



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y  
OPERACIONES**

**Desarrollo de un Plan Estratégico para la Empresa Asesora  
Productora de Seguros “DAIFESEG S.A.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero de  
Producción y Operaciones**

**AUTOR:**

**Pedro José Dávila Salamea**

**DIRECTOR:**

**Iván Rodrigo Coronel Coronel**

**CUENCA - ECUADOR**

**2013**

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mi amada familia, quienes han sido la razón principal de mi dedicación y a mi Dios por haberme dado las facultades y la sabiduría para mi desarrollo profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, a mi hermosa hija Natalia, a mi esposa por el apoyo incondicional brindado a lo largo de mi carrera, a mi familia por haberme brindado la oportunidad de estudio y desarrollo profesional, y a todos los profesores de la Universidad del Azuay, por aportar conocimientos valiosos y colaborar con mi formación profesional y personal.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### **CAPITULO 1: GENERALIDADES**

1.1. Nombre y Descripción de la Organización.....	3
1.2. Portafolio de productos.....	5
1.3. Planteamiento del Problema.....	7
1.4. Marco Teórico.....	8

### **CAPITULO 2: FUNDAMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO**

2.1. Conceptualización de Plan Estratégico.....	9
2.2. Antecedentes.....	9
2.3. Justificación.....	11
2.4. Objetivos.....	12
2.4.1. Objetivo General.....	12
2.4.2. Objetivos Específicos.....	12

### **CAPITULO 3: ANALISIS SITUACIONAL**

3.1. Introducción.....	14
3.2. Identificación y Obtención de la Información.....	14
3.2.1. Análisis de Valor Agregado.....	14
3.2.2. Factores Internos Clave.....	16
3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	17
3.2.4. Factores Externos Clave.....	19
3.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	20
3.2.6. Matriz de Perfil competitivo.....	21
3.2.7. Matriz Cruzada FODA.....	25
3.3. Conclusiones.....	27

### **CAPITULO 4: PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

4.1. Introducción.....	28
4.2. Valores Estratégicos.....	29
4.3. Misión.....	31
4.4. Visión.....	32
4.5. Estrategia Corporativa.....	33
4.6. Conclusiones.....	37

### **CAPITULO 5: PLANEACION A LARGO PLAZO**

5.1. Introducción.....	39
5.2. Áreas Estratégicas Críticas.....	39
5.3. Asuntos Estratégicos Críticos.....	41
5.4. Objetivos a Largo Plazo.....	44
5.5. Plan Estratégico de Acción.....	47
5.6. Conclusiones.....	55

<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	56
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	57
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de Valor Agregado.....	15
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	18
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	20
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo.....	23
Tabla 5. Matriz Cruzada FODA.....	26
Tabla 6. Matriz de Definición de Valores Estratégicos.....	30
Tabla 7. Matriz de Decisión de Factores Estratégicos.....	36
Tabla 8. Matriz de Definición de Áreas Estratégicas Críticas.....	40
Tabla 9. Matriz de Definición de Asuntos Estratégicos Críticos.....	42
Tabla 10. Matriz de Definición de Objetivos a Largo Plazo.....	45
Tabla 11. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 1.....	48
Tabla 12. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 2.....	48
Tabla 13. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 3.....	49
Tabla 14. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 4.....	50
Tabla 15. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 5.....	51
Tabla 16. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 6.....	52
Tabla 17. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 7.....	52
Tabla 18. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 8.....	53
Tabla 19. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 9.....	53

Tabla 20. Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 10..... 54



*Coronel Iván*  
*160413*

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS DAIFESEG S.A.**

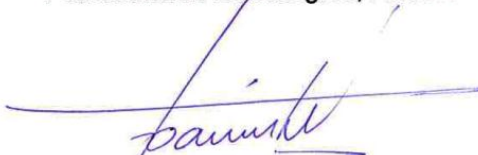
**RESUMEN**

Para establecer el pensamiento estratégico de la organización y estudiar la situación actual, trayectoria y entorno de la empresa asesora productora de seguros DAIFESEG S.A, se ha elaborado un plan estratégico a partir del conocimiento de las situaciones internas y externas que puedan afectar el desempeño de la organización en el mediano y largo plazo.

El trabajo contiene una propuesta integral de Planeación Estratégica, que parte de la definición de un marco teórico completo, desde el cual se fundamenta el análisis de situación inicial de la empresa, el mismo que ayuda a definir el punto de partida del proceso de planeación. Luego se establece el pensamiento estratégico organizacional, el mismo que incluye misión, visión, valores estratégicos y estrategia corporativa. Por último se realiza la planeación a largo plazo, en la que se definen estrategias, recursos necesarios y los responsables, que ayudarán a conseguir los objetivos planteados en el largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:**

Plan estratégico, Asesora de Seguros, Planeación, Plan a Largo Plazo, Pensamiento Estratégico, Análisis Situacional.

  
Ing. Iván Coronel  
Director de Trabajo de Grado

  
Ing. Pedro Crespo  
Director de Escuela

  
Pedro Dávila.

*Handwritten signature and date: 21/01/13*

**ABSTRACT**

**DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE  
INSURANCE CONSULTANT AND PRODUCER COMPANY  
DAIFESEG S.A.**

In order to establish the strategic thinking of the organization and study the current situation, trajectory, and environment of the insurance consultant and producer company DAIFESEG S.A., we have developed a strategic plan based on the knowledge of the internal and external situations that can affect the medium and long term performance of the institution.

The work contains an integrated proposal of Strategic Planning based on a complete theoretical framework and the analysis of the company's initial situation, which will help to define the starting point of the planning process. Then we established the strategic thinking of the organization, which included mission, vision, strategic values, and corporate strategy. Finally, we developed the long term planning, where the strategies, necessary resources, and responsibilities were defined in order to achieve the long term goals.

