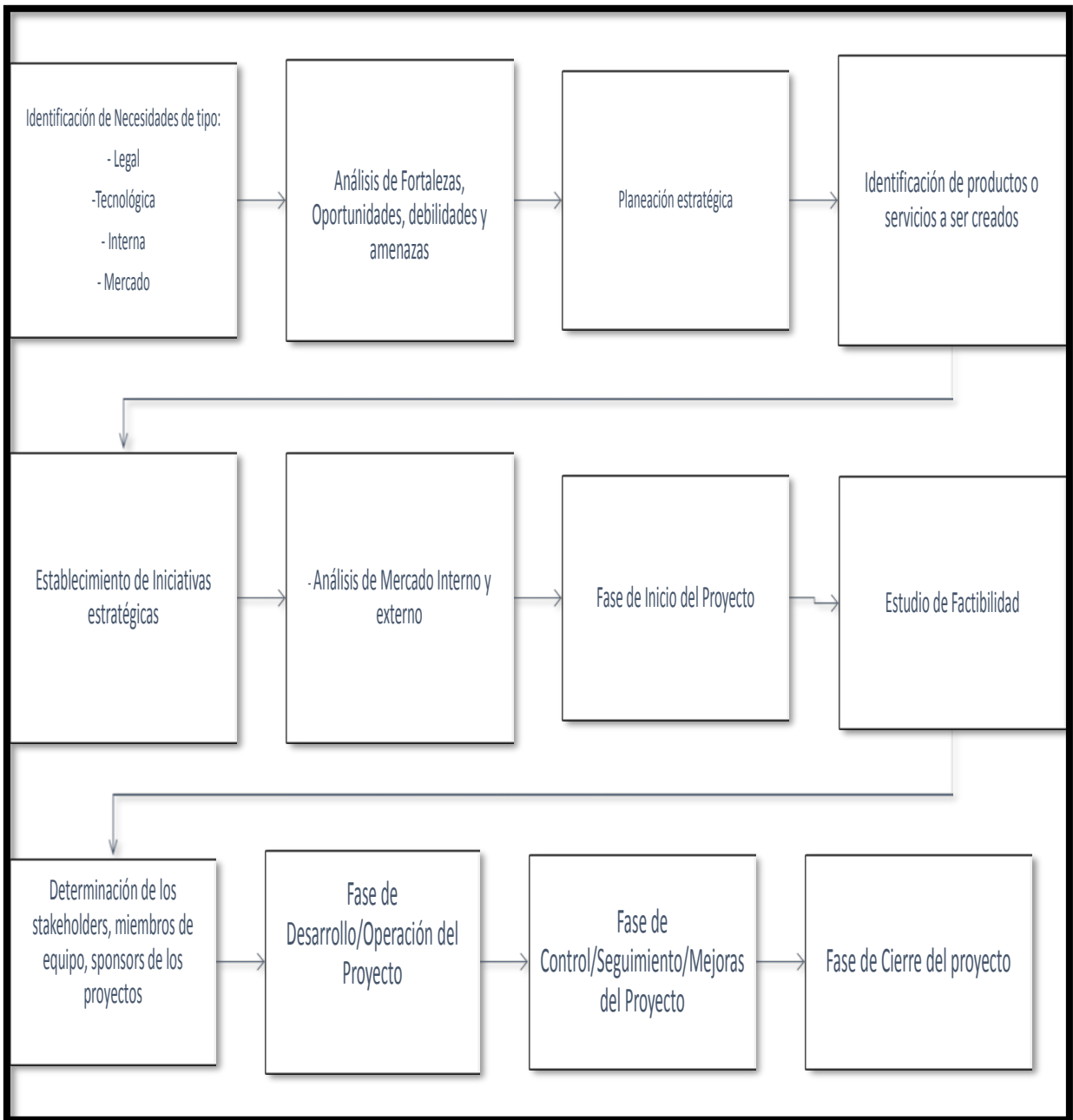


Gráfico 24 Análisis del proceso de toma de decisiones en Seguros Equinoccial.

Fuente: El Autor

De acuerdo a la figura anteriormente citada, procedemos a desglosar y a explicar cada una de las variables anteriormente citadas con respecto al proceso de tomas de decisiones de Seguros Equinoccial S.A.

Identificación del problema.- el proceso para la identificación del problema nace de acuerdo a las necesidades internas y externas que tiene la compañía. En este caso, se realiza una reunión global entre directores de la empresa y gerentes con la respectiva información y se realiza un plan a través de un análisis FODA del comportamiento de la empresa durante cada semestre.

Análisis del problema.- una vez levantada la información, se procede con la planeación estratégica mediante la contratación de un proveedor externo que mire desde afuera todo el contenido de los problemas que ha tenido la empresa durante el semestre. En base a esta información, se levantan estrategias que permitan desarrollar productos o servicios únicos que permitan no solamente corregir el problema suscitado sino que a su vez se pueda crear nuevas oportunidades que permitan ayudar a la empresa en el cumplimiento de su misión y visión.

Evaluación o estudio de opciones o alternativas.- Una vez analizado el problema, se plantean objetivos estratégicos que engloben la solución del problema. Estos a su vez se cristalizan en iniciativas estratégicas que se traducen en un conjunto de proyectos estratégicos que permitan viabilizar las soluciones a los inconvenientes planteados.

Selección de la mejor opción.- en este caso se realiza el estudio de pre-factibilidad y factibilidad de los proyectos, en este caso no se selecciona la mejor opción sino que se prioriza las mejores opciones según el análisis de un Balanced Score Card de proyectos para atacar los puntos más sensibles ya sea a través de estudios de mercado si es el caso de una de manda potencial, o de la potencialización o inclusión de requerimientos tecnológicos.

Poner en práctica las medidas tomadas.- Se inicia con el proceso de Inicio del proyecto en el cual se analiza el caso del negocio, es decir, la viabilidad económica

del proyecto, identificación de involucrados en el proyecto (spórsors, líderes de proyecto, miembros de equipo). Además si los proyectos vienen por contrato, de igual manera su viabilidad económica y financiera de todas las iniciativas estratégicas.

Finalmente se evalúa el resultado.- Después de determinar la viabilidad del proyecto y las respectivas priorizaciones, constantemente se evalúa el resultado en la etapa de desarrollo y ejecución de los proyectos priorizados mediante la entrega de artefactos y entregables que aporten con la ejecución de la ruta crítica de los mismos, así como también de los riesgos identificados en el proceso de inicio del proyecto, es decir, se hace un constante monitoreo de la calidad del proyecto con respecto a su ejecución, y después de la post implementación de los mismos con las áreas involucradas se realiza los seguimientos mensuales comparando los pronósticos realizados en los casos de negocio en contra de la evolución real de los resultados obtenidos de las iniciativas estratégicas .

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.

En base a los estados de pérdidas y ganancias de los años 2010, 2011, 2012, 2013, se realizó el análisis financiero a nivel de ramos (líneas de negocios) y se obtuvieron los índices financieros que nos ayudan a identificar la situación actual de la empresa de los años propuestos sin proyectos estratégicos.

El promedio de producción en total de primas netas ingresadas, es del 17%.

El crecimiento de primas netas ingresadas desde el año 2010 al 2013 es del 84.71%.

De este total de primas netas ingresadas, en promedio de los años mencionados, el ramo de corporativos es el que más aporta con la empresa, con un 40% del total ingresado, seguido por el ramo de masivos e individuales con un 29%, de ahí viene los negocios internacionales con un 16%, y fianzas con el 11%.

Ramos	2010	2011	2012	2013	Promedio
Corporativos	41%	39%	43%	38%	40%
Masivos e Individuales	31%	31%	26%	28%	29%
Fuerza de Ventas	0%	2%	3%	8%	3%
Fianzas	10%	11%	11%	12%	11%
Estado	0%	0%	1%	1%	0%
Internacionales	17%	17%	15%	14%	16%

Tabla 12 Promedio de participación por ramo en la prima neta emitida.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Con respecto al porcentaje de cesión de primas cedidas a los re-aseguros, tenemos que en promedio la empresa ha cedido un 63% de la prima neta retenida por concepto de re-aseguros.

Es decir, que corroborando la información proporcionada en la parte superior con respecto a lo que tiene que ver con la prima neta emitida, el re-aseguro es una porción significativa de la neta prima pues los clientes corporativos son clientes que tienen pólizas por más de 5 millones de dólares, por lo que se necesita ayuda de aseguradoras internacionales para que en caso de algún siniestro que tenga que ejecutarse, las mismas puedan ser cubiertas sin la necesidad de afectar la liquidez de la empresa.

Concepto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
Primas Netas Ingresadas	78,791	93,833	127,810	145,539	111,494
Primas de Reaseguros Cedidos	61.42%	61.48%	67.08%	63.11%	63%
TOTAL	48390.14	57689.64	85737.03	91856.37	70,918

Tabla 13 Primas cedidas a re-aseguros.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A.

Respecto a las primas netas retenidas después de la respectiva cesión al reasegurador, estas se concentran mayormente en los Seguros Corporativos.

Esto se debe a razón de la existencia de un mayor riesgo por los montos que se gestionan además de los clientes que se poseen. Se puede realizar una mejor gestión de retención ya que el nivel de siniestralidad es mucho más bajo que el resto de ramos, que incluso por su razón de ser en manejo de nichos de mercado específicos y de gran valor económico, como vehículos, el estado, constructoras, barcos, hay menos probabilidades de siniestralidad y mayor impacto monetario de concretarse el riesgo. El promedio de porcentaje de retención ha sido del 36.73% desde el año 2010 al 2013.

Concepto Primas Retenidas	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
Primas Retenidas Seguros Corporativos	14001.30	16646.17	19376.99	24723.82	18687.07
Primas Retenidas Masivos e Individuales	11736.74	13953.83	16242.97	20725.01	15664.64
Primas Retenidas Fuerza de Ventas	2951.95	3509.58	4085.32	5212.62	3939.87
Primas Retenidas Fianzas	1454.99	1729.84	2013.63	2569.26	1941.93
Primas Retenidas Estado	256.02	304.38	354.32	452.09	341.70
Primas Retenidas Frontigs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total	30,401.00	36,144	42,073	53,682.79	40,575.21

Tabla 14 Primas retenidas por ramo.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Después de las primas netas retenidas, tenemos la recuperación de las reservas de riesgo en curso, es decir la porción de la prima devengada del riesgo en un período de tiempo determinado.

En promedio se ha recuperado hasta el año 2012 la cantidad de \$100.289,03 en relación a la prima neta retenida, lo que se constituye en ingreso para la empresa que permite aportar a la liquidez de la misma, por la gestión de riesgo realizada en relación a la prima y al siniestro. De igual manera y por ley, se debe constituir las reservas de riesgo en curso, montos que permiten tener un contingente para poder cubrir riesgos con respecto a la siniestralidad.

En promedio ha sido un valor de \$ -76.932,54, lo cual indica que la empresa cuenta con capitales a futuro para poder recuperarlos y seguir cubriendo siniestros sin que la misma se encuentre afectada.

Esto representa entre los 3 años un promedio de 35% de los ingresos totales de la empresa. Al final tenemos las reservas de riesgo en curso que es la diferencia entre la recuperación de las reservas de riesgo en curso y la constitución de las reservas de riesgo en curso netas, lo que nos da de igual manera el porcentaje de la retención en base a la prima neta retenida.

El año en el cual más prima neta ganada se ha tenido ha sido el 2013 ya que este rubro depende directamente de la producción de primas de la empresa.

Concepto Reservas de Riesgo en Curso	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
Primas Netas Retenidas	29,151.00	34,431	39,890	51,037	38,627.21
Recuperación Reservas Riesgos en Curso	82,557.54	109,155	109,155		100,289.03
Constitución Reservas Riesgos en Curso	-84,228.61	-111,751	-111,751	0	-76,932.54
% de los Ingresos	37.00%	36.69%	31.21%	35.07%	35%
Reservas Riesgos en Curso Neto	-1,671.08	-2,596	-3,385	-4,883	-3,133.91
% de la Retención	5.50%	7.18%	8.05%	9.10%	7.46%
Primas Netas Ganadas	27,479.92	31,834	36,505	46,154	35,493

Tabla 15 Primas netas ganadas.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Dentro del pago de los siniestros netos incurridos, estos se componen de la siguiente manera, detallados en el siguiente cuadro:

Siniestros Netos Incurridos
Siniestros Pagados Seguros Directos
Siniestros Pagados Reaseguro Aceptado
Recuperaciones
Salvamentos
Participación Reaseguro Salvamentos
Recuperaciones Reservas Siniestros
Costitución Reservas Siniestros
Reserva IBNR y Catastrófica

Tabla 16 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A.

En promedio de los años 2010, 2011, 2012, 2013, se ha pagado 19mm de dólares, representando una media del 56.83% entre los tres años del porcentaje de la prima neta ganada.

Por fuente de Seguros Equinoccial, dentro de los componentes, hay 2 que representan un fuerte desembolso de dinero para Seguros Equinoccial. Estos son los siniestros pagados de Seguros Directos, y la constitución de la Reserva de Siniestros para de igual manera salvaguardar el riesgo.

Cabe también recalcar que el re-asegurador aporta con cantidades considerables de dinero para ayudar a cubrir siniestros de gran magnitud, siendo de gran ayuda para la empresa en la cobertura de siniestros.

Dentro del concepto de las comisiones netas, tenemos el siguiente cuadro que explica la composición de las mismas.

Cabe acotar que el cuadro se encuentra detallado a nivel de línea de negocio, y una explicación de cuál es el ramo que más comisiones representa para Seguros Equinoccial S.A.

Comisiones Netas
Comisión Neta Seguros Corporativos
Comisión Neta Masivos e Individuales
Comisión Neta Fuerza de Ventas
Comisión Neta Fianzas
Comisión Neta Estado
Comisión Neta Frontigs
2% salida de divisas frontings y cred trib vida y AP

Tabla 17 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Dentro de las comisiones netas, es la comisión neta que se paga a los seguros corporativos, ya que los mismos son realizados a través de intermediarios o de bróker, seguido por la comisión neta que se paga a masivos e individuales, es decir, básicamente a los sponsors para que los vehículos se aseguren con Seguros Equinoccial.

Estos intermediarios ayudan a Equinoccial a fortalecer su producción mediante la emisión de pólizas por convenios estratégicos que tenemos. Más del 60% de la comisiones en promedio en los años 2010, 2011,2012,2013 se han destinado para el pago a sponsors que taren clientes corporativos y a los sponsors. Adicionalmente, se ha pagado 2 millones de dólares de los años en análisis, siendo el año 2013 el rubro que más comisiones de ha recibido ya que es el año en que más productividad se ha reportado.

Concepto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
Comisiones Netas	-900.99	-156	63	177	-204.42

Tabla 18 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Después de las comisiones netas recibidas y pagadas, tenemos el resultado operativo, es decir la utilidad generada antes de Gastos administrativos,

amortizaciones y depreciaciones, para la empresa Seguros Equinoccial S.A los resultados fueron:

Concepto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
Resultado Operativo	9,970.08	13,503	16,128	22,012	15,403.42

Tabla 19 Concepto Resultado Operativo.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Como se puede apreciar, en promedio el resultado operativo ha sido de 15 millones, siendo el año 2013 el que más resultado operativo refleja, puesto que de igual manera este año es en el que más primas ha emitido. Luego del resultado operativo tenemos el resultado técnico, que se compone de gastos de Personal, gastos de Operación, depreciaciones y amortizaciones, y se descuenta después del resultado operativo.