**Key words:** Strategic plan, Insurance Consultant, Planning, Long Term Plan, Strategic Thinking, Situational Analysis.

*Handwritten signature of Ivan Coronel*

Ing. Ivan Coronel  
Director of the Graduation Project

*Handwritten signature of Pedro Crespo*

Ing. Pedro Crespo  
School Director

Pedro Davila

  
*Handwritten signature*  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
DPTO. IDIOMAS

*Handwritten signature of Diana Lee Rodas*  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

Dávila Salamea Pedro José

Trabajo de Graduación.

Ingeniero Iván Coronel

Febrero 2013

## **DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS “DAIFASEG S.A.”**

### **INTRODUCCIÓN**

Desde el inicio de los tiempos el ser humano ha intentado descifrar lo que le depara el futuro, a fin de eliminar o minimizar la incertidumbre para así poder adaptarse de mejor manera a las situaciones venideras. Ha sido mediante esta capacidad de adaptación que el ser humano ha podido sobrevivir y desarrollarse de una manera satisfactoria en el medio que le rodea.

Algo similar es lo que sucede hoy en día con las empresas que mientras logren minimizar de mejor manera la incertidumbre y visibilizar los posibles escenarios que se pueden presentar a futuro, podrán adaptarse de mejor manera a estas situaciones, logrando un mejor desarrollo y posicionamiento en el mercado o medio ambiente en el cual se desenvuelven.

La planeación estratégica es una herramienta que permite visualizar el futuro de una organización mediante acciones y procedimientos que involucran a cada uno de los miembros de la misma. El proceso de planeación se desprende de un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas del medio en que se desenvuelve, resultando de todo

esto estrategias que llevaran al aprovechamiento de estos escenarios con la participación de todos los miembros de la organización, trazando así metas y objetivos comunes y generales que llevaran al posicionamiento de esta en el mercado.

En este trabajo se presentara una propuesta de Planeación Estratégica para la empresa Daifeseq S.A. para esto se contó con el total apoyo e involucramiento de los directivos de la empresa, los mismos que facilitaron el acceso a la información y colaboraron de manera dinámica en el desarrollo del plan, lo cual permitió que el mismo se desarrolle de la mejor manera.

## **CAPITULO I GENERALIDADES**

### **1.1. NOMBRE Y DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN**

A Continuación se presenta una breve introducción y descripción de la empresa Daifeseq S.A. El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios. Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento ha sido la solución de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, los mismos que les dan la posibilidad de mejorar su calidad de Vida.

Este emprendimiento, nace de la necesidad de los clientes de obtener una Póliza de Seguros, para cubrir los gastos que por una calamidad, accidente, enfermedad o caso fortuito se presentaren en el hogar o empresa, sabiendo que esto de una u otra manera afectaría su estabilidad laboral, patrimonial, económica o integridad física. Hay que tener en cuenta que para cubrir esta necesidad esencial, el cliente hoy en día cuenta con una gran gama de opciones y muchas Compañías de Seguros que ofrecen cubrir dicha necesidad, pero que al ser el ramo de los Seguros un ramo técnico y complejo, no todos los clientes cuentan con la posibilidad o las herramientas de juicio necesarias para elegir o decidir qué Compañía de Seguros o

qué Producto satisfará de mejor manera sus necesidades. De aquí la importancia de contar con un Asesor de Seguros que posea la experiencia y los conocimientos necesarios para guiar al cliente en la toma de decisión sobre que producto cubre mejor sus riesgos o se adapta de mejor manera a sus necesidades.

En los últimos años la ciudad de Cuenca ha reflejado un considerable crecimiento industrial y económico. Al existir dicho crecimiento, se incrementa la necesidad de obtener coberturas para proteger a las empresas y negocios tanto de los riesgos y peligros propios del funcionamiento, así como de los agentes externos, llámense estos, problemas sociales políticos o económicos. Convirtiéndose esto en otro motivante esencial para la creación de esta empresa.

Partiendo de todo este análisis, a finales del año 2008 se crea la Empresa Daifeseq S.A. Agencia Asesora Productora de Seguros, la cual se dedica al Asesoramiento en Seguros garantizando a sus usuarios la obtención y gestión de Pólizas que protejan sus inversiones y minimicen las pérdidas que se puedan ocasionar a raíz de un siniestro.

Los fundadores de la empresa son Juan Dávila y Pedro Dávila con una participación del 50% cada uno. Si bien los fundadores tenían conocimiento de que en la ciudad existían ya algunas empresas dedicadas a la misma actividad, ellos vieron en la experiencia, de más de veinte años en el ramo de los seguros, del ahora Gerente General Juan Dávila, la oportunidad para obtener un porcentaje de participación en dicho mercado, ya que esto les brindaría bases sólidas de conocimiento, para el asesoramiento a los clientes y un gran afianzamiento en el medio en que se desenvuelve la empresa, es decir la relación con los proveedores y autoridades del sector.

Una vez descritos los criterios que llevaron a creación de la empresa Daifeseq S.A., se describirán los factores que se tomaron en cuenta para la ubicación de las oficinas operativas. La oficina de la empresa, se encuentra ubicada en la parroquia Bellavista, en las calles Avenida de las Américas 16-35 y Miguel Heredia, lugar que se consideró estratégico desde el punto de vista operativo y económico de la empresa.

Desde el punto de vista operativo, debido a que desde este sector se accede con facilidad a las oficinas de la mayoría de Compañías de Seguros, que son las proveedoras de los productos comercializados, así como al sector del parque industrial y centro histórico de la ciudad, ubicación de la gran mayoría de negocios y empresas de la ciudad y de los principales clientes de la empresa.

Desde el punto de vista económico, la ubicación representa una ventaja debido a que no se necesita una gran infraestructura, ya que, la visita de los clientes es mínima, siendo el personal de la empresa quien se moviliza hacia los clientes. Por esta razón se escogió una oficina pequeña en la que el costo del arriendo es moderado, pero que a la vez cuenta con instalaciones que brindan todas las comodidades como son: sala de juntas, sala de espera, cafetería entre otros.

Otro punto a favor es que en este local funcionan varias empresas, tales como Empresas de Seguridad Privada, Selección y Provisión de Talento Humano, Bienes Raíces, entre otras, con las cuales Daifeseq mantiene Alianzas Estratégicas, permitiendo un gran apalancamiento comercial al mantener a su vez relación con importantes empresas del medio.

## **1.2. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

A continuación presentamos el portafolio de productos que ofrece la empresa Daifeseq S.A. a sus clientes.

La empresa pone a disposición del público en general sus servicios de asesoría en seguros en los distintos ramos, trabajando con las Compañías de Seguros más representativas y solventes, tanto a nivel nacional como internacional con productos dirigidos a personas particulares, así como, para pymes y Corporaciones.

Entre los productos que ofrece la empresa se encuentran:

**1.- Seguros personales:**

- Vida Individual y Colectivo
- Accidentes Personales
- Asistencia Médica Individual, Corporativo y Pymes
- Asistencia Médica Internacional
- Medicina Pre pagada

**2.- Seguros patrimoniales:**

- Vehículos
- Robo y/o Asalto
- Incendio y Líneas Aliadas
- Todo Riesgo para Contratistas
- Fidelidad
- Montaje de Maquinaria
- Rotura de Maquinaria
- Pérdida de Beneficios por Rotura de Maquinaria
- Equipo y Maquinaria de Contratistas
- Obras Civiles Terminadas
- Equipo Electrónico
- Transporte
- Importaciones
- Responsabilidad Civil
- Lucro Cesante
- Soat

**3.- Seguros de fianzas:**

- Fiel Cumplimiento



- Buen Uso de Anticipo
- Ejecución de Obra
- Garantía Aduanera

### **1.3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A continuación se presenta el planteamiento del problema, motivo de este estudio. Daifeseq S.A. es una empresa que nació a finales del año 2008 con una pequeña cartera de clientes preestablecida, desde la cual, se proyectaba a crecer en los años siguientes, igualando o mejorando dicha cartera, es decir, para el segundo año la compañía debería tener aproximadamente dos veces la cartera inicial.

Al ser esta una empresa inicialmente pequeña, la administración se llevó desde un inicio de manera intuitiva, sin contar con ningún tipo de herramienta de administración para el planteamiento de metas o peor aún estrategias que guíen el avance y crecimiento sostenido de la organización.

En este punto, luego de tres años de funcionamiento en el mercado y después de realizar un análisis del desempeño de la empresa en este período, versus los resultados esperados, vemos que estos no son los óptimos ni los deseados.

Partiendo de esta situación, se asume la urgente necesidad de la implementación de un plan estratégico como herramienta de gestión administrativa, que parta del análisis detallado de la situación actual de la empresa localizando los puntos débiles, así como, las fortalezas, para de esta manera poder proyectar un crecimiento sostenido de la organización que nos ayude a conseguir los resultados deseados.

#### **1.4.MARCO TEORICO**

La planeación es proyectar un futuro deseado, identificando las formas de lograrlo, generando un proceso de toma de decisiones anticipadas y adecuadas con el fin de obtener resultados esperados.

La planeación es un proceso que se dirige hacia la proyección de uno o más estados futuros deseados y que no sería probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. Así pues, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos y aprovechar las oportunidades.

La planeación permite elaborar una guía completa del trabajo que se realizará. Además proporciona las bases sobre las cuales actuarán las funciones administrativas de una organización. Para planificar es aconsejable seguir una secuencia lógica que implique tener conciencia de la situación actual, definir claramente el problema y establecer objetivos para remediarlo, identificar y desarrollar cursos alternativos de acción, evaluar y seleccionar los que sean más factibles para finalmente ser ejecutados.

Las teorías que se utilizaran para el desarrollo de la investigación son:

Para el análisis ambiental, se utilizaran métodos de investigación basados en la recolección de información tanto de fuentes primarias, como de fuentes secundarias, relacionados con los sistemas de exploración y los sistemas de previsión. También se utilizara la metodología relacionada con el análisis de la matriz FODA.

Para establecer un norte estratégico, se establecerán tres dispositivos claves para fijar y documentar la dirección: los valores estratégicos, la declaración de la misión y visión, y la estrategia corporativa. A su vez se incluirá las aspiraciones organizativas y su filosofía.

Para la formulación de estrategias, se plantearán diversas metodologías como el análisis de la estructura del sector, el análisis de la cadena de valor. También se utilizaran herramientas tales como la matriz de perfil competitivo y la matriz cruzada FODA.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO**

#### **2.1. CONCEPTUALIZACION DE PLAN ESTRATEGICO**

Se entiende por plan estratégico al proceso metódico que permite establecer el futuro de una organización con la participación de los miembros de la misma, quienes plantearán acciones y procedimientos necesarios para alcanzar su objetivo de interés.

El plan estratégico se encarga de cubrir y abarcar todas las actividades de la empresa, obteniendo como resultado el cumplimiento de los objetivos hacia los cuales se alinearan todas las áreas de la organización, teniendo así una visión holística que nos permita mejorar de manera global y no solamente ciertas áreas de la empresa.