Concepto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
Gastos Administrativos	-6,694.90	-8,581	-10,884	-12,603	-9,690.62

Tabla 20 Concepto de Siniestros Netos Incurridos.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Dentro de los Gastos administrativos, el rubro más representativo siempre es el personal, en promedio representa el 63 % del total de los Gastos Administrativos. De igual manera los gastos administrativos crecen en proporción a la producción de Seguros Equinoccial, ya que durante los años 2010, 2011, 2012, 2013, se han contratado más personas para poder atender la creciente demanda.

De la misma forma, el pago por servicios a terceros, es decir, consultoría externa, proveedores, etc. representan el 30% del gasto administrativo, de manera creciente de igual manera en relación al crecimiento de la producción de las primas emitidas.

Después del resultado técnico tenemos la utilidad en donde tenemos los siguientes conceptos:

Concepto Utilidad Bruta	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
Ingresos (Egresos) Financieros	801.18	979.68	1,290.36	2,600.00	1,417.80
Impacto ISD			-534.27	-987.56	-760.92
Utilidad Bruta	4076.37	5902.40	6000.29	6808.92	5,697.00

Tabla 21 Concepto Utilidad Bruta.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

Los Ingresos financieros se refieren a todas las inversiones con riesgo y sin riesgo que la empresa realiza y por la cual recibe ingresos económicos (bonos de estado, acciones de empresas, etc). En promedio por los tres años, la empresa ha recibido \$1,4 millones. A partir del año 2012 y con el alza del impuesto de la Salida de Divisas al 5%, este rubro ha ido creciendo proporcionalmente en relación al pago que se hace a las reservas de riesgo en curso y por el tema de los re-aseguradores que es dinero que sale al extranjero.

Después de las amortizaciones, depreciaciones, y gastos administrativos, la utilidad bruta ha crecido en un 67% si comparamos la utilidad bruta del 2013 en relación a la del 2010 por el incremento en el ingreso de primas emitidas y en si el resultado operativo. Al final tenemos la utilidad neta después de descontar todo lo referente a la participación de trabajadores, Impuesto a la Renta y Reserva Legal. La misma ha crecido en un 42% si tomamos el año inicial 2010 en contra del 2013. El promedio de las utilidades es de 3.7 millones y se ha dado por el crecimiento de la producción de la empresa, es decir, los negocios ejecutados y contratados, además del % de participación de mercado que se ha ganado.

Concepto Utilidad Neta	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Promedio
TOTAL PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IR	-1474.46	-1969.52	-1997.52	-2519.30	-1990.20
Participación Trabajadores	-611.46	-885.36	-900.04	-1021.34	-854.55
Impuesto a la Renta	-863.01	-1084.16	-1097.47	-1497.96	-1135.65
Reserva Legal	0	0	0	0	0.00
TOTAL UTILIDAD NETA	2601.91	3932.88	4002.78	4289.62	3706.80

Tabla 22 Concepto Utilidad Neta.

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A

Para realizar la propuesta de diseño e implementación de la Oficina de gestión de proyectos en Seguros Equinoccial S.A, es necesario realizar un análisis de la empresa a nivel de su estructura organizacional, administradores de proyectos, tipos de proyectos que se ejecutan, capacidades actuales, documentos de gestión para poder establecer cuál es el tipo de Oficina de Gestión de proyectos que debe implementarse y el grado de madurez que la misma debe tener.

4.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.

4.1.1 Tipos de organización según el PMI.

A continuación, vamos a contextualizar estructuralmente y según la metodología de proyectos a Seguros Equinoccial S.A.

Según el PMBOOK 5, hay 3 tipos de organización:

Organización funcional.- este tipo de organización se centra en especialistas y se agrupan por funciones, de ahí la razón por la cual se llaman organizaciones funcionales.

En este tipo de organizaciones, la administración de proyectos se centra por jerarquía, es decir que las cabezas reportan a un gerente, vicepresidente, presidente.

Organización orientada a Proyectos.- este tipo de organizaciones son todo lo opuesto a las funcionales. El enfoque de esta organización es el proyecto en sí.

La idea detrás de este tipo de organización es desarrollar lealtad al proyecto, no al gerente funcional.

Organización Matricial.- este tipo de estructura organizacional trata de minimizar las diferencias y tomar ventajas de las debilidades y diferencias de las organización estructural orientada a proyectos y funcional.

Las organizaciones matriciales tienen características únicas, y la misma es que buscan como los proyectos se conducen y como el proyecto y los gerentes funcionales comparten el trabajo.

Este tipo de organización se clasifica en tres tipos:

Organización Matricial débil, organización matricial balanceada y organización matricial fuerte.

Para entender mejor a esta división, vamos a colocar un cuadro en el cual se comparan a las mismas.

TIPO DE ORGANIZACIONES			
Arista	Matriz		
	Matriz Débil	Balanceada	Matriz fuerte
Título del Gerente del proyecto	Coordinador del proyecto, líder de proyecto o facilitador del proyecto	Gerente del Proyecto	Gerente del proyecto
Enfoque del Gerente del Proyecto	El enfoque se divide entre las responsabilidades del proyecto y las funcionales	Proyectos y trabajo del proyecto	Proyectos y trabajo del proyecto
Autoridad del Gerente del Proyecto	Mínima autoridad y poder	Balace entre la autoridad y el poder	Balace entre la autoridad y el poder
Tiempo del Gerente del	Tiempo parcial en los proyectos	Tiempo Completo en los	Tiempo Completo en los proyectos

Proyecto		proyectos	
Estilo Organizacional	Como en las organizaciones funcionales	Una mezcla de características de la organización matricial débil y mixta	Como en las organizaciones orientadas a proyectos
El Gerente del Proyecto reporta:	Gerente Funcional	A un gerente funcional, pero se comparte la autoridad y el poder	Gerente de Proyectos

Tabla 23 Tipo de Organizaciones.

Fuente: Project Management Professional Exam, fifth edition, Kim Heldman.

Seguros Equinoccial S.A actualmente y según la teoría del tipo de organizaciones, es una organización de tipo funcional en proyectos porque:

- Los líderes de Proyecto son gerentes funcionales.
- Los líderes de proyecto reportan a una cabeza, en este caso al Gerente General de la empresa.
- La toma de decisiones sobre recursos, alcance y costos de los proyectos está bajo decisión de la cabeza.
- El tiempo de administración de los gerentes está dividido entre sus funciones habituales y el tiempo de la gestión de proyectos.
- El modelo de gobierno de los proyectos es funcional, es decir, es vertical como en la organización.

4.2 TIPOS DE PROYECTOS

En este punto describiremos los tipos de proyectos existentes, de acuerdo a la tabla y qué clase de proyectos hay en Seguros Equinoccial S.A

Clasificación del Tipo de Proyectos		
Naturaleza	Tipo	Descripción
Según su carácter	Sociales	Cuando la decisión de realizarlo no depende de que los consumidores o usuarios potenciales del producto,
	Financiero	Cuando su factibilidad depende de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir

Clasificación del Tipo de Proyectos		
Naturaleza	Tipo	Descripción
Según el sector de la economía al cual están dirigidos	Agropecuarios	Dirigidos al campo de la producción animal y vegetal; las actividades pesqueras y forestales
	Industriales	Comprenden los proyectos de la industria manufacturera, la industria extractiva y el procesamiento de los productos extractivos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria.
	De infraestructura social	Dirigidos a atender necesidades básicas en la población, tales como: Salud, Educación, Recreación, Turismo, Seguridad Social, Acueductos, Alcantarillados, Vivienda y Ordenamiento espacial urbano y rural.
	De infraestructura económica	Se caracterizan por ser proyectos que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, tales como: Energía eléctrica, Transporte y Comunicaciones
	De servicios.	Se caracterizan porque no producen bienes materiales. Prestan servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones
Según el objetivo	Primarios	Agrícolas, Pecuarios, Mineros, Pesqueros o Forestales.
	Secundarios	Transformación.

Clasificación del Tipo de Proyectos		
Naturaleza	Tipo	Descripción
Bienes de consumo final, intermedios o de capital. Proyectos de Prestación de Servicios.	De Infraestructura Física	En estos se incluyen los transportes, las comunicaciones, el riego y la recuperación de tierras, la energía eléctrica, el saneamiento y las urbanizaciones.
	Infraestructura Social	Comprende la Salud, la educación y la Vivienda y la organización social (administración pública y seguridad nacional).
	Otros servicios	Se incluye la distribución, el financiamiento, la información y el esparcimiento.
	Proyectos de Investigación	Se divide en dos: Investigación en Ciencias. Pueden ser ciencias exactas, naturales o sociales.
	Investigación Aplicada	Puede estar relacionada con recursos naturales, con procesos de transformación (tecnología) o con procesos de decisión (organización).

Clasificación del Tipo de Proyectos		
Naturaleza	Tipo	Descripción
Según el ejecutor	Públicos	Son proyectos ejecutados por entidades del gobierno y con presupuestos de inversión pública
	Privados	Son proyectos preparados y ejecutados por personas naturales o jurídicas con recursos privados o de crédito, buscando siempre las mejores oportunidades de inversión y la mejor rentabilidad.
	Mixtos	Son proyectos promovidos y ejecutados coordinadamente entre el sector público y privado, a través de las denominadas empresas de economía mixta.
Según su Área de Influencia	De acuerdo a su expansión geográfica	Proyectos Locales Proyectos Regionales Proyectos Nacionales Proyectos Multinacionales.

Tabla 24 Clasificación de Proyectos.

Fuente:https://es.wikiversity.org/wiki/Definicion_conceptos_y_clasificacion_de_proyectos.

Los proyectos estratégicos se encuentran descritos en el capítulo V del presente trabajo, aquí haremos referencia, según la clasificación de los proyectos, cuál de estos tipos de proyectos están tomando lugar en la empresa.

Seguros Equinoccial S.A tiene proyectos de tipo financiero ya que hay proyectos que producen servicios que satisfacen la demanda de acuerdo a las necesidades del mercado.

De acuerdo al sector de la economía al cual están dirigidos son de servicio y de infraestructura económica, debido a que hay proyectos de creación de oficinas a nivel nacional, y que de igual manera buscan la prestación de servicios existentes.

Según el ejecutor, los proyectos de Seguros Equinoccial son de origen privado ya que los recursos provienen de entidades de crédito privadas y de los inversionistas del directorio.

Según el área de influencia los proyectos de Seguros Equinoccial son Proyectos nacionales ya que los mismos tienen impacto en toda el área geográfica a nivel nacional en donde la aseguradora tenga presencia.

Según el área de influencia, los proyectos son medianos y grandes debido al monto de inversión y al impacto a nivel nacional que los mismos tendrán.

4.3 HABILIDADES REQUERIDAS PARA LOS LÍDERES DE PROYECTO.

Recordemos que el líder de proyecto es la persona que tiene las herramientas, habilidades y conocimientos relacionados a proyectos para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo para el cual el proyecto fue hecho.

Si bien es cierto dentro de las restricciones del proyecto que son alcance, costos y tiempo no están las competencias o perfiles considerados, es muy importante como los gerentes de proyectos van a manejar el proyecto.

En base a esta premisa, es importante establecer el perfil de los líderes de proyectos.

Actualmente, los líderes de proyectos son gerentes funcionales, es decir, personas que tienen conocimientos específicos sobre algún producto o servicio, o de la función que están realizando, pero no sobre proyectos.

Esto ha causado inconvenientes en la ejecución de los proyectos estratégicos, pues al no conocer una metodología relacionada a la administración de proyectos, habilidades de comunicación con respecto a la transmisión de ideas, etc.

Los proyectos tienen muchos problemas con respecto a lo que deben entregar. Más que en el qué, está en el cómo que a la final afecta a los proyectos de manera significativa.

De esto depende mucho el éxito o fracaso del proyecto o del portafolio, ya que la gestión por proyectos y la gestión por procesos son dos cosas muy diferentes.

A razón de esto, hay algunas habilidades genéricas que los líderes de proyectos o los gerentes de proyectos deben tener, y las mismas están descritas en el PMBOOK 5.

- Habilidades de Comunicación.
- Habilidades de planeación y organizacionales.
- Habilidades relacionadas con la administración de presupuestos.
- Habilidades de Administración de Conflictos.
- Habilidades de Influencia y negociación.
- Habilidades de Liderazgo.
- Habilidades de Motivación y construcción de equipos.

4.3.1 Desarrollo y Características del Equipo de Trabajo de Proyectos

El desarrollo del equipo de trabajo que va a ser liderado es muy crítico, pues el proyecto depende del trabajo de estas personas además del líder de proyecto para poder tener éxito en el mismo. Los miembros de equipo necesitan tener el desarrollo y entrenamiento necesario para mejorar las habilidades existentes actualmente.

4.3.2 Desarrollo del Equipo de Trabajo de Proyectos

Para poder desarrollar al equipo de trabajo, hay que realizar ciertas actividades críticas para poder obtener resultados positivos de los participantes en el proyecto.

El PMBOOK 5 recomienda hacer énfasis en los siguientes puntos.

- Habilidades interpersonales.
- Entrenamiento.
- Actividades de construcción de equipo.
- Reglas base.
- Co-localización.
- Reconocimiento y recompensas.

Seguros Equinoccial actualmente se encuentra fomentando el entrenamiento a través de capacitaciones con la ayuda de expertos en las herramientas de trabajo para gestión de proyectos, para fortalecer el conocimiento de las personas y reducir las brechas de conocimientos.

Cabe recalcar que hay mucho por recorrer ya que para el caso de los proyectos, no existe un programa de reconocimiento y recompensas, las reglas base ya se han puesto y los proyectos van mejorando pero no al nivel deseado con lo que a la gente se refiere.

Hay trabajo por realizar en las actividades de construcción de equipo, pues los equipos son impuestos y no valorados actitudinalmente y aptitudinalmente antes de hacerlo.

4.3.3 Características del Equipo de Trabajo

Los equipos de trabajo, que son efectivos y eficientes, se conforman de aquellas personas que están altamente motivadas por los resultados que deben lograr con respecto al logro de objetivos, además de tener un alto desempeño en las actividades que realizan.

¿Qué características son las que un buen equipo de trabajo tiene?

Según el PMBOOK 5 hay 7 características que un equipo de proyectos orientado al logro debe tener:

- Resolución de conflictos.
- Compromiso con el proyecto.
- Compromiso con el equipo del proyecto y con el gerente del proyecto.
- Alta satisfacción del trabajo realizado.
- Alto poder de comunicación.
- Sentido de pertenencia y propósito.
- Haber estado en proyectos exitosos.