#### **2.2. ANTECEDENTES**

A lo largo del tiempo se ha conocido a grandes estrategias que dejaron su huella en la historia por sus destrezas, tal es el caso de Alejandro Magno, Napoleón y por supuesto Sun Tzu, que por cierto es el personaje más nombrado de la época moderna y cuyos planteamientos e ideas acerca de la planeación han dado lugar a muchas interpretaciones y aplicaciones en distintas ramas de los negocios de nuestra época actual.

Pero no es sino hasta la época de los sesenta que la planeación Estratégica toma fuerza, conociéndose la comúnmente como Planeación a Largo Plazo. Esta herramienta fue introducida y utilizada como parte esencial de la gestión administrativa por las grandes empresas de esa época, las mismas que vieron la

necesidad de implementar un método que les permita planificar y optimizar los recursos de sus empresas y al mismo tiempo alinear los objetivos de la misma hacia un norte específico, minimizando así la incertidumbre y mejorando sus posibilidades de subsistencia en un mercado que se tornaba cada vez más inestable e impredecible.

Sin embargo, en ese tiempo todavía se enfocaba a la planeación únicamente hacia la expansión económica, el cálculo de presupuestos y contratación de personal. Pero no fue sino en las décadas posteriores, que esta herramienta tomó más fuerza, dejando de ser únicamente de uso y conocimiento de los altos ejecutivos, para ser socializada en todos los niveles de la organización, llegando en la década de los ochenta a crear planes que incluían y comprometían a cada miembro de la empresa con los objetivos y resultados que de este se derivaban. Se amplió además la visión del Plan Estratégico a la creación de planes agresivos de captación de mercado y se empezó a hablar de Filosofía Empresarial.

Actualmente, son muchas las herramientas que ayudan al proceso de planeación estratégica de una empresa, no hace falta decir que la planeación de hoy tiene una visión holística tanto de la organización como de su entorno. Entre las herramientas que actualmente se usan como apoyo en estos procesos, podemos mencionar el Benchmarking, los métodos de Análisis de Entorno, Gestión por Competencias, Empoderamiento y otras filosofías administrativas, que al ser integradas en el Plan Estratégico Global de la organización, potencializan los resultados que se pueden lograr al mismo tiempo que crean un ambiente laboral adecuado y un compromiso de los funcionarios con la organización.

Hoy en día la Planeación Estratégica se ha vuelto una herramienta prácticamente indispensable en las Organizaciones, ya que, al desarrollarse en un mercado tan exigente y cambiante, la empresa que no se logra adaptar a estos cambios disminuye cada vez más las posibilidades de subsistir en dicho mercado. La planeación entonces, se vuelve vital en una empresa, ya que, permite a la misma adaptarse a los cambios futuros del mercado y estar un paso adelante de los sucesos o acontecimientos que afectarán a la empresa, ya sea de manera positiva o negativa.

En el Ecuador, gracias a la evolución y preparación de nuestros profesionales, desde principios de los noventa las empresas empezaron a involucrarse cada vez más con el uso de herramientas de gestión administrativa, siendo la principal la Planeación Estratégica. Hoy en día podemos observar que las más grandes e importantes empresas del país cuentan con planes estratégicos que los han venido aplicando y mejorando desde hace más de una década y que les ha permitido colocarse un paso delante de la competencia, al punto que, muchas de estas empresas ya cuentan con un posicionamiento a nivel internacional y regional, llegando a niveles competitivos muy altos y disminuyendo cada vez más la brecha con los países más desarrollados.

En este trabajo se pretende, elaborar un modelo de Planeación Estratégica que permita a la empresa Daifeseq S.A. expandir su visión, logrando una mayor participación de mercado, partiendo de la elaboración de estrategias que ayuden a optimizar sus recursos, potencializándolos y logrando un desarrollo organizacional estable y resultados visibles en el mediano y largo plazo.

### **2.3. JUSTIFICACION**

La planeación previene y anticipa situaciones que pueden afectar a la empresa, ya sea positiva o negativamente. De aquí la importancia de que una empresa, industria u organización cuente con un plan estratégico, ya que de este se derivan beneficios, como:

Permitirnos ser objetivos al momento de plantear las metas de la empresa.

Definir estrategias para alcanzar objetivos planteados.

Permitirnos tener una representación, en gran medida certera, de lo que podrá ser el futuro de la empresa.

Poder asignar de mejor manera las funciones que desarrollara cada miembro de la empresa.

Conocer nuestras debilidades y amenazas para fortalecerlas; nuestras oportunidades y fortalezas para potenciarlas y a partir de esto realizar una estrategia corporativa.

Aumentar los índices de participación por parte del personal.

Tener un norte hacia el cual se dirige la empresa.

Plantear parámetros de acción.

Afianzar el sentido de pertenencia por parte del personal hacia la organización.

Identificar en que áreas se necesita capacitar al personal.

Establecer un sistema racional y lógico para la toma de decisiones.

Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades.

Reducir los niveles de incertidumbre.

Conseguir la sinergia del trabajo grupal, al mantener a toda la organización alineada hacia un mismo objetivo.

## **2.4. OBJETIVOS**

A continuación se enuncian los objetivos de este trabajo.

### **2.4.1. Objetivo General**

Elaborar un modelo de planeación estratégica que permita la formulación de estrategias coherentes y oportunas con el fin de mejorar la situación organizacional de la Agencia Asesora Productora de Seguros Daifeseq S.A.

### **2.4.2. Objetivos Específicos**

Establecer el pensamiento estratégico de la organización.

Estudiar la situación actual y la trayectoria empresarial de la organización y su entorno a fin de poder localizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Elaborar un plan estratégico adaptado a las necesidades de la organización, partiendo del estudio detallado de la situación de la empresa.

## **CAPITULO III**

### **ANALISIS SITUACIONAL**

#### **3.1. INTRODUCCION**

El análisis situacional es un estudio del medio en el que se desenvuelve la empresa u organización que incluye tanto los factores internos como los externos, mismos que influirán en el desempeño de la empresa. Este análisis proporciona un diagnóstico preciso, el mismo que se considera el punto de partida para la planeación estratégica de la empresa.

#### **3.2. IDENTIFICACION Y OBTENCION DE LA INFORMACION**

Para poder empezar un proceso de planeación en una organización, es necesario saber con exactitud cuál es el punto de partida, desde el cual la empresa se proyectará, con el fin de alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, los mismos que estarán alineados a la misión y visión de la empresa.

Para recopilar la información, que nos permita establecer este punto de partida, utilizaremos algunas matrices y plantillas que nos ayudarán a organizar de manera óptima los resultados.

##### **3.2.1. ANALISIS DE VALOR AGREGADO**

La creación de valor en los procesos de una empresa, es un factor fundamental para la diferenciación con respecto al resto de empresas del mismo sector, que brindan servicios o productos similares y que por tanto compiten por una porción del mercado potencial existente.



La diferenciación nos puede guiar a la obtención de una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas, siempre y cuando este valor pueda ser percibido y apreciado por el cliente. En una empresa de servicios es de vital importancia tener presente cuales son los diferentes procesos que llevan a la creación de valor agregado que se ofrece a los clientes.

Una vez definidos estos procesos, es necesario identificar cuáles son las actividades o procesos primarios que en algún punto pueden crear o agregar valor, ya sea, para la empresa o para el cliente. Todas las actividades restantes vendrían a ser actividades complementarias o de apoyo

A continuación se presenta un cuadro que detalla las actividades que agregan valor en la empresa, su proceso principal y las actividades que apoyan o complementan el proceso, generando en conjunto un producto o servicio de valor para el cliente.

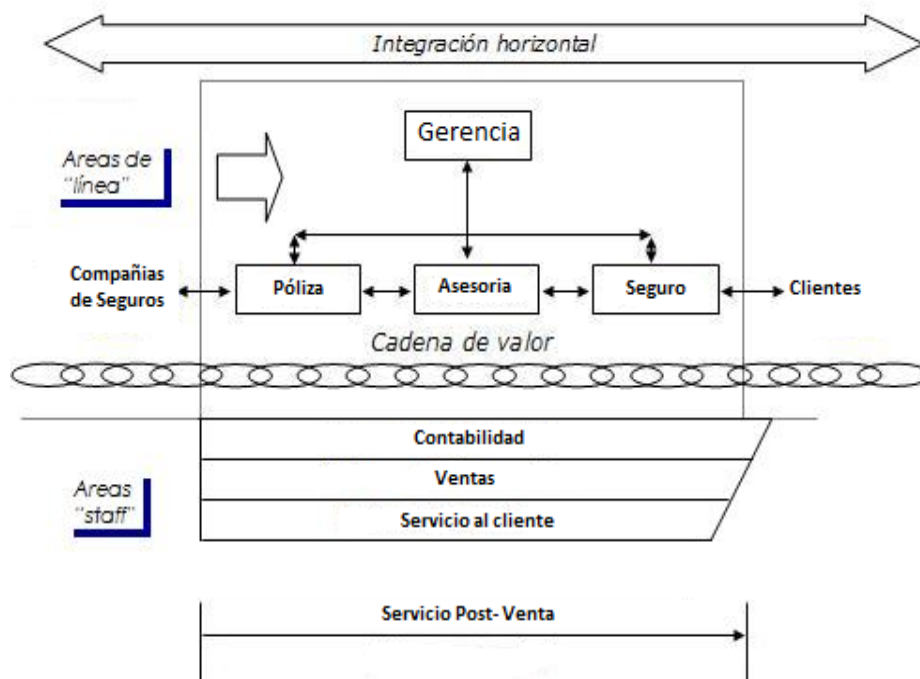


Tabla 1 Análisis de Valor Agregado

Lo que se detalla en el cuadro como Área de Línea, representa el proceso o área principal de la empresa, que es la Gerencia, ya que, es el apoyo de donde nacen todas las ideas y conocimientos para brindar la asesoría al cliente.

En la cadena principal se detalla el proceso o cadena de servicios por los que atraviesa el producto antes de llegar a las manos del cliente. Por último en la parte inferior del cuadro se pueden observar todas las áreas o actividades que aportan o apoyan para que el proceso pueda darse.

En el caso de la empresa Daifeseq S.A., la cadena de valor incluye los procesos comprendidos entre la Póliza de Seguro emitida por la Compañía de Seguros, hasta que llega a manos del Cliente, pasando por la Asesoría y obteniendo como producto final un Seguro o Cobertura adaptado a las necesidades específicas del cliente.

Todos estos procesos se realizan dentro del Área de Línea, que es Gerencia, ya que es la fuente principal de conocimiento, tanto de los productos disponibles, como de las normas y reglamentos vigentes en el sector de los seguros. El proceso principal en el cual se agrega valor al servicio, es entonces la asesoría, la misma que se complementa con las áreas de apoyo como ventas, contabilidad y servicio al cliente, sin las cuales no se podría brindar un servicio integral.

### **3.2.2. FACTORES INTERNOS CLAVE**

El análisis y evaluación de los factores internos de una empresa, es una herramienta de planeación que nos permite resumir y percibir las principales fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales del negocio, además nos brinda una base para identificar y evaluar las relaciones existentes entre estas áreas.

La evaluación de estos factores se realiza mediante la aplicación de una matriz que nos permite destacar e interpretar de mejor manera el desempeño y aporte de cada área o actividad dentro de la empresa. Para desarrollar esta matriz, es necesario aplicar juicios intuitivos, ya que, a pesar de la apariencia estrictamente técnica de esta herramienta, es más importante analizar el peso que se da a los factores incluidos en la matriz.