4.4 DOCUMENTACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

Para llevar a cabo la estandarización de la gestión de proyectos, es necesario contar con herramientas que faciliten a los líderes de proyectos y miembros de equipo las directrices necesarios para llevar con orden al proyecto, a continuación se presentan la siguiente documentación :

- Project Charter.
- Formulario de Riesgos.
- Plantilla del caso del Negocio (Business Case).
- Plantilla de cierre del proyecto.
- Plantilla de acta de reuniones.
- Plantilla de evaluación 360.
- Matriz de Trazabilidad de Requisitos
- Plantilla de Contratos Marco.

A continuación, se detallará las plantillas a utilizarse en Seguros Equinoccial.

- **Project Charter.**- el Project Charter es también conocido como SOW (Statement of Work), es un documento que enuncia el alcance, objetivos, participantes, el modelo de gobierno del proyecto cronograma, entregables, facturación, costos del proyecto. (ANEXO 1)
- **Formulario de Riesgos.**- este formulario se lo debe utilizar en la etapas de planificación, ejecución y control del proyecto con el objetivo de detectar los riesgos en el proyecto con el fin de establecer planes de acción que permitan mitigarlos, aceptarlos. (ANEXO 2)
- **Plantilla Business Case.**- esta plantilla nos permitirá evaluar financieramente si el proyecto es viable o no. El Business Case o Caso de Negocio es aquel análisis que se hace de alguna iniciativa ya sea por motivos de demanda (nuevos negocios, etc), requerimientos del negocio. (ANEXO 3)
- **Plantilla del Change Request (Control de Cambios).**- es el documento que nos deja documentar y justificar cualquier cambio en el proyecto sea en términos de costos, tiempo o alcance del proyecto. (ANEXO 4)
- **Plantilla de cierre del proyecto.**- Plantilla que se utiliza durante el proceso de cierre del proyecto en donde se especifican los objetivos cumplidos, la variación del presupuesto y lecciones aprendidas, que servirán como repositorio para futuras experiencias en los proyectos. (ANEXO 5)
- **Plantilla de acta de reuniones.**- Plantilla estándar a ser utilizada en todo el proyecto para dejar documentado los compromisos y temas relevantes discutidos en las diferentes sesiones. (ANEXO 6)
- **Plantilla de evaluación 360.**- esta plantilla fue exclusivamente para Seguros Equinoccial S.A, la cual se encarga de medir el nivel de gestión de los miembros de equipos, líder de Proyecto y PMO tanto en competencias como en conocimiento técnico. (ANEXO 7).

4.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN SEGUROS EQUINOCCIAL S.A

4.5.1 Antecedentes

En los puntos anteriores hemos realizado un análisis a nivel de gestión por proyectos de Seguros Equinoccial, los puntos encontrados son:

- La empresa es funcional, no es ni matricial balanceada u orientada proyectos debido a que es la primera vez que se gestiona la estrategia a nivel de iniciativas estratégicas.
- Los líderes de proyectos son gerentes funcionales, no tienen las competencias necesarias para administrar proyectos por el desconocimiento de la metodología y las mejores prácticas recogidas a nivel mundial.
- Hay problemas en la definición y cumplimiento de tiempos.
- No hay control de costos en los proyectos.
- No hay gestión de riesgos apropiada en los proyectos.
- No hay control de la disponibilidad de recursos en los proyectos.
- No existen indicadores de medición del cumplimiento de proyectos.
- La metodología establecida y estandarizada no se cumplen en todos los proyectos estratégicos.

4.5.2 Propuesta de Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en Seguros Equinoccial.

Con la información y la investigación de campo realizada en la empresa, se procederá con el diseño e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en Seguros Equinoccial S.A.

4.5.2.1 Tipo de PMO a implementarse en Seguros Equinoccial.

En los apartados anteriores, en el marco teórico se ha descrito los distintos tipos de Oficinas de Proyectos que existen.

Para el caso de la aseguradora, y tomando en cuenta que es la primera vez que se gestiona un portafolio de proyectos estratégicos, es recomendable empezar con una PMO de Control porque además de brindar soporte y apoyo, las funciones que debe tener son:

- Verificar el cumplimiento de las metodologías propuestas, en este caso las del PMI que abarca los 5 procesos de administración y que son: Inicio, Planificación Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre.
- Entregar plantillas para el control del alcance costos, riesgos además de la experiencia provista por los miembros de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- Realizar seguimiento continuo a los proyectos estratégicos de la empresa y verificar la salud del portafolio de proyectos.
- Reportar a la Gerencia General mensualmente y al directorio trimestralmente el avance de los proyectos estratégicos a través de indicadores de proyectos establecidos en la metodología.
- Proponer programas de mejoras continuas a los proyectos estratégicos.
- El nivel de control y seguimiento debe ser medio por el tipo de líderes que hay en la empresa.
- Controlar la disponibilidad de los recursos de los proyectos estratégicos de acuerdo al pool de recursos para el portafolio de proyectos estratégicos.
- Administrar los entregables por cada proceso de gestión de proyectos y definir los entregables de manera clara a través de la ruta crítica del proyecto.

4.5.3 Evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos de Seguros Equinoccial S.A.

Para el caso específico de Seguros Equinoccial S.A, procederemos a utilizar el modelo de madurez KPM 3 establecido por Harold Kerzner. ¿Por qué vamos a utilizar esta metodología?

Con la información levantada por la investigación de campo en Seguros Equinoccial y las fuentes secundarias de información, es necesario establecer una evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos con visión a futuro.

Es importante entonces establecer los lineamientos que debe poseer la Oficina de Gestión de Proyectos en Seguros Equinoccial de acuerdo a la realidad actual, y su modelo de madurez durante el tiempo y el rol que debe cumplir dentro de la organización. El modelo de madurez de Harold Kerzner establece 5 niveles de madurez 3 niveles de riesgos.

La Oficina de Gestión de Proyectos se encuentra en el nivel tres por las siguientes razones:

- Se maneja un lenguaje común relacionado a proyectos porque la gente recibe capacitación y soporte acerca de administración de proyectos y conceptos.
- Se han establecido procesos comunes, estos procesos son los recomendados por el PMI y son los 5 grandes procesos y sus fases dentro de cada uno de los mismos.
- La organización ha adoptado la metodología de administración de proyectos utilizando el ciclo de vida de los proyectos que recomienda las mejores prácticas a nivel mundial de proyectos.

El riesgo de la implementación de la metodología es alto, ya que ocasiona cambios en la cultura organizacional de la empresa, ya que es la primera vez que Seguros Equinoccial va a gestionar proyectos y su estrategia a través de metodología establecida por el PMI.

La Oficina de Gestión de proyectos es más operativa que estratégica, es decir, que entrega la metodología y también se encarga de ejecutarla conjuntamente con los líderes de proyectos y Gerentes de Proyectos hasta que se familiaricen con la misma.

A través de capacitaciones continuas a los líderes de proyectos y a todos quienes participan en la gestión de proyectos, la Oficina de Gestión de Proyectos debe ser

hasta el 2018 una PMO directiva en donde pueda establecer políticas y la actividad sea más de seguimiento y dirección que de operación.

4.6 INDICADORES DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.

Dentro de la metodología también se debe establecer cómo vamos a medir los proyectos y a través de que herramientas. La metodología que se propone utilizar es la del valor ganado, que está aceptada por PMI.

⁵⁸Miremos que es la metodología y cuáles son los KPI's a utilizarse para reflejar el avance de los proyectos estratégicos.

¿Qué es el valor ganado?

Es un método para medir el desempeño de un proyecto, permite comparar la cantidad de trabajo planificado con la cantidad de trabajo real que se ha realizado. Así se puede determinar si el trabajo va según lo previsto y dentro del presupuesto del proyecto.

¿Qué cubre el valor ganado?

Cubre las tres líneas base de la Gestión de Proyectos: Alcance, Costo y Tiempo. Unificándolo en un marco común que permite representar matemáticamente las relaciones entre ellas.

Nomenclatura del Valor ganado

BAC (Budget at Completion).- es la suma de todos los valores del presupuesto establecidos para el trabajo que se realizará en un proyecto. También es conocido como: Presupuesto a la Terminación; Presupuesto Final; o Presupuesto hasta la Terminación.

⁵⁸ <https://jrodriguezweb.wordpress.com/2013/09/02/gestion-del-valor-ganado-paso-a-paso/>

PV (Planned value).- Indica el valor de tiempo que teníamos planificado en un momento dado del proyecto.

EV (Earned Value).- Conocido como el valor ganado, y representa el trabajo realizado en un momento dado. Representado en **tiempo**.

AC (Actual Cost).- conocido como el costo actual e indica el coste que llevamos a un momento dado para realizar el trabajo que llevamos realizado.

La herramienta que se va a utilizar para instrumentar esta medición es el **Project 2013 y el PWA (Project web Application)**.

Ahora que tenemos la metodología, veamos la aplicación de la misma en la PMO de Seguros Equinoccial, misma que se utilizará para ver el desempeño del portafolio de proyectos estratégicos, e instrumentarlo a través de un dashboard (Panel de Control) de proyectos.

Entonces veamos mediante el caso de un proyecto estratégico como se aplicaría la metodología del valor ganado.

Premisas

Para el caso del tiempo vamos a utilizar los siguientes parámetros:

- Valor planificado del tiempo en número de días de ejecución aprobado, y reflejado en porcentaje.
- Valor real del tiempo ejecutado en términos de % de completitud de la tarea
- Variación del tiempo: (real – planificado) o Schedule Variance (SV).
- Indicador de desvío: (avance real de la tarea/avance planificado) o Schedule Performance Index (SPI).
- Desvío del proyecto: $100\% - (\text{avance real de la tarea} / \text{avance planificado})$,

Restricciones:

Los desvíos tienen consideraciones de acuerdo al valor planeado y tienen la siguiente caracterización:

- Tarea completada al 100% (Estado completada).
- Tarea completada del 99% al 95% (En plan).
- Tarea completada del 94% al 90% (En alerta).
- Tarea completada del 89% o menos (Crítica).

Ejemplo práctico de cálculo del SPI (Schedule Performance Index) de un proyecto estratégico de Seguros Equinoccial que tenía que ser completado hasta el 2 de Junio del año 2015.

Variación del Cronograma del Proyecto (Schedule Variance)	
Avance del Proyecto	Porcentaje
Avance Real	54
Avance Planificado	54.5
Desvío del Proyecto	-0.5

Tabla 25 Desviación del proyecto (Schedule Variance).

Fuente: El autor.



Gráfico 25 Variación del proyecto.

Fuente: El autor

Siguiendo las premisas antes detalladas tenemos que el proyecto tiene un avance del 54% en sus tareas en relación al 54.5% que debía cumplir hasta el 2 de Junio. La variación del cronograma del proyecto es del -0.5%.

Ahora veamos el cálculo de la desviación del proyecto en términos de indicadores de desviación porcentual utilizando KPI's (Key Performance Indicators).

Cálculo del desvío del proyecto

Indicador de Desviación del Proyecto Schedule Performance Index (SPI).	
Avance del Proyecto	Porcentaje
Avance Real	54
Avance Planificado	54.5
Indicador porcentual de cumplimiento Real	99%
Indicador de cumplimiento esperado	100
Desviación del proyecto	1%

Tabla 26 Indicador de Desviación del Proyecto Schedule Performance Index (SPI).

Fuente: El autor.

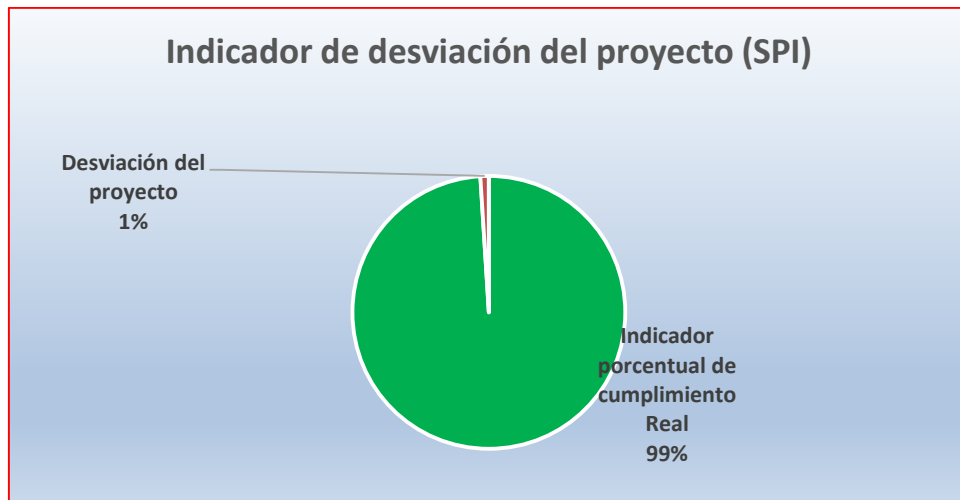


Gráfico 26 Indicador de desviación del proyecto (SPI).

Fuente: El autor.

A nivel de KPI, el proyecto tiene una desviación del 1% entre lo planificado y lo real, este dato es el que me entrega la situación del proyecto en relación a su cumplimiento.

En conclusión el proyecto se encuentra en estado “en plan”, ya que dentro de los rangos recomendados, el proyecto se encuentra dentro de los parámetros establecidos de desviación por política de la empresa (99%-95%).

Se sugiere el mismo nivel de seguimiento y control del proyecto, además de la entrega de la documentación que sustente el cumplimiento de los hitos pertinentes de las tareas.

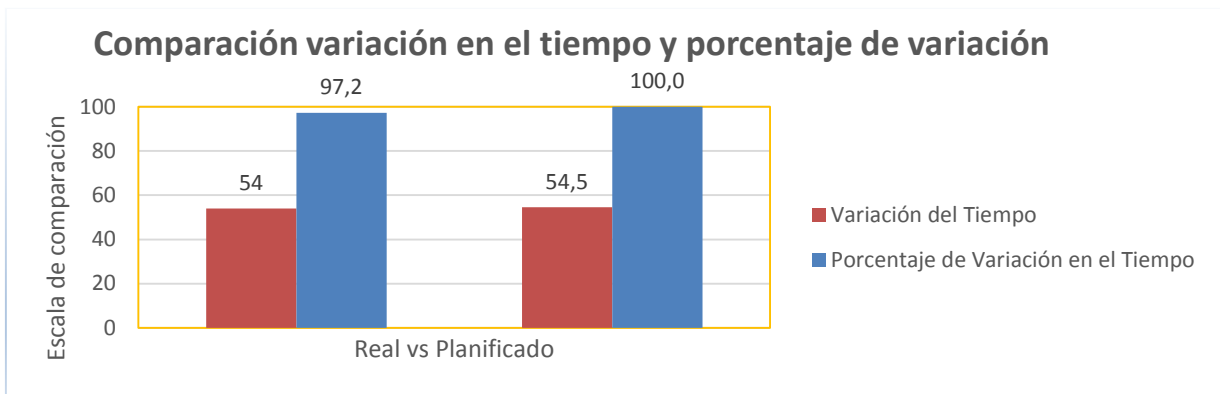


Gráfico 27 Comparación variación en el tiempo y porcentaje de variación.

Fuente: El autor.