Como primer paso para la aplicación de la matriz, se deberá hacer una lista de los factores o actividades claves de la empresa o negocio, entre los cuales deberán estar incluidos fortalezas y debilidades de la organización, preferentemente en ese orden.

Como segundo paso se deberá asignar un peso a cada uno de estos factores usando desde 0.0 para los menos importantes, hasta 1,0 para los más importantes. El peso asignado a un factor deberá indicar la importancia del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, la repercusión o influencia que tiene este sobre el desempeño de la organización, sin importar si se trata de una fortaleza o una debilidad. La suma de estos pesos deberá dar 1,0.

Como tercer paso se asignará una calificación entre 1 y 4 a cada factor. La calificación 1 indicará que dicho factor representa una debilidad mayor; la calificación 2 indicará que el factor representa una debilidad menor; la calificación 3 indicará que el factor representa una fortaleza menor y una calificación 4 indicará que el factor representa una fortaleza mayor.

Por último se multiplicará el peso de cada factor por la calificación asignada, para determinar una calificación ponderada de cada variable y luego se sumarán las calificaciones ponderadas para así obtener un total ponderado de la organización.

### **3.2.3. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

A continuación se presentará la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos en la empresa Daifeseq S.A. Esta matriz nos ayudara a tener una idea general de situación interna de la empresa y los factores en los que se deberá trabajar para un mejor desempeño de esta.

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Experiencia y Credibilidad	0,20	4	0,80
Atención Personalizada	0,10	4	0,40
Alianzas Estratégicas	0,10	3	0,30
Agilidad de Respuesta	0,15	3	0,45
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de Sistema de Administración Estratégica	0,10	2	0,20
Falta de Software especializado	0,15	2	0,30
Volumen de Ventas Bajo	0,20	1	0,20
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>	<b>19</b>	<b>2,65</b>

Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en la matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Un resultado muy por debajo de este promedio, indica que la empresa es débil en su estructura interna y por el contrario, un resultado muy por encima del promedio refleja una gran fortaleza.

En el caso de Daifeseq, tenemos un resultado central, lo que quiere decir que se debe potenciar sus fortalezas y atenuar sus debilidades para lograr una mayor solidez y consolidación interna. Como su mayor fortaleza cabe resaltar la experiencia y credibilidad que poseen y como mayor debilidad, el escaso volumen de ventas.

### **3.2.4. FACTORES EXTERNOS CLAVE**

Uno de los principios básicos de la administración y planeación estratégica es la elaboración de estrategias que permitan a una organización aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas externas. Las oportunidades y amenazas externas, se refieren a tendencias y sucesos económicos, sociales, políticos, culturales y competitivos, que pudieren influir positiva o negativamente en el desenvolvimiento de la empresa y que al ser ajenas a la actividad de la misma, se encuentran fuera del control de la organización.

Para la evaluación de los Factores Externos Clave, utilizaremos también una matriz, que parte de la misma analogía de aplicación de evaluación de factores internos, con pequeños cambios de forma, mas no de fondo. Como primer paso para la aplicación de la matriz, se deberá hacer una lista de los factores claves del entorno de la organización, entre los cuales deberán estar incluidos oportunidades y amenazas, preferentemente en ese orden.

Como segundo paso se deberá asignar un peso a cada uno de estos factores usando desde 0,0 para los menos importantes, hasta 1,0 para los más importantes. El peso asignado a un factor deberá indicar la importancia del mismo para alcanzar el éxito de la empresa o la repercusión o influencia que tiene este sobre el desempeño de la organización, sin importar si se trata de una oportunidad o una amenaza. La suma de estos pesos deberá dar 1,0.

Como tercer paso se asignara una calificación entre 1 y 4 a cada factor. La calificación 1 indicará que dicho factor representa una amenaza mayor; la calificación 2 indicará que el factor representa una amenaza menor; la calificación 3 indicará que el factor representa una oportunidad menor y una calificación 4 indicará que el factor representa una oportunidad mayor.

Por último se multiplicará el peso de cada factor por la calificación asignada, para determinar una calificación ponderada de cada variable y luego se sumarán las calificaciones ponderadas para así obtener un total ponderado de la situación de la organización.

### 3.2.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

A continuación se presentara la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos en la empresa Daifeseq S.A. Matriz nos ayudara a tener una idea de cómo está afectando el entorno en el desempeño de la organización y que factores son los que podemos trabajar y gestionar para obtener un mejor rendimiento.

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Cultura del Seguro en Aumento	0,08	3	0,24
Nuevos Mercados por explotar (Extranjeros)	0,22	4	0,88
Clientes Insatisfechos	0,10	3	0,30
Índice Delincuencial Alto	0,15	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>			
Sobreexplotación del Mercado	0,17	1	0,17
Contratos Públicos restringidos a Empresas Estatales	0,10	2	0,20
Competencia Desleal	0,18	1	0,18
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>	<b>18</b>	<b>2,57</b>

Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en la matriz, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Un resultado muy por debajo de este promedio, indica que la empresa no está respondiendo bien a las oportunidades existentes, ni

contrarrestando las amenazas del entorno y por el contrario, un resultado muy por encima del promedio refleja una gran capacidad de respuesta ante las oportunidades que se presentan en el entorno de la organización.

En el caso de Daifeseq, tenemos un resultado central, esto que quiere decir que se debe aprovechar de mejor manera las oportunidades del entorno y tratar de minimizar los efectos negativos que las amenazas externas puedan causar a la organización.

Cabe resaltar que la mayor amenaza es la sobreexplotación del mercado y la competencia desleal, para lo cual la empresa deberá desarrollar una estrategia que le permita convertir esta amenaza en una oportunidad, obteniendo así una ventaja competitiva sobre las demás empresas del medio.

### **3.2.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Dentro del proceso de planeación estratégica, se considera como parte fundamental para la elaboración de las estrategias, la identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades de los competidores. Una herramienta que nos brinda un resumen de esta información y nos permite de con cierto detalle saber, en qué posición nos encontramos frente a los competidores más cercanos, es la matriz de perfil competitivo.

Esta matriz se parece en gran parte a la matriz de evaluación de factores externos, ya que, de hecho parten de la misma analogía, las mayores diferencias entre estas dos matrices son, que la matriz de perfil competitivo, abarca tanto factores internos como externos, incluyendo fortalezas y debilidades y por otro lado se enfoca en los factores claves para obtener el éxito en el sector en el cual se compete, siendo de esta manera, más amplia y no incluye datos específicos.

Se procede de igual manera que con las matrices de evaluación de factores internos y externos, colocando los factores claves de éxito, asignándoles un peso y una calificación a cada uno. Al final tendremos un total ponderado de cada

empresa, que al ser comparados entre sí, nos da una idea de que tan fuerte o débil es un competidor y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

A continuación presentamos la matriz de perfil competitivo desarrollada para la empresa Daifeseq S.A., en la cual se incluyen los competidores que se consideraron los más cercanos, de acuerdo al servicio que ofrecen y al mercado potencial que comparten.



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	DAIFESEG		CORRESUR		EIA BROKER	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Agilidad	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Servicio	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Credibilidad	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Relaciones con Proveedores	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52
Lealtad del Cliente	0,17	3	0,51	4	0,68	2	0,34
Conocimiento	0,20	4	0,8	3	0,60	4	0,80
Personalización	0,13	2	0,26	2	0,26	4	0,52
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>		<b>2,83</b>		<b>3,29</b>

Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo

Se deberá considerar a los competidores según los resultados como muy fuertes, los que se acercan a la calificación 4; fuertes, los que se acercan a la calificación 3; menos débiles, a los que se acercan a la calificación 2 y débiles a los que se acercan a 1.

Deberemos tener muy presente al momento de la interpretación de esta matriz, que no se deberán tomar estos números como una aritmética exacta ya que, el hecho de que una empresa tenga una calificación de 2.0 y la otra empresa una calificación de 2.5, no significa necesariamente que la una empresa es 25% mejor que la otra, el análisis de las cifras debe ser más profundo tomando en cuenta los pesos asignados a cada factor y la importancia de los mismos para que una empresa logre el éxito en el mercado.

Luego de un análisis exhaustivo se podrá determinar a los competidores más fuertes y establecer sus debilidades y fortalezas, facilitándonos la elaboración de estrategias que nos permitan tener una mejor participación del mercado. Si realizamos un análisis de los resultados que nos devuelve esta matriz, se puede observar que la diferencia en la ponderación total de las tres empresas comparadas no difiere por mucho; sin embargo, ambas empresas gozan de una mayor participación de mercado que Daifeseq.

Se debe tener en cuenta que la Credibilidad que es uno de los factores a los que se le asignó un peso importante es considerado una fortaleza en Daifeseq, superando incluso a las otras dos empresas competidoras y que por lo tanto, se debería resaltar y aprovechar esta ventaja para captar un mayor número de clientes. Nótese también que la fidelidad del cliente es un punto a favor, sin embargo, podría mejorarse, por lo que la empresa debe implementar políticas de servicio que le permitan fidelizar a sus clientes, tales como: servicios post-venta, programas de recompensas, consultas gratuitas online, entre otros.

Finalmente, podemos observar que el factor de Personalización es una debilidad en la empresa, lo cual, debe ser tomado en cuenta como prioridad, ya que es una de las principales fuentes de diferenciación de las demás empresas de la

competencia y que por lo tanto, ayudaría de manera importante en la captación de nuevos clientes.

### **3.2.7. MATRIZ CRUZADA FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas básicas y más sencillas de la administración estratégica y parte del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Esta herramienta nos permite tener un diagnóstico rápido y global de los factores tanto internos como externos que afectan de manera positiva o negativa al rendimiento de la empresa y nos permite delinear las estrategias que nos llevarán a la consecución de las metas y objetivos que persigue la empresa.

La matriz cruzada FODA, nos permite elaborar estrategias coherentes y relacionadas que nos permitirán potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y convertir las debilidades en fortalezas. Basados en la información de la empresa, se ha elaborado una matriz cruzada FODA, la misma que se presenta a continuación:

<b>MATRIZ CRUZADA FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Políticas gubernamentales de seguros obligatorios	Competencia desleal
	Explotación de mercados nuevos (extranjeros)	Saturación del mercado
	Crecimiento de sectores industriales (Automotriz y Construcción)	Crisis económica
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
Amplia Experiencia y Credibilidad	Aprovechar el crecimiento de economías en construcción y automotriz para ofrecer coberturas a sus riesgos. Aprovechar las alianzas mantenidas con corredores de Bienes Raíces para captar el mercado de los extranjeros y crear pólizas personalizadas para el sector de la construcción.	Ser siempre mejor que la competencia e implementar una estrategia de marketing para que los clientes se decidan por nuestra empresa. Crear pólizas más accesibles para economías menos favorecidas con coberturas puntuales que permitan la adquisición de las mismas a más sectores económicos.
Agilidad de Respuesta y Servicio Personalizado		
Alianzas Estratégicas		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
Falta de investigación de mercado	Investigar las necesidades de las economías en crecimiento y crear productos que se adapten a las mismas. Crear vínculos con entidades Estatales, que permitan capacitarse en los ramos en expansión para así brindar un servicio adecuado a los cambios y exigencias del gobierno. Implementar un sistema basado en las nuevas tecnologías de la información que permitan el acceso al mercado en línea y sistemas de bases de datos inteligentes.	Realizar convenios con empresas gubernamentales para implementar un plan de capacitación en Seguros dirigido a empresas y clientes. Masificación de información en Seguros para minimizar competencia desleal debido a desconocimiento del cliente. Ofrecer consultoría gratuita en temas básicos en la contratación de pólizas de seguro.
Falta de Capacitación continua		
Falta de software especializado		
Bajos niveles de ventas		

Tabla 5 Matriz Cruzada FODA

Como se puede observar el resultado del análisis con esta matriz, devuelve una serie de estrategias que ayudarán a la organización a alcanzar las metas propuestas, a partir de sus propios recursos y la interacción de los agentes internos y externos que afectan a la empresa.