4.7 MISIÓN, VISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE SEGUROS EQUINOCCIAL.

4.7.1 Misión

Ser una unidad de apoyo que brinde soporte a todas las Iniciativas estratégicas de Proyectos y a sus stakeholders de Seguros Equinoccial S.A para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa que nos permita alcanzar la visión viable establecida de manera ordena, eficiente y sostenible.

4.7.2 Visión de la Oficina de Gestión de Proyectos de Seguros Equinoccial S.A

Para el año 2018 somos la Unidad de Gestión de Proyectos más Importante del Mercado de seguros ecuatorianos.

4.7.3 Propuesta de Valor

“La Mejor Gestión en proyectos para la mejor empresa de Seguros”

CAPÍTULO V: ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE IMPLEMENTAR LA PMO EN SEGUROS EQUINOCCIAL S.A

5.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL SIN PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

En este momento nosotros vamos a considerar un escenario en el cual seguros Equinoccial S.A no tiene proyectos estratégicos, solamente sigue la administración de sus negocios como la ha venido realizando tradicionalmente, y vamos a mirar una proyección a 5 años sin los proyectos estratégicos. Ese método nos permitirá contrastar que pasaría si nosotros creamos un valor agregado para el cliente cuando analicemos el mismo escenario pero con los proyectos estratégicos de la empresa, y con una PMO.

Para analizar el estado de pérdidas y ganancias, vamos a tomar en cuenta las siguientes premisas:

- El porcentaje de crecimiento del año 2014 al 2018 es del 15%. El delta de crecimiento ha sido calculado en base a la competencia y a la presencia de Seguros Equinoccial en las diferentes geografías del país. Esto se lo puede ver reflejado en la prima neta emitida, prima neta retenida y en el resultado operativo.
- La empresa pretende ganar en los 5 años de proyectos un promedio de \$222,005,52.
- A nivel de utilidad neta, el crecimiento es del 16% anual, a razón de fidelización de clientes y captación de nuevos mercados, exceptuando el crecimiento 2014-2015 en el cual se prevé un incremento del 40%. El resultado técnico crece directamente proporcional a la utilidad neta.
- La siniestralidad de igual manera crece en un 15% en proporción a las primas que se vayan generando durante todo este periodo de tiempo.

- No se proyecta un crecimiento mayor debido a que existen factores de índole gubernamental, tema de impuestos especialmente por el pago a los reaseguradores y la inflación que es determinante al momento de adquirir un producto debido a que ciertos sectores de la población.

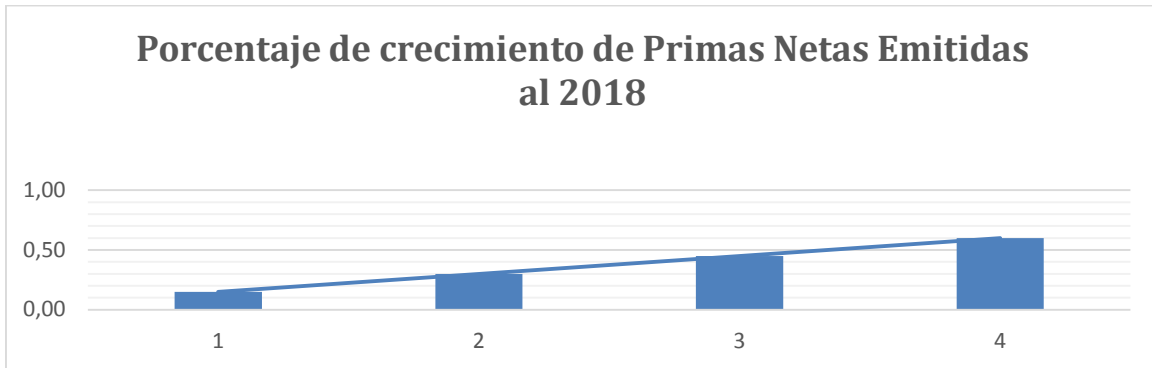


Gráfico 28 Porcentaje de Crecimiento de las Primas Netas emitidas hasta el 2018.

Fuente: Planeación estratégica Seguros Equinoccial 2014.

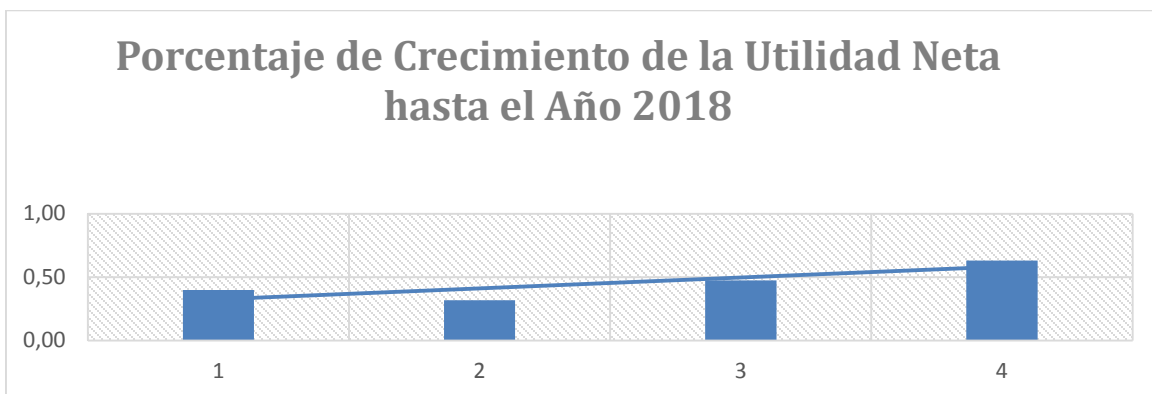


Gráfico 29 Porcentaje de Crecimiento de la Utilidad Neta hasta el año 2018.

Fuente: Planeación Estratégica Seguros Equinoccial 2014

5.2 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL CON PROYECTOS ESTRATÉGICOS

5.2.1 Descripción de los proyectos estratégicos de Seguros Equinoccial S.A

⁵⁹A continuación, se dará una descripción de los proyectos estratégicos de la empresa, en total es un portafolio de 14 proyectos que aportarán con valor agregado al consumidor final y generarán diferenciación en el mercado, y la explicación de cada uno de estos.

1.- Desarrollo de precios por conductor.- Evolucionar el modelo de precios hacia la obtención de un Modelo de precios nuevo basado en un análisis técnico que incorpore como valor agregado el perfil del conductor en conjunto con las características del vehículo.

2. Lanzamiento de producto “básico.- Diseñar, desarrollar y comercializar uno o varios productos “básicos” enfocado al mercado de vehículos no asegurados

3. Implementación del programa de fidelización.- Diseñar e implementar un programa de fidelización de clientes que incentive comportamientos que bajen la siniestralidad, e impulsen la retención y la adquisición de nuevos clientes.

4.- Impulso al producto de Casa – Habitación.- Ajustar el modelo de incentivos (comisiones y concursos) y desarrollar campañas comerciales para potenciar la venta del producto de Casa – Habitación.

5.- Multiriesgo PyMEs.- Diseñar, desarrollar y comercializar un producto multiriesgo para PyMEs .

6.- Automatización y procesos.- Habilitar la escalabilidad y agilidad de las operaciones, capturando eficiencias y reduciendo errores y riesgos, mediante la optimización de procesos.

⁵⁹ Fuente: Planeación estratégica Seguros Equinoccial 2014.

7.- Evolución del modelo de atención de PQR.- Evolucionar el modelo de atención de PQR con el objetivo de solucionar la mayoría de las solicitudes de los clientes en el primer contacto.

8.- Evolución del modelo de relacionamiento.- Aumentar la fidelidad de los grandes asegurados e intermediarios por medio de una mayor cercanía basada en servicios de asesoría especializada de gestión de riesgos e integración tecnológica.

9.- Aumento de los niveles de venta cruzada.- Desarrollar campañas de venta cruzada al interior del negocio corporativo y entre negocios.

10.- Mejora productividad y persistencia de FV.- Aumentar la efectividad comercial de la fuerza de ventas por medio de un modelo analítico que facilite la segmentación, identificación de prospectos, generación de campañas y ofertas, entre otros.

11- Expansión y fortalecimiento geográfico.- Apertura de nuevas sucursales en Machala, Riobamba y Santo Domingo, ciudades con un mercado potencial interesante para Equinoccial y aumento de participación en las sucursales actuales.

12.- Evolución del modelo organizacional y de gestión.- Asegurar una alineación entre el modelo organizacional y de gestión, con la estrategia definida, fortaleciendo funciones requeridas como la técnica (Actuarial) y la gestión de riesgos.

13.- Desarrollo de la capacidad de mercadeo analítico.- Desarrollar capacidades de mercadeo analítico que permitan definir segmentos de clientes, su propuesta de valor, ajustar el precio y diseñar campañas específicas.

14.- Fortalecimiento de la marca Equinoccial y capacitación al mercado.- Desarrollar campañas para fortalecer la marca Equinoccial especialmente en el segmento de personas naturales y PyMEs.

5.2.2 Análisis costo beneficio de la empresa Seguros Equinoccial con los proyectos estratégicos.

Con lo antes expuesto, vamos a realizar un análisis financiero de cómo aportarían los proyectos estratégicos a la empresa Seguros Equinoccial S.A.

A los proyectos los vamos a ver en 2 escenarios:

El primer escenario es a través de 3 componentes básicos que le interesan a la aseguradora. A través de las primas emitidas, del resultado técnico y de los flujos que me determinan el Valor Actual Neto de los proyectos.

El segundo escenario lo vamos a analizar en conjunto con el estado de pérdidas y ganancias de la empresa anteriormente descrito, es decir a los resultados esperados con los proyectos estratégicos.

Primas emitidas

A nivel de primas emitidas, tenemos que el proyecto que más aporta, es el proyecto producto Básico con un 21% hasta el 2018 por la cantidad de primas emitidas. Esto se da debido a los siguientes factores:

- Captación del mercado de vehículos antes no explotados mediante segmentación de mercado y capacidad económica de los clientes. Complementando con valor agregado y asistencias.
- Este proyecto se lo masificará, es decir se lo hará a nivel nacional.
- El despliegue del producto se lo realizará a través de canales con un alcance masivo.
- La inversión estimada del proyecto no es más de 10000 dólares para campañas publicitarias.

Al final del año 2018, se espera más de 43 millones de dólares entre todos los proyectos estratégicos.

El proyecto que menos aporta es el modelo de relacionamiento, pues el objetivo del proyecto es fidelizar a los grandes asegurados e intermediarios mediante la gestión de riesgos.

Lo que busca el proyecto es tener mayores niveles de renovación y reducir la siniestralidad de los clientes corporativos que si un cliente grande llega a sufrir un siniestro considerable, o más de uno, los impactos económicos para la empresa serían considerables.

El proyecto no requiere de inversiones pues es más allegado a la gestión de riesgos, captación y retención de clientes corporativos.

Las iniciativas de soporte son proyectos de tipo interno y de necesidad de la organización, por lo cual los mismos no generan ingresos sino que se los mide a través de ⁶⁰KPI's.

Por ejemplo, el proyecto modelo organizacional busca fortalecer la disciplina organizacional, gestionar los riesgos e innovar mediante el teletrabajo, proyecto que busca optimizar incluso espacios físico haciendo que las personas trabajen desde su casa tratando de obtener un mejor beneficio de esto

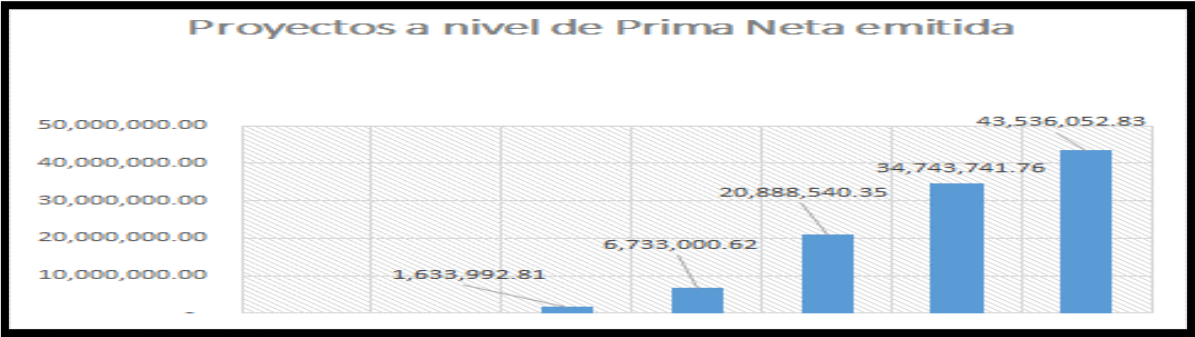


Gráfico 30 Evolución de proyectos a nivel de Prima Neta emitida.

Fuente: Planeación Estratégica Seguros Equinoccial año 2014.

⁶⁰ Siglas en Inglés que significan (Key Performance Indicator). Sirve para evaluar el éxito de una organización o una actividad particular en la cual se desarrolla.

Resultado Técnico

A nivel de resultado técnico, el proyecto que más aporta es de Precios por conductor, por las siguientes razones que se explicarán a continuación:

- El objetivo del Proyecto es la reducción de la siniestralidad por efecto del modelo de pricing por conductor.
- La inversión del proyecto es de 32000 mil dólares, que viene compuesto del dispositivo, y el costo mensual por la utilización del mismo.
- Se espera que la siniestralidad reduzca en un 6% en 4 años.

En tal virtud, no se ve el resultado tanto en las primas emitidas, sino que mas bien se reduce la siniestralidad, baja el costo y se pueden retener más primas.

El proyecto que menos aporta es el plan de fidelización de clientes, ya que trata de aumentar la fidelización de clientes, y plantea la reducción de la siniestralidad utilizando los beneficios del programa. Se plantea reducir la siniestralidad entre el 1% y 2%. La inversión es de 70000 mil dólares para los programas de fidelización.

De igual manera, las iniciativas estratégicas no aportan al resultado operativo por el hecho de que las mismas son de necesidad interna de la empresa, y representan un costo operativo, los indicadores van más enfocados a la eficiencia y eficacia de los recursos internos que con el tiempo se esperan que obtengan rendimientos económicos

Al final del 2018, se espera que las iniciativas estratégicas aporten con más de 13 millones de dólares al resultado técnico de la empresa que es la utilidad antes de los gastos administrativos.



Gráfico 31 Evolución de Proyectos a nivel de Resultado Técnico.

Fuente: Planeación estratégica Seguros Equinoccial 2014.

Valor Presente y flujos.

Dentro del cálculo de los proyectos vamos a incluir el tema del valor presente de los proyectos, para esto vamos a utilizar la tasa del 13.5% que es la tasa impuesta por las políticas del directorio.

A nivel de flujos, el proyecto que más aporta es el de precios por conductor con 6 millones de dólares. Esto es:

- Control de los hábitos de conductor del cliente.
- Reducción de la siniestralidad mediante mejor conocimiento del conductor dependiendo de la segmentación demográfica del conductor.
- Venta de los dispositivos hacia los clientes
- Reducción de costos por primas pagadas.

Al ser proyectos internos, las iniciativas que no aportan algún tipo de flujo por ser proyectos de índole interna son las iniciativas de soporte, que reflejan ser modelos más apegados a mejorar la estructura interna no orgánica de la empresa, y que

aportarían a obtener mejores niveles de eficiencia y eficacia de las personas mediante incentivos, capacitaciones, análisis del mercado entre otros.

La empresa espera hablando en términos de rentabilidad midiendo la capacidad e re-pago que tienen los proyectos que es lo que esperan los inversionistas, se espera que las iniciativas estratégicas arrojen un VPN de 17 millones en los 4 años.

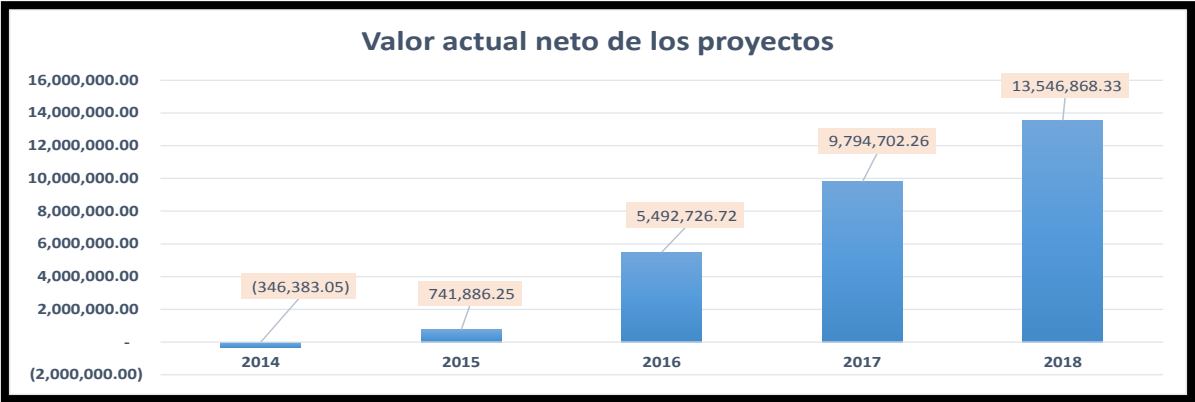


Gráfico 32 Valor actual neto de los proyectos.

Fuente: Planeación estratégica Seguros Equinoccial.

Análisis de los resultados de la empresa con los proyectos estratégicos

Después de haber analizado los resultados de los proyectos estratégicos, vamos a utilizar el mismo método que aplicamos a los proyectos para poder ver a las primas netas ganadas, resultado operativo y rentabilidad total de la empresa con los proyectos estratégicos.

Primas Netas emitidas

A nivel de primas netas emitidas, se espera que en los 4 años la empresa tenga un crecimiento del 19% con el establecimiento de las iniciativas estratégicas en promedio hasta el 2018, con los proyectos estratégicos.

De igual manera se prevé un crecimiento del 7% en promedio cada año por primas emitidas.

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Primas Netas Emitidas con Proyectos	166,268,356	196,062,519	238,617,486	285,132,029	331,482,584
Primas emitidas sin proyectos	164,634,363	189,329,518	217,728,946	250,388,288	287,946,531

Tabla 27 Resumen Primas Netas Emitidas

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

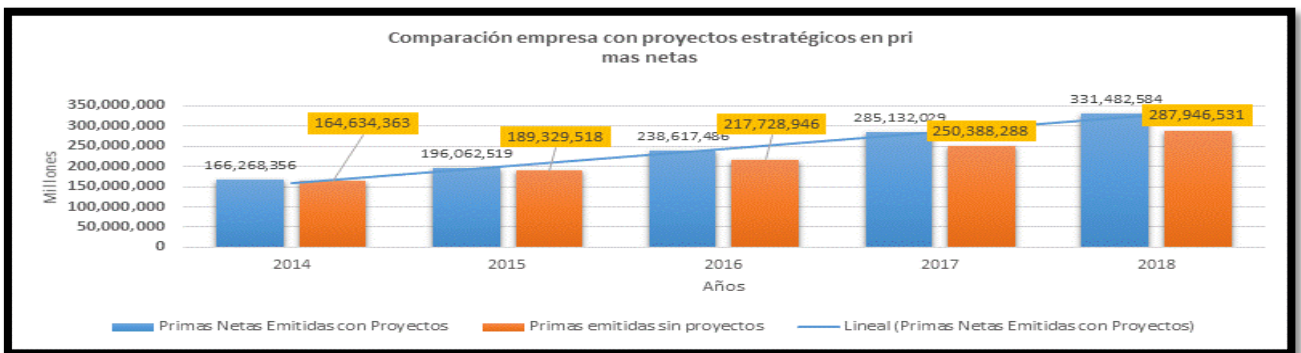


Gráfico 33 Comparación empresa con proyectos estratégicos en primas netas.

Fuente: Planeación Estratégica 2014.

Resultado Técnico Y Utilidad Neta

A nivel de resultado técnico, se espera un crecimiento promedio de la empresa del 25 % en los 5 años de la planeación estratégica. Solamente tendríamos un decrecimiento del 13% en el año 2014 debido a que es el año de inversión de los proyectos estratégicos.

Con las iniciativas estratégicas, además de captar más mercado y generar valor agregado, lo que se espera es internamente generar mayor bienestar para la empresa mediante generación de utilidades a través de la diferenciación y automatización.

En promedio se espera 18 millones de dólares de resultado técnico, que si comparamos la proyección del 2018, es el 60% más alto que si la empresa no contase con los proyectos estratégicos.

Estos porcentajes dados pueden variar dependiendo de las depreciaciones, amortizaciones e intereses bancarios que se tengan.

Años	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado Técnico sin Proyectos estratégicos	8944954.58	12496789.49	14479307.92	16759204.11	19381084.72
Resultado Técnico con Proyectos estratégicos	7750576.068	12618996.8	18544103.85	24877985.95	30989844.58

Tabla 28 Resumen Resultado Técnico y Utilidad Neta

Fuente: Seguros Equinoccial S.A

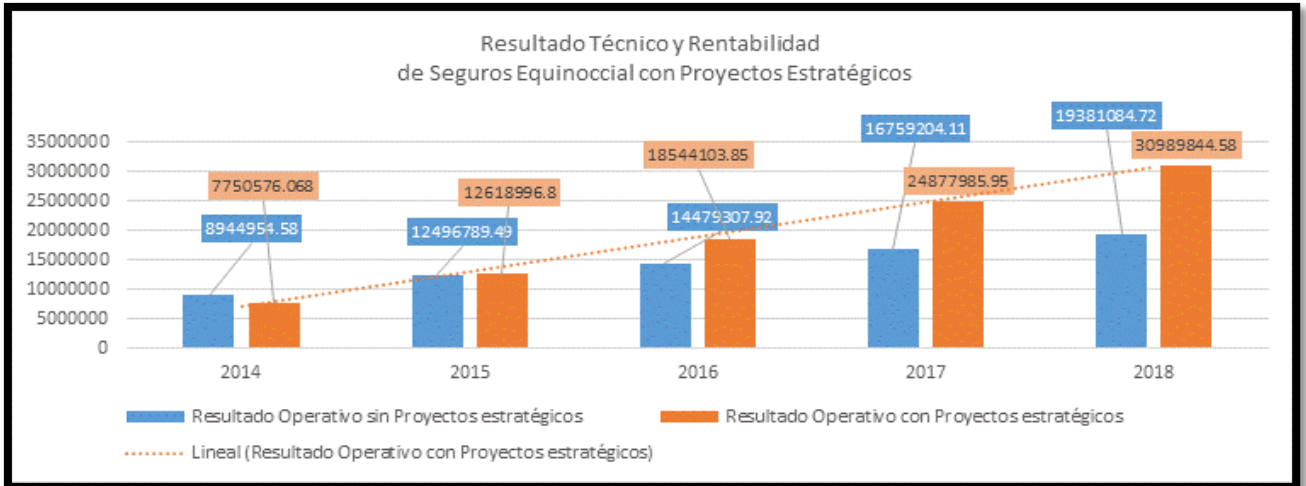


Gráfico 34 Resultado Técnico y Rentabilidad de Seguros Equinoccial con Proyectos Estratégicos.

Fuente: Planeación Estratégica 2014

5.3 APLICACIÓN DEL MODELO ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A SIN UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO).

Después de la planeación estratégica del año 2014, y después de haber desarrollado las iniciativas estratégicas que darían valor agregado al cliente, la Empresa Seguros Equinoccial presenta las siguientes falencias al momento de administrar los proyectos:

- Se evidencia falta de control en el 88% de los proyectos, incluyendo los más importantes que son precios por conductor y producto básico que aportan a ganar mercado y al aumento del resultado operativo mediante el control de siniestros.
- El rendimiento promedio de los proyectos es bastante deficiente, ya que no tenían claro los límites de tiempo en los cuales los proyectos debían cumplirse. Los marcos de tiempo en los cuales se dimensionaban los proyectos estratégicos eran demasiado macro.
- Carencia en planificación de los proyectos en términos de tiempo, costo y alcance de los mismos por falta de conocimiento de los líderes de los proyectos acerca de la Gestión por proyectos.
- Problemas en la administración del tiempo para resolver todos los problemas que surgen, el 100% de los proyectos re-definen sus cronogramas en intervalos de tiempo muy corto.
- Los líderes de proyectos, al tener falencias en el conocimiento de gestión por proyectos, dimensionaban mal los recursos económico-financieros que necesitaban para la ejecución de los proyectos, se evidenció esto en el 100% de los proyectos estratégicos de la empresa.
- No existía priorización de los proyectos estratégicos, todos comenzaron al mismo tiempo y el problema se agravó al momento que los recursos conflictuaban en los distintos proyectos estratégicos.
- El 12% de los proyectos tuvieron que re-enfocarse en el alcance nuevamente porque no estaban alineados a los planes estratégicos de la empresa.

- No contaban con metodología de medición de los proyectos estratégicos, lo cual ocasionaba problemas en tiempo, costos y alcance de los proyectos estratégicos.
- No se proporcionaban entregables de los proyectos para verificar si las tareas estaban cumplidas o no, no se tenía verificación o constancia de esto.
- No tenían conocimiento de herramientas relacionadas a la gestión de proyecto.
- Se evidenciaba falta de comunicación entre los líderes de los proyectos y los miembros de equipo y el líder de proyecto.

5.4 APLICACIÓN DEL MODELO ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A CON UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO).

Cuando se establece la Oficina de Gestión de Proyectos en el mes de Septiembre 2013, se la crea bajo la siguiente estructura y roles a cumplir:

Esto con el objetivo de llegar a cumplir con los objetivos estratégicos planteados por la compañía que económicamente ayudaran a la empresa y mejoraran la calidad de vida de las personas, no solamente el personal interno sino también del cliente externo mediante propuestas que generaran valor y diferenciación en el mercado en el cual nos encontramos.

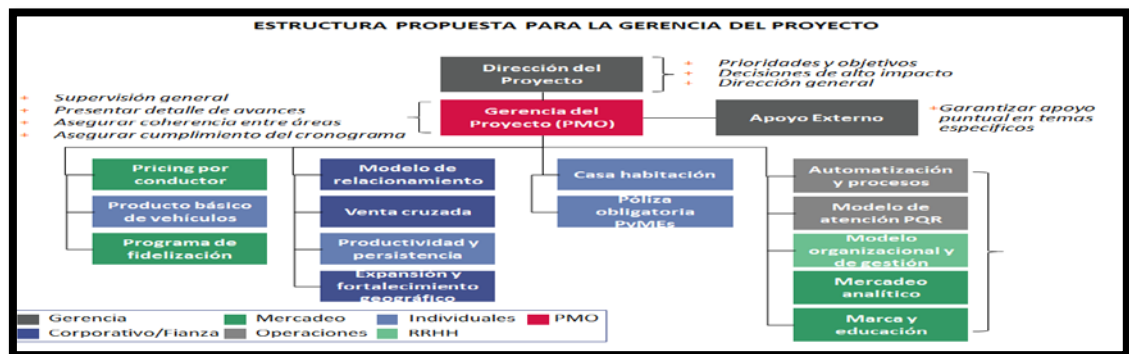


Gráfico 35 Estructura Propuesta para la Gerencia del Proyecto.

Fuente: Planeación Estratégica 2014

Cuando se estructura la PMO, se nombran los siguientes roles y responsabilidades para Seguros Equinoccial en las cuales se definieron las siguientes:

Dirección del Proyecto.

- Responsabilidad global sobre la implantación del modelo de gestión.
- Toma de acciones correctivas en caso de que éstas fueran necesaria para alinear los esfuerzos de corto y mediano plazo con la visión de largo plazo.
- Revisión permanente del avance de la implantación – aprobación final de hitos cumplidos.

Gerencia de Proyecto

- Presentación del avance y contenido de los hitos cumplidos.
- Coordinación general del proceso de gestión y monitoreo de la implantación.
- Apoyo, revisión y validación de cumplimiento de hitos.
- Evaluación crítica de iniciativas y medición constante de relevancia frente a la visión integrada.

Equipos de Iniciativas.

- Ejecución de iniciativas.
- Actualización de avance en iniciativas.
- Presentación, discusión y levantamiento de temas relevantes a las iniciativas: nuevas iniciativas, cambio en alcance de las iniciativas, eliminación o adecuación de iniciativas.

Mejoras con el establecimiento de la PMO en Seguros Equinoccial

Seguros Equinoccial, a partir de la implementación de la Oficina de Proyectos en Seguros Equinoccial S.A cuenta con las siguientes mejoras, y en complemento a lo mencionado, las plantillas y las metodologías, además que ya están explicadas en el capítulo cuatro y visionadas en el presente, se podrán apreciar en los anexos.

Seguros Equinoccial está obteniendo mediante su Oficina de Gestión de Proyecto:

- Herramienta e indicadores de medición para los proyectos estratégicos según el avance planificado vs el avance real. La herramienta es el Project 2013.
- Plantillas y metodología para evaluar financieramente los proyectos.
- Metodología para evaluación de proyectos, que es la del PMI.
- Formulario para monitoreo de Riesgos.
- Capacitación a los líderes de proyecto tanto en metodología como en herramientas.
- Evaluación 360 tanto para los líderes de proyectos, miembros de equipo y oficina de proyectos.
- Asesoría en la administración de proyectos y control sobre el portafolio de proyectos de Seguros Equinoccial.

Evolución en los proyectos estratégicos de Seguros Equinoccial S.A

- Los proyectos tienen fechas reales de inicio y fin, y las tareas tienen responsables.
- Se ha mejorado en un 60% la comunicación entre los líderes de proyecto y los miembros de equipo.
- Los Proyectos están empezando a tener ingresos económicos por la gestión.
- El 100% de los proyectos cuenta con estado de trabajo de los recursos y distribución de los mismos a nivel de tarea.
- Los cronogramas están mejor estructurados y los objetivos de los proyectos como su alcance se están cumpliendo.
- Más del 50% de los proyectos estratégicos presentan un avance de más del 40 % a pesar que la planeación estratégica está para 4 años.
- La compañía ha tomado más consciencia de la administración por proyectos y su importancia en la generación de valor agregado.
- Existe más énfasis en la calidad del producto ya que se ha instituido el tema de las validaciones a través de auditorías constantes mediante los entregables otorgados según la ejecución del cronograma, a través de la ruta crítica.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Con el propósito de cumplir la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, se ha plasmado en el marco teórico los conceptos relacionados a proyectos, oficinas de proyectos, metodologías y estándares mundialmente aceptados e implementados. Se realizó un análisis del sector asegurador, a nivel del macro y micro entorno, un análisis financiero de la empresa Seguros Equinoccial S.A, una propuesta de implementación y diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para poder establecer un costo beneficio de la empresa con una Oficina de Proyectos y sin ella, y los beneficios que ganaría con la misma.
- Existen varios problemas externos que actualmente aquejan al mercado asegurador ecuatoriano, como la ley de Seguros establecida en el nuevo código monetario, las salvaguardas, la subida del impuestos, encarecimiento de precios por parte de los proveedores, la competencia, el mercado y la empresa en sí se ha visto en la necesidad valor agregado en lo que realiza.
- Los competidores de Seguros Equinoccial son Liberty y QBE, sin tomar en cuenta a Sucre ya que asegura todo lo relacionado al estado
- Seguros Equinoccial a nivel de primas ocupa el cuarto lugar, y a nivel de rentabilidad o margen de contribución en el tercero.
- A nivel de producción de primas emitidas, está la provincia de Pichincha, con más de millones de dólares en datos tomados proyectados para el 2014, en la

cual nosotros tenemos el mayor porcentaje de participación, Sucre la tiene en el Guayas, que es del estado.

- A nivel de utilidad, la empresa ha tenido un crecimiento del 42% en los últimos años, ya que ha existido mayor captación de negocios, fortalecimiento de los mismos, se realiza una propuesta de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en Seguros Equinoccial S.A.
- Seguros Equinoccial en su misión y visión quiere mantenerse no solo a nivel de prestigio sino a nivel financiero como la primera aseguradora del país.
- Solamente 9% de las aseguradoras a nivel nacional tienen Oficina de Gestión de Proyectos, el resto no poseen una, razón por la cual existe una carencia de administración de proyectos, en términos de tiempo, costo y calidad.
- En base a la necesidad de generar valor agregado, y mantener la ventaja competitiva, la empresa mediante un grupo de proyectos que conforman el portafolio de proyectos estratégicos de Seguros Equinoccial, se plantea la propuesta de implementar una PMO considerando primero los antecedentes levantados en la investigación en sitio que se realizó.
- A nivel de metodología de proyectos, la empresa es de tipo funcional, todos los líderes de proyectos son gerentes funcionales, mas tienen que desarrollar competencias con respecto a la administración de proyectos.
- Existen deficiencias en la administración del alcance de los proyectos estratégicos, pues no hay claridad en cómo estructurar un alcance y cuáles son los objetivos que se deben perseguir.
- Existen problemas con respecto a la administración de recursos ya que los mismos se comparten en todos los proyectos, y existen inconvenientes de disponibilidad. Esto se deriva en problemas de tiempo en la ejecución de los

cronogramas de los proyectos, y el portafolio presenta problemas al momento del cumplimiento de las actividades.

- La gestión de riesgos es casi inexistente en los proyectos, lo cual dificulta la detección de problemas y se puedan tomar acciones preventivas y correctivas sobre los posibles inconvenientes no críticos y críticos que pueden aparecer. No hay enfoque a la calidad del proyecto.
- Los entregables no están claramente definidos, y por lo tanto se realizan tareas que no generan valor al proyecto, metodología de seguimiento de tareas por ruta crítica inexistente.
- No existen claros indicadores de medición de los proyectos estratégicos, por lo cual no se puede saber de manera real la salud de los proyectos y del portafolio.
- Existe falta de conocimiento con respecto a los estudios de pre-factibilidad y factibilidad de los proyectos, no hay mucho conocimiento con respecto a cuándo un proyecto es viable y cuando no.
- No existe una correcta gestión de proyectos ya que no se la realiza mediante una metodología estandarizada, cada proyecto se administra de manera aislada de acuerdo al pensamiento del líder de proyecto.
- Se realiza un análisis de costo beneficio de la Empresa con Proyectos estratégicos y sin proyectos estratégicos, y a nivel de primas netas emitidas, se espera que la compañía tenga un crecimiento del 19%.
- Se espera una rentabilidad traducida a valor presente neto de los proyectos de 17 millones de dólares.

- Se espera que la utilidad crezca en la empresa en un 60% con la ejecución de las iniciativas estratégicas, en contra de un 25%, en 4 años, si la empresa no contase con los proyectos estratégicos.
- Los proyectos estratégicos ya están evidenciando una mejora en su administración, ya que hay un Dashboard de Proyectos, y el involucramiento de la dirección es mayor, en consecuencia los proyectos desviados son menores, más del 50% de los proyectos tienen más del 40% de cronograma cumplido, hay entregables más claros, mejor calidad, y a través de la metodología entregada para evaluar los proyectos hay mejor control de costos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que Seguros Equinoccial administre el portafolio de Proyectos estratégicos en base a una metodología estándar, en este caso la propuesta va dirigida a los lineamientos establecidos por el PMI a través de una PMO a través de los 5 procesos de gestión y sus fases.
- Se recomienda que mediante la identificación del contexto cultural de la empresa, Seguros Equinoccial empiece con una PMO de control, que no solamente brinde soporte a los líderes de Proyectos y a los miembros de Equipo, sino que entregue plantillas, realice seguimientos periódicos, reporte a la gerencia y establezca estándares de gestión u monitoreo de los proyectos además de programas de mejora continua.
- Se sugiere de igual manera el establecimiento de un modelo de madurez de la PMO, considerando su nivel de operatividad con que comienza, para luego ser más de estrategia. Se pone a consideración el modelo de evolución de Harold Kerzner para poder pasar al siguiente nivel de madurez, el 4 en donde ya nos podamos comparar con otras industrias en términos de Proyectos.
- Se recomienda a la Oficina de Gestión de proyectos, se involucre en la capacitación constante a los líderes de proyecto y a los miembros de equipo en términos de formación y habilidades en proyectos para poder tener de manera eficiente y eficaz los resultados deseados en los proyectos estratégicos.
- Se recomienda la medición de los proyectos estratégicos a través de la metodología del valor ganado para verificar resultados reales en contra de lo planificado, en tiempo y a medida que vaya evolucionando la PMO a nivel de costos también.

- Se recomienda la creación de un comité de proyectos en donde se involucren más la alta dirección, para el caso de Seguros Equinoccial la Gerencia General y el comité de directores para asegurar el cumplimiento de los proyectos estratégicos y fortalecer a la PMO.
- Se recomienda evaluación continua de la PMO mediante indicadores de crecimiento de la misma como el crecimiento de número de proyectos en un determinado periodo de tiempo, número de proyectos cerrados exitosamente, nivel de controles de cambio generados en los proyectos a nivel de costo, tiempo y calidad.
- Se recomienda para la PMO una administración de los recursos humanos de la empresa que participan en los proyectos a través de un pool mediante horas de trabajo que a su vez permita controlar la sobre asignación de los mismos.
- Se recomienda que la Oficina de Gestión de Proyectos no solamente utilice la metodología del PMI, sino que puede implementar el SCRUM o el OPM 3 por la cantidad de desarrollos tecnológicos que hay que hacer.

ANEXOS

ANEXO 1 FORMULARIO DE PROJECT CHARTER (SOW)

ALCANCE PROYECTO

PRY_ (INGRESE NOMBRE DEL PROYECTO)

CONFIDENCIAL
[Fecha3/07/2014]

CONTROL DEL DOCUMENTO.

Revisiones / Control de Cambios

Fecha	Versión	Autor	Razón
DD/MM/ AA	1.0		Creación del documento
DD/MM/ AA	1.0		Revisión del documento
DD/MM/ AA	2.0		Ajustes y actualización de premisas.

Lista de Distribución

Fecha	Versión	Nombre	Área
DD/MM/A A	1.0	Andrés Cordovez	Gerencia
DD/MM/A A	1.0	Equipo del Proyecto	

JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Objetivo Principal

Objetivo Específicos

Descripción de los Perfiles Involucrados

EQUIPO QUE FORMA PARTE DEL PROYECTO:

Área	Nombre	Rol y Responsabilidades
Ejm: Comercial Individual	Xxxxx	

ALCANCES

El Proyecto XXX tendrá las siguientes fases detalladas en forma general:

4.1 FASE 1:

- DETALLE OBJETIVO Y ALCANCE

Objetivos Específicos Fase 1

4.2 FASE 2:

DETALLE FASE DOS

Objetivos Específicos Fase 2

4.3 Apoyo Tecnológico:

DETALLE APOYO TECNOLOGICO QUE SE VISIONA TENER:

4.4 Soporte Administrativo:

PREMISAS ASUMIDAS Y RESTRICCIONES

CRONOGRAMA PRELIMINAR FASE 1.

REUNIONES Y REPORTES

El Gerente del proyecto convocará reuniones de seguimiento los días XXX con su Equipo, según exista la necesidad de reunirse con determinados miembros del equipo.

Cada Semana, se presentarán los resultados de avance al comité del proyecto en las reuniones agendadas por la Oficina de Proyectos.

Las reuniones de avance del proyecto con la Gerencia General, se realizarán cada 20 días.

Las reuniones de avance con el Comité de Seguimiento, en la que forma parte un Representante del Directorio, serán de forma trimestral.

Los objetivos de estas reuniones serán tener puntos de verificación de la evolución del proyecto, identificar posibles causas de retrasos y programar las actividades de contingencia.

El reporte de avance tendrá el siguiente esquema:

% AVANCE:

ACTIVIDADES RELEVANTES: Actividades realizadas y su estado (Culminada, proceso o pendiente).

PROBLEMAS PRESENTADOS: Problemas presentados y su solución.

RIESGOS: Posibles problemas a presentarse con plan de acción.

COSTOS

Riesgos del Proyecto

Criterios de Riesgo	Impacto
Interrelación entre proyectos	Alto
Interrelación con otros departamentos	Alto
Grado relativo del cambio	Medio
Complejidad técnica	Medio
Inversión requerida	Alto
Duración del proyecto	Alto
Impacto estratégico	Alto
Proyectos Predecesores	Medio


El Proyecto inicia con los riesgos expuestos anteriormente. El detalle de los planes de acción para mitigar cada riesgo será desarrollado en la planificación del área de conocimiento del riesgo en el documento respectivo.

APROBACIÓN DEL DOCUMENTO.

Los abajo firmantes certifican estar de acuerdo con la información presentada en este documento:

Nombre	Área	Firma




ANEXO 2 FORMULARIO DE RIESGO



Formulario Matriz de Riesgos

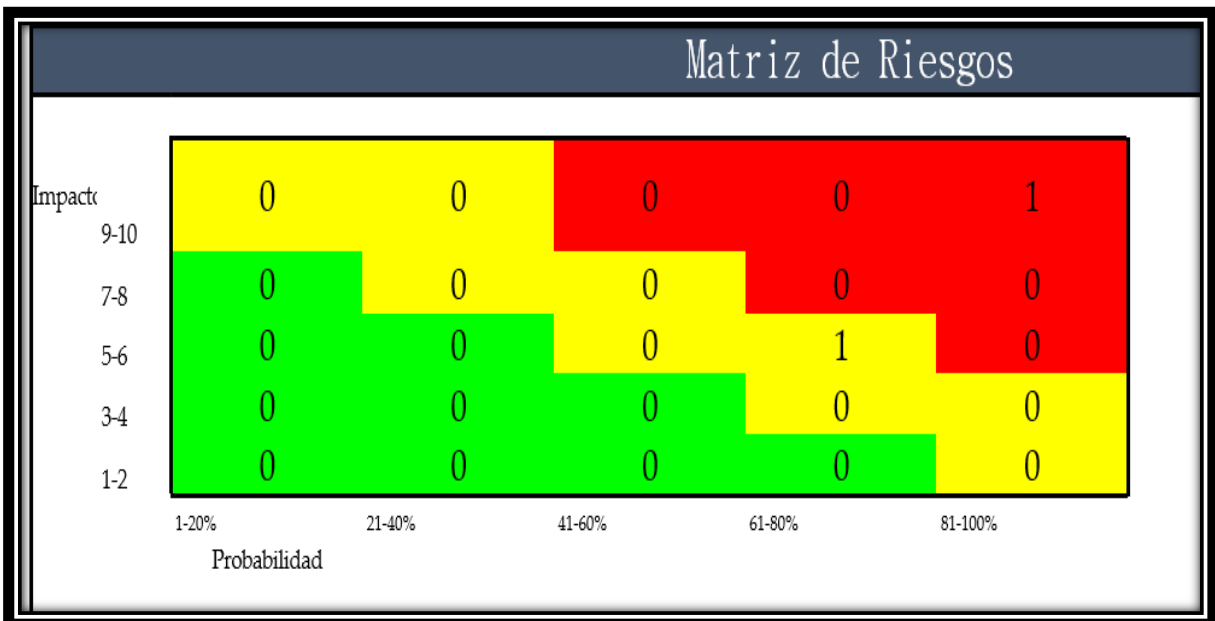
Los Campos con (*) son obligatorios.

Categoría*	Alineamiento Estratégico	▼
Factor de Riesgo*	Percepción de los clientes finales	▼
Pistas de Bajo Riesgo/Riesgo nulo*		▼
Pistas de Riesgo Medio*	La organización está trabajando en un área no esperada por el cliente	▼
Pistas de Alto Riesgo*		▼
Probabilidad*	0,5	▼ %
Impacto*	0,7	▼

Pistas del Riesgo*	Alto	▼
Estado del Riesgo*	Abierto	▼
Responsable*	<input type="text"/>	 
Fecha de Compromiso*	<input type="text"/>	
Estrategia del Riesgo*		▼
Plan de Acción	<input type="text"/>	

ID	Factor de Riesgo	Pistas de Bajo Riesgo/Riesgo nulo	Pistas de Riesgo Medio	Pistas de Alto Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Exposición
21	El proyecto está alineado estratégicamente		Impacta indirectamente en uno o más objetivos estratégicos del		Alineamiento Estratégico	90 %	0,9	0,81

Pistas del Riesgo	Prioridad Sugerida	Bandera Informativa	Lectura	Estado	Responsable	Fecha de Compromiso	Estrategia del riesgo	Plan de Acción
Alto	1	PRIORIDAD ALTA	Se requiere respuesta inmediata. Intervención	Abierto		24/04/2015	Acepto Riesgo	pkdaktñlkasld



ANEXO 3 PLANTILLA BUSINESS CASE (Caso del Negocio)

Plantilla Inversión del Proyecto

a) Tangible	
Muebles	\$ 19,800.0
Maquinaria y Equipos	\$ 176,600.0
Suministros de Oficina	\$ -
Sub Total	\$ 196,400.0
b) Intangible	
Gastos en Estudios	\$ -
Mantenimiento tienda Virtual 20% Original	\$ 32,000.0
Mantenimiento Implementación Tienda Virtual	\$ 22,000.0
Mantenimiento Licencias CRM	\$ 4,560.0
Sub Total	\$ 58,560.0
Total Inversión:	\$ 254,960.0
	\$ 160,000.0
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 52,300.4
TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO	\$ 307,260.4

Inversión diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos en Estudios	5	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Mantenimiento tienda Virtual 20% Original	4	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Mantenimiento Implementación Tienda Virtual	3	\$ 10,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Mantenimiento Licencias CRM	3	\$ 1,520.00	\$ 1,520.00	\$ 1,520.00	\$ 1,520.00	\$ 1,520.00
TOTAL:		\$ 19,520.00	\$ 15,520.00	\$ 15,520.00	\$ 9,520.00	\$ 9,520.00

Costos fijos y variables

Costo Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mano de Obra	\$ 48,640	\$ 30,959	\$ 31,950	\$ 32,972
Depreciaciones	\$ 61,547	\$ 61,547	\$ 61,547	\$ 61,547
Amortizaciones	\$ 19,520	\$ 15,520	\$ 15,520	\$ 9,520
Gasto Administrativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos Fijos	\$ 129,707	\$ 108,026	\$ 109,016	\$ 104,039
Costo Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costos de producción	\$ 14,640	\$ 14,640	\$ 14,640	\$ 14,640
Total costo variable	\$ 14,640	\$ 14,640	\$ 14,640	\$ 14,640
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 144,347	\$ 122,666	\$ 123,656	\$ 118,679
Total de costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costo de producción Total	\$ 23,280	\$ 14,640	\$ 14,640	\$ 14,640
Gasto administrativo	\$ 40,001	\$ 30,959	\$ 31,950	\$ 32,972
Costo de Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 63,280	\$ 45,599	\$ 46,590	\$ 47,612

Estado de Pérdidas y Ganacias

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas	\$ 134,616	\$ 269,232	\$ 538,464	\$ 1,076,928
Renovaciones	\$ -	\$ 94,231	\$ 254,424	\$ 555,022
R/C 100%	\$ 134,616	\$ 269,232	\$ 538,464	\$ 1,076,928
Prima Retenida	\$ 134,616	\$ 363,463	\$ 792,888	\$ 1,631,950
Siniestralidad Presupuestada	60%	60%	60%	60%
Siniestros Incurridos	US\$ 80,770	US\$ 218,078	US\$ 475,733	US\$ 979,170
Comisión pagada Promedio	US\$ -	US\$ -	US\$ -	US\$ -
Comisión Recibida Promedio	US\$ -	US\$ -	US\$ -	US\$ -
Resultado Operativo	US\$ 53,846.40	US\$ 145,385.28	US\$ 317,155.30	US\$ 652,779.91
Costo de Producción	\$ 14,640	\$ 14,640	\$ 14,640	\$ 14,640
Utilidad Bruta en Ventas	39,206.40	130,745.28	302,515.30	638,139.91
Gasto de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta en Ventas	\$ 39,206	\$ 130,745	\$ 302,515	\$ 638,140
Gastos Administrativos	\$ 40,001	\$ 30,959	\$ 31,950	\$ 32,972
Utilidad en Operación	\$ (794)	\$ 99,786	\$ 270,566	\$ 605,168
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
utilidad antes de imp. Y part.	\$ (794)	\$ 99,786	\$ 270,566	\$ 605,168
(-)15% participaciones	\$ (119)	\$ 14,968	\$ 40,585	\$ 90,775
utilidad antes de imp.	\$ (675)	\$ 84,818	\$ 229,981	\$ 514,393
(-) 22% impuesto a la renta	\$ (148)	\$ 18,660	\$ 50,596	\$ 113,166
Utilidad neta	\$ (526)	\$ 66,158	\$ 179,385	\$ 401,226
ROI	-1%	46%	57%	61%

Tabla de Fuentes y Usos

1. Fuentes	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 0.00	\$ 134,616.00	\$ 363,463.20	\$ 792,888.24	\$ 1,631,949.77	\$ 0.00
Capital	\$ 0.00					
Inversionista	\$ 307,260.40					
Préstamos (L/P)	\$ 0.00					
Saldo Año anterior	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 108,406.98	\$ 205,880.31	\$ 299,751.28	\$ 380,103.99
TOTAL FUENTES	\$ 307,260.40	\$ 134,617.00	\$ 471,872.18	\$ 998,771.55	\$ 1,931,705.04	\$ 380,108.99
2. Usos	0	1	2	3	4	5
Total muebles, equipos Y Vehic	\$ 196,400.00					
Total Activo intangible	\$ 58,560.00					
Capital de Trabajo	\$ 52,300.40					
Total Inversión	\$ -					
Otros Activos			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Corriente	\$ -	\$ 26,477.63	\$ 232,363.92	\$ 607,839.68	\$ 1,347,659.52	\$ -
Costo de Producción	\$ -					\$ -
Gasto de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de Administración	\$ -					\$ -
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación	\$ -	\$ -119.12	\$ 14,967.93	\$ 40,584.83	\$ 90,775.16	\$ -
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -148.50	\$ 18,660.02	\$ 50,595.76	\$ 113,166.37	\$ -
(-) Dep y Amortizaciones	\$ -					\$ -
Total Usos	\$ 307,260.40	\$ 26,210.02	\$ 265,991.87	\$ 699,020.27	\$ 1,551,601.06	\$ -
	\$ 0.00					
3. Fuentes y Usos (Cash Flow)	\$ -	\$ 108,407	\$ 205,880	\$ 299,751	\$ 380,104	\$ 380,109
Servicio de la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ -	\$ 108,407	\$ 205,880	\$ 299,751	\$ 380,104	\$ 380,109
Indice de cobertura de la deuda		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PRI		\$ 108,406.98	\$ 314,287.3	\$ 614,038.6	\$ 994,142.6	\$ 1,374,251.5

ANEXO 4 FORMULARIO CONTROL DE CAMBIOS

Formulario de Requerimiento de Cambio			
<i>Documento de registro para un requerimiento de cambio en un proyecto.</i>			
Nombre del Proyecto	XXXXXX	Código del Proyecto	
Sponsor del Proyecto		Gerente del Proyecto	
Creado por	Persona que presenta el Control de Cambio.	Número de Control de Cambio	001
Fecha del Requerimiento		Implementado por:	

Detalle del Control de Cambio - <i>El formulario de Control de Cambio es el documento de registro de un proyecto para un Requerimiento de cambio. Provee las razones del negocio y justificación para el cambio y mide el riesgo y el impacto del cambio.</i>	
Tipo de Cambio	Descripción del cambio requerido
<input type="checkbox"/> Cambio del Negocio o	

<p>Necesidad</p> <p><input type="checkbox"/> Cambio de Plan en la Fuente de Financiación</p> <p><input type="checkbox"/> Cambio en el alcance o necesidad</p> <p><input type="checkbox"/> Cambio en el Cronograma</p> <p><input type="checkbox"/> Corrección del Error</p> <p><input type="checkbox"/> Requerimiento Regulatorio</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>	
<p>Prioridad:</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 – Crítica: “No puedo avanzar hasta que este cambio esté resuelto.</p> <p><input type="checkbox"/> 2 – Alta: “Estoy bien por ahora pero hasta que este cambio se resuelva para la fecha de entrega, no voy a poder continuar”.</p> <p><input type="checkbox"/> 3 – Normal: “Estoy bien por ahora, pero esto podría impactar mi habilidad de continuar en un futuro cercano”.</p> <p><input type="checkbox"/> 4 – Baja: “Este cambio no afecta mi habilidad de continuar”.</p>
<p>Beneficios del Cambio</p>	<p>Los Beneficios adicionales que el cambio propuesto</p>

Propuesto:	tendría.
-------------------	----------

Autorización	
Quién tiene la autoridad para aprobar este tipo de cambio?	<input type="checkbox"/> Comité asesor <input type="checkbox"/> Comité de dirección <input type="checkbox"/> Esponsor ejecutivo <input type="checkbox"/> Oficina de Negocio <input type="checkbox"/> Cliente/Stakeholder <input type="checkbox"/> Otro:
Estado del Control de Cambio	<input type="checkbox"/> Control de cambios abierto <input type="checkbox"/> Control de Cambios Aprobado <input type="checkbox"/> Control de Cambios rechazado <input type="checkbox"/> Control de Cambios cerrado <input type="checkbox"/> Aplazado para revisarlo el: Fecha:
Firma de Autorización	Fecha:
Firma del Gerente de Proyecto	Fecha:

ANEXO 5 PLANTILLA DE CIERRE DEL PROYECTO

Acta de Cierre de

Proyecto o Fase

[Nombre del Proyecto]

[Fase del Proyecto]

Fecha: [dd/mm/aaa]

Información del Proyecto.....	183
Datos.....	183
Patrocinador / Patrocinadores.....	183
Razón de cierre	184
Aceptación de los productos o entregables.....	184
Aprobaciones	186

Información del Proyecto

Datos

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Cliente	
Patrocinador principal	
Gerente de Proyecto	

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)

Nombre	Cargo	Departamento / División	Rama ejecutiva (Vicepresidencia)

Razón de cierre

<En la siguiente lista se certifica las razones del cierre del proyecto o fase, específicamente si se entregó todos los componentes del producto, si algunos componentes fueron entregados y otros cancelados, o si se cancelaron todos los entregables>

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una "X" la razón de cierre:

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	

Aceptación de los productos o entregables

A continuación se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados:

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones

<El cuadro se completa haciendo referencia a las entregables, que pueden ser documentos o componentes del producto>

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

- El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de requerimientos y definición de alcance.
- Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.
- Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos funcionales y de calidad definidos.
- Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
- Se ha concluido el entrenamiento que se definió necesario.
- Se ha entregado la documentación al área operativa.

Se autoriza al Gerente de Proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

- Evaluación post-proyecto o fase.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- Liberación del equipo de trabajo para su reasignación.
- Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.
- Archivo de la documentación del proyecto.

Una vez concluido el proceso de cierre, el Patrocinador (Sponsor) del proyecto deberá ser notificado para que el Gerente de Proyectos sea liberado y reasignado

Aprobaciones

Patrocinador	Fecha	Firma
---------------------	--------------	--------------

ANEXO 6 PLANTILLA DE ACTA DE REUNIONES

Departamento: PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) Quito, 06 de Abril del 2015

Autor: Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Reunión de Re-definición de alcance del Proyecto estratégico XXX-XXX

Acta de la reunión celebrada el xxx-xxx

Fecha, hora: 06-04-2015, 10:30 am

Lugar: Gerencia General

Asistentes: (Líder PMO SESA)
(Project Leader)
(Consultor PMO SESA)
(Gerente General)

Número de Acta: 1

Detalles y resultados		
Puntos del orden del día	¿Quién?	¿Hasta cuándo?

Punto 2: Re-formulación del alcance del proyecto modelo de relacionamiento de acuerdo a la gestión técnica de Riesgos

2.1		Nombre: equipo del Proyecto Firma:	Por definir (Hasta finales del año 2015)
2.2		Nombre: equipo del Proyecto Firma:	Por definir(Hasta finales del año 2015)

ANEXO 7 PLANTILLA DE EVALUACIÓN 360



ÁREA DE PROCESOS TECNOLOGÍA Y PROYECTOS SEGUROS EQUINOCCIAL S.A

OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

EVALUACIÓN 360%

Nombre del Evaluador:

Cargo:

Nombre del Evaluado:

Proyecto:

		3 Cumple con las expectativas			2 Cumple parcialmente con las expectativas			1 No cumple con las expectativas			Total Autoevaluación	Evaluación Gerencia General			Total Evaluación GG	Comentarios Evaluado	Comentarios Evaluador
		1	2	3	1	2	3	1	2	3		1	2	3			
Habilidades																	
Autoevaluación																	
Formación	Ayuda en el establecimiento de estrategias claras para el éxito del proyecto, y alineadas con la visión y misión de la Empresa mediante la proposición de Metodologías.																
	Apoya a que los Objetivos de los proyectos estratégicos estén alineados con la Visión y Misión de la Empresa.																
	Establece políticas de Operación, es decir, propone elementos de planificación que los proyectos deberían tener para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, misión y visión.																
Organización	Asocia planes y programas a corto, mediano y largo plazo para ayudar a la culminación exitosa de los proyectos estratégicos mediante el uso de metodologías. Es proactivo.																
	Delega la autoridad a sus colaboradores de acuerdo al nivel de responsabilidad.																
	Ayuda a que el trabajo se distribuya de manera adecuada mediante asesoramiento con ayuda de las herramientas de Gestión de Proyectos entregadas.																
Dirección	Integra, Coordina y monitorea al portafolio de los proyectos estratégicos.																
	Promueve el Desarrollo del Potencial de todos los miembros de Equipo y líderes mediante asesoría y capacitaciones con la correcta utilización de recursos internos y externos de la empresa.																
	Tiene Liderazgo, es decir, gran influencia con los Miembros de Equipo del Proyecto y sus líderes.																
Control	Análisis de Problemas... Encuentra soluciones altamente efectivas y de forma oportuna a todas las situaciones que se le presentan con respecto a al know how de la administración de Proyectos. Conoce el trabajo.																
	Maneja los conflictos de manera eficaz y eficiente, siempre llega a un consenso y promueve un trabajo dinámico. No es Necesario escalar al superior.																
	Toma las decisiones de manera acertiva, con pensamiento analítico y siempre pensando en los stakeholders y en todo el ambiente indógeno y exógeno que lo rodea.																
Comunicación	Establece indicadores de Gestión que ayuden a cuantificar el avance y éxito del Proyecto en términos de Tiempos, Costo y Alcance.																
	Analiza e interpreta los resultados del portafolio de proyectos en el cual se encuentra a cargo.																
	Analiza, interpreta y supervisa la aplicación de la metodología entregada para la correcta administración del portafolio de proyectos.																
Mejora Continua	Trasmite las Ideas Verbales y escritas Claramente a todos los stakeholders.																
	Recepta, analiza y aplica la retroalimentación verbal y escrita de manera clara y oportuna tanto de sus miembros de Equipo como de sus compañeros.																
	Seleccióna, analiza e interpreta la información verbal y escrita																
Mejora Continua	Puede expresar sin temor sus ideas en público																
	Acepta y promueve el cambio de acuerdo a los cambios constantes en el entorno de la empresa que puedan afectar al proyecto																
Es creativo y siempre innova																	

	Resultado	0	0	63	63	0	0	63	63
	Calificación Máxima	63				63			
	Evaluación	63				63			
	Total	100%				100%			
Donde	0-33%	No cumple con las expectativas							
	34%-65%	Cumple parcialmente con las expectativas							
	66% en adelante	Cumple con las expectativas							

ANEXO 8 HERRAMIENTA PWA (PROJECT WEB APPLICATION)

The screenshot shows a web browser window displaying the Project Web Application (PWA) interface. The browser's address bar shows the URL <https://segurosequinoocial.sharepoint.com/sites/p...> and the page title "Project Web App". The browser's top navigation bar includes "Office 365" and "Projects".

The main content area features a navigation pane on the left with the following items: "Proyectos", "Aprobaciones", "Tareas", "Parte de horas", "Problemas y riesgos", "Recursos", "Informes", "Configuración de servidor", "Reportes_PMO", and "EDITAR VÍNCULOS".

The main content area displays the "PWA" logo and the text "Página principal". Below this, the title "PORTAFOLIO DE PROYECTOS - SEGUROS EQUINOCCIAL" is shown. A search box on the right contains the text "Buscar este sitio".

The main content area features four blue tiles with white icons and text:

- Proyectos**: Represented by a project chart icon.
- Aprobaciones: 0 Pendientes**: Represented by a document icon with a pencil.
- Tareas:**: Represented by a clipboard icon with a checkmark.
- Informes**: Represented by a bar chart icon.

The Windows taskbar at the bottom shows the Start button and several application icons: Internet Explorer, File Explorer, Google Chrome, a network icon, Outlook, Visual Studio, PowerPoint, Word, and Excel. The system tray on the right shows the time "10:54" and the date "04/06/2015".

An "Activar Windows" watermark is visible in the bottom right corner of the screen, with the text "Ir a Configuración de PC para activar Windows."

ANEXO 9 TABLERO DE INDICADORES SEGUROS EQUINOCCIAL

The screenshot shows a SharePoint 'Centro de proyectos' dashboard. At the top, there is a navigation bar with 'Office 365' and 'Projects'. Below this, a Gantt chart displays a timeline from April 19th to June 8th, with a 'Hoy' (Today) marker. The chart contains a single task bar labeled 'Agregar tareas con fechas a la escala de tiempo'.

Below the Gantt chart is a table with columns for project status, name, duration, start date, and end date. The table lists various projects with their respective durations and dates. A calendar for 2015 is visible on the right side of the table.

Desempeno_Esfuerzo_Proyecto ↓	Nombre del proyecto	Duración	Comienzo	Comi
	Desempeno_Esfuerzo_Proyecto: Alta ejecución horas Fuera de	582d	06/03/2014	
	Pry Expansión Geográfica	582d	06/03/2014	06/03/2014
	Pry Impulso Casa Habitación v1	237,81d	01/07/2014	01/07/2014
	Desempeno_Esfuerzo_Proyecto: Culminada	9d	06/04/2015	06/04/2015
	Pry_demo presentación Andrés	9d	06/04/2015	06/04/2015
	Desempeno_Esfuerzo_Proyecto: En plan	359,5d	15/08/2014	15/08/2014
	Pry Equipymes	359,5d	15/08/2014	15/08/2014
	Desempeno_Esfuerzo_Proyecto: Fuera de fecha de culminació	491,94d	25/06/2014	
	Pry Producto Básico	283,5d	25/07/2014	25/07/2014
	Pry Venta Cruzada	474d	25/06/2014	25/06/2014
	Pry_Canal Virtual	348,13d	01/07/2014	01/07/2014
	Pry_Fidelización	491,94d	01/07/2014	01/07/2014
	Pry_PQR	206,5d	01/07/2014	01/07/2014
	Desempeno_Esfuerzo_Proyecto: No Comenzado	164d	02/03/2015	
	Pry_Precios Por Conductor	164d	02/03/2015	
	Desempeno_Esfuerzo_Proyecto: Sin Informacion	0d	20/04/2015	
	PRY VELA MALO	0d	20/04/2015	

ANEXO 10 EXTRACTO DE LA LEY DE SEGUROS

Introducción a la codificación de la ley general de seguros.

La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con lo dispuesto en el Art. 160 de la Constitución Política de la República, realiza la presente Codificación de la Ley General de Seguros, considerando las disposiciones de la Constitución Política de la República; leyes reformativas y derogatorias expresas y tácitas; Ley para la Transformación Económica del Ecuador; Ley de Contratación Pública; Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado; Código de Procedimiento Penal; Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; Ley de Régimen Tributario Interno; y, Resolución No. 211-98-T.C. del Tribunal Constitucional.

Con estos antecedentes, se codifican las disposiciones de ésta Ley, destacando la sustitución en todo el texto de las referencias que se hacen de "Superintendencia de Bancos"; y, "Superintendente de Bancos" por "Superintendencia de Bancos y Seguros"; y, "Superintendente de Bancos y Seguros", respectivamente, de conformidad a lo dispuesto en el quinto inciso de la Primera Disposición de Reformas y Derogatorias, de la Ley de Seguridad Social, publicada en el Registro

Expedición de la codificación de la Ley General de Seguros

A continuación, se tomarán los principales artículos de la codificación de la ley de Seguros que resumen desde quienes pueden ser aseguradores, hasta todo lo relacionado a reservas técnicas, patrimonio y riesgo relacionado con el desarrollo de esta actividad.

TITULO I

DEL AMBITO DE LA LEY

Art. 1.- Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

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

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

Art. 3.- Son empresas que realicen operaciones de seguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras, establecidas en el país, en concordancia con lo dispuesto en la presente Ley y cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. Las empresas de seguros podrán desarrollar 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 con previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las empresas de seguros son: de seguros generales, de seguros de vida y las que operaban al 3 de abril de 1998 en conjunto en las dos actividades. Las empresas de seguros que se constituyeron a partir del 3 de abril de 1998, 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.

Art. 4.- Son compañías de reaseguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras establecidas en el país de conformidad con la ley; y cuyo objeto es el de otorgar coberturas a una o más empresas de seguros por los riesgos que éstas hayan asumido, así como el realizar operaciones de retrocesión.

Las compañías de reaseguros se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, relativas a las empresas de seguros, en los que les fuere aplicable.

Art. 5.- 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.

Art. 6.- Son peritos de seguros:

- a) Los inspectores de riesgos, personas naturales o jurídicas cuya actividad es la de examinar y calificar los riesgos en forma previa a la contratación del seguro y durante la vigencia del contrato; y, b) Los ajustadores de siniestros, personas naturales o jurídicas, cuya actividad profesional es la 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.

Art. 7.- Son asesores productores de seguros:

- a) Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se registrarán por el contrato mercantil de agenciamientos suscrito entre las partes;

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

El Superintendente de Bancos y Seguros normará el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, señalando sus derechos y obligaciones como intermediarios entre el público y las empresas de seguros.

TITULO II

DE LA CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, ACTIVIDADES Y FUNCIONAMIENTO

Sección II

Del capital y reserva legal

⁶¹**Art. 14.-** El capital pagado mínimo legal para la constitución de las compañías que conforman el sistema de seguros será el siguiente:

⁶¹ www.sbs.gob.ec/.../codigo_organico_monetario_financiero_sept_14

a) De seguros, será de USD 8.000.000 (ocho millones de dólares de los Estados Unidos de

América).

b) De reaseguros será de trece millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD \$

13.000.000, 00). En el caso de las compañías que operen en seguros y reaseguros, el capital será de trece millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD \$13.000.000,00);

El capital pagado deberá ser aportado en dinero.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en cualquier momento, podrá incrementar los requisitos mínimos de capital.

El capital pagado no podrá reducirse a una cantidad inferior al mínimo legal y se incrementará por decisión de la junta general de accionistas o por disposición del Superintendente de Compañías, Valores y Seguros.

Los recursos para el aumento del capital pagado provendrá exclusivamente de:

a) Aportes en dinero que no podrán provenir de préstamos u otro tipo de financiamiento directo o indirecto que hayan sido concedidos por la propia compañía;

b) Del excedente de la reserva legal;

c) De las utilidades acumuladas; y,

d) De la capitalización de cuentas de reserva, siempre que estuvieren destinadas a este fin.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros verificará la legalidad del pago de dicho capital, su procedencia y aplicación de los fondos y de establecer lo contrario dejará insubsistente dicho aumento de capital.

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.

Capítulo II

De las normas de prudencia técnica financiera

Sección I

De las reservas técnicas

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 semi-mensual 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 y Seguros;

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 Seguros; 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 y Seguros.

Las reservas establecidas en este artículo y las determinadas por la Superintendencia de Bancos y

Seguros, 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 y Seguros, 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.

62Art. 22.- Las compañías de seguros y reaseguros deberán mantener, en todo tiempo, los requerimientos de solvencia generales o por ramos que regule la Junta de Política y Regulación

⁶² www.sbs.gob.ec/.../codigo_organico_monetario_financiero_sept_14

Monetaria y Financiera, considerado lo siguiente:

- a) Régimen de reservas técnicas;
- b) Sistema de administración de riesgos;
- c) Patrimonio técnico; y,
- d) Inversiones obligatorias.

Los requerimientos de solvencia serán revisados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y

Financiera.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expedirá la normativa que sea necesaria para aplicar el régimen de solvencia previsto en este artículo; pudiendo determinar los plazos, condiciones, medidas y acciones que sean necesarios para su aplicación; con la finalidad de evitar o atenuar la exposición al riesgo de las compañías de seguros y compañías de reaseguros en beneficio de los asegurados

Las compañías de seguros y compañías de reaseguros, deberán constituir las reservas técnicas por riesgos en curso, reservas matemáticas, reservas catastróficas, reservas por obligaciones pendientes y reservas por desviación de siniestralidad; definidas por la normativa que emita la Junta, quien determinará su metodología.

Las reservas técnicas deberán cubrir la totalidad de los riesgos asumidos por las compañías de seguros y compañías de reaseguros.

La Junta podrá crear otro tipo de reservas técnicas y/o modificar las existentes y su fórmula de cálculo en función de la dinámica propia del desarrollo del negocio de seguros.

El régimen de patrimonio técnico comprende la determinación del patrimonio técnico mínimo requerido, el cual se establece en función de un nivel de capital adecuado destinado a proteger a las compañías de seguros y compañías de reaseguros contra los efectos generados por desviación en la frecuencia y severidad del riesgo de suscripción, así como de cualquier otro riesgo y en especial el riesgo de crédito derivado de las operaciones de reaseguros.

Las exigencias del régimen de patrimonio técnico que se establecen en este capítulo, deberán cumplirse adicionalmente de las disposiciones relativas a capitales mínimos establecidos en la ley, y demás normativa expedida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera al respecto.

Toda compañía de seguros y compañía de reaseguros deberá establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de riesgos técnicos, mercado, liquidez, crédito y operativo.

Art. 23.- Las compañías de seguros y compañías de reaseguros deben invertir sus reservas técnicas, al menos el sesenta por ciento (60%) del capital pagado y la reserva legal, en títulos del mercado de valores, fondos de inversión, instrumentos financieros y bienes raíces, en los segmentos y porcentajes definidos por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, a través de normas de carácter general, procurando una adecuada combinación de riesgos, liquidez, seguridad y rentabilidad. Se prohíbe a las compañías de seguros y compañías de reaseguros negociar acciones u obligaciones convertibles con instituciones del Sistema Financiero.

En ningún caso las inversiones en instrumentos financieros emitidos por instituciones del sistema financiero podrán superar el 10% del total de instrumentos de inversión; la Junta definirá los porcentajes máximos de las demás inversiones.

BIBLIOGRAFÍA

3M. (s.f.). http://www.3m.com.ec/3M/es_EC/Country-LA/.

AIG, S. (s.f.). http://www.aig.com.ec/Nuestra-compania_3922_625463.html.

Brun Xavier, O. E. (2008). *Matemática Financiera y estadística Básica*. Barcelona: Profit.

CALLEJO, J. y., & McGrawHill Interamericana de España, M. (2005).

https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria.

CEA D'ANCONA, M. Á., & Editorial Síntesis, M. (2012).

https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria.

Colombia, U. N. (s.f.).

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/cap_4/sub8.html.

Colombianas, F. d. (2014). <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/definicion-de-los-indicadores-del-sector/>.

Debitoor. (2012). <https://debitoor.es/glosario/definicion-margen-contribucion>.

Dennis Lock (2007) *Project Management* (9th ed.) Gower Publishing, L. 2. (2007).

https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos.

ECUAMOTORS. (s.f.). <http://www.ecuamotors.com/quienes-somos.html>.

Ekos, R. (2011). <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=205>.

eljuri. (s.f.). <http://www.eljuri.com/>.

Equinoccial, S. (2008). <http://www.segurosequinoccial.com/filosofia-corporativa/>.

es.wikipedia.org. (s.f.). <http://www.sparh.com.mx/noticias/costo-tiempo-alcance.html>.

Gerencia, R. (Noviembre de 2011). <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=491>.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/vega_d_ja/capitulo2.pdf. (s.f.).

http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_Capacidad_y_Madurez. (s.f.).

http://es.wikipedia.org/wiki/Project_Management_Body_of_Knowledge. (s.f.).

<http://www.gestiopolis.com/las-9-areas-del-conocimiento-de-la-gerencia-de-proyectos/>. (s.f.).

<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>. (Marzo de 2014).

<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>. (Marzo de 2014).

https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos. (2007).

Huffman, E. V. (2013). *Mastering Microsoft Project 2013*. Seattle: Versatile Company.

Institute, P. M. (2008). *Project Management Body of Knowledge, Fourth edition*. Atlanta.

Institute, P. M. (27 de Diciembre de 2014). www.pmiecuador.org. Recuperado el Sábado de Diciembre de 2014

Macrovision, R. (2011).
http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/segurosequinoccial.pdf.

MANAGE, 1. (s.f.). http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html.

Méndez, R. (2014). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá.D C: incontec internacional.

Motors, G. (s.f.). <https://www.gmobbb.ec/portal/es/web/gmobbb/inicio>.

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) — Third Edition, 2. P. (2013).
<https://en.wikipedia/wiki/OPM3>.

Pinos, S. G. (Junio de 2013). <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/27/1/T-UIDE-0001.pdf>.

PMBOK Guide 2004, P. (2004). <http://www.ehu.eus/asignaturaskO/PM/PMBOK/cap2PMBOK.htm>.

PMI. (s.f.).

PMI. (4 de Mayo de 2015). <http://pmiecuador.org/pmi/>.

Porter, M. (s.f.). <http://www.meso-nrw.de/toolkit/espanol/tools/tools-diamond-2.html>.

Puebla, U. d. (2013).

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/vega_d_ja/capitulo2.pdf.

Recuperado el Jueves de Enero de 2015

Rodríguez, J. (2013). <https://jrodriguezweb.wordpress.com/2013/09/02/gestion-del-valor-ganado-paso-a-paso/>.

S.A, M. y. (s.f.).

http://www.grupomavesa.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=179&Itemid=199.

S.A, S. E. (2014). Planeación estratégica 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.

S.A, T. (s.f.). <http://www.tecniseguros.com.ec/es>.

SEGUROS, A. (s.f.). https://www.ace-smeweb.com/portalsme/ec/es/aas/acerca_de_ace_seguro.

seguros, S. d. (Septiembre de 2014).

www.sbs.gob.ec/.../codigo_organico_monetario_financiero_sept_14.

Stephen, C. R. (2005). *The 8th Habit, From effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.

Universidad de San Buenaventura, C. (2014).

http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2163/1/Analisis_Modelos_Madurez_Gestion_Proyectos_Castellanos_2014.pdf.

wikiuniversidad. (s.f.).

https://es.wikiversity.org/wiki/Definicion_conceptos_y_clasificacion_de_proyectos.