### **3.2.8. CONCLUSIONES**

La organización está en constante interacción con el medio en el que se desarrolla, es por eso que frecuentemente deberá evolucionar y adaptarse al mismo, para mantener niveles de competitividad que le permitan mantenerse en el mercado y lograr un nivel de participación que permita su subsistencia y expansión.

Solamente el conocimiento de los procesos y factores internos propios del funcionamiento y naturaleza de la empresa permitirá la identificación de sus debilidades y fortalezas y permitirán la gestión de las mismas para la consecución de los objetivos organizacionales.

Se debe tener en cuenta también que el solo hecho de la mejora y optimización de los factores internos de la empresa, no es suficiente para lograr o asegurar el éxito de la misma en el mercado; ya que, el constante cambio del ambiente en el que se desenvuelve la misma, exige un constante monitoreo y hoy más que nunca una gran flexibilidad y capacidad de respuesta a fin de poder aprovechar las oportunidades que se presentan y mitigar las amenazas que ponen en peligro la subsistencia y rendimiento de la organización.

Es por ello que solo un análisis holístico de la organización y su entorno, nos permitirá elaborar estrategias que se alineen a los objetivos y políticas establecidas por la alta dirección y a su vez un crecimiento sostenido y sustentable de la organización.

## **CAPITULO IV**

### **PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **4.1. INTRODUCCION**

El pensamiento estratégico está basado o definido por tres simples cuestionamientos: donde estamos ahora, donde queremos estar y como lograremos llegar hacia donde queremos. Hoy en día el entorno en el que se desenvuelven las empresas cambia con mucha facilidad, obligando a las empresas a estar a la par de estos cambios. Es por eso que en la actualidad se necesita, no solo que las empresas fijen un norte por el cual seguir sino que estén conscientes de que ese norte puede cambiar de un momento a otro.

Solamente el pensamiento estratégico puede reducir la incertidumbre de que sucederá el día de mañana, y preparará a la empresa para responder con agilidad a los cambios repentinos que se puedan producir en el entorno; mediante el estudio y análisis del entorno empresarial y el reconocimiento de fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Al análisis de la situación actual de una empresa y proyección futura de la misma, se lo conoce como Pensamiento Estratégico, mientras que al planteamiento de cómo llegar al estado futuro deseado se los conoce como planeación. El proceso de planeación estratégica en una empresa, incluye la declaración de valores corporativos, misión, visión y estrategia; que son los componentes que permitirán fijar un horizonte claro tanto para los directivos como para los colaboradores de la organización, así como los procedimientos para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo, planteados.

El hecho de contar con un panorama claro y estrategias bien definidas, nos darán la certeza de que cada acción o decisión tomada día a día, contribuirán al logro de los objetivos que la empresa tiene a largo plazo. En este capítulo se realizará la

propuesta de la declaración de valores, misión, visión y estrategias corporativas de la empresa Daifeseq S.A.

#### **4.2. VALORES ESTRATEGICOS**

Los valores estratégicos representan las convicciones, principios o filosofía de la alta dirección de una organización y que a su vez, se difundirán dentro de la misma, al punto que reflejen las creencias y principios con los que se identificarán y motivarán cada uno de los miembros de la organización en el desempeño de sus funciones cotidianas.

Generalmente los valores estratégicos, están incluidos en la declaración de la misión de una empresa, por ello, constituyen parte fundamental en la que se basa el pensamiento estratégico de una organización. A continuación utilizaremos una matriz de levantamiento de valores estratégicos para la empresa Daifeseq S.A. que nos permitirá establecer los valores más importantes con los que la empresa definirá su cultura y personalidad organizacional. Se enumerará una lista de valores que se consideran relevantes para la empresa, a los cuales se les asignará su importancia en una escala del uno al cinco.

DEFINICION DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS								
ÁMBITOS	NI	1	2	3	4	5	I	OBSERVACIONES
ÉTICA					+	+		Respeto Honestidad Transparencia Justicia
CALIDAD					+	+		Rapidez Eficacia y Eficiencia
IMAGEN CORPORATIVA						+		Responsabilidad Credibilidad Liderazgo
APRENDIZAJE					+	+		Capacitación Continua Coherencia Apertura
INNOVACIÓN						+		Tecnología Investigación
CLIMA LABORAL					+	+		Ambiente armónico Amabilidad
CULTURA ORGANIZACIONAL					+	+		Planificación Seguimiento Reglamento interno Justicia Enfoque al cliente
RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES						+		Transparencia Apoyo y Servicio Veracidad
TALENTO HUMANO					+	+		Excelencia Servicial y Capacitado
PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD						+		Buen servicio
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS					+	+		Sectores en crecimiento
DIFERENCIACION DE PRODUCTOS						+		Personalización

Tabla 6 Matriz de Definicion de Valores Estrategicos



De acuerdo a la matriz aplicada y según la información proporcionada por Daifeseq S.A, sus valores estratégicos son los siguientes:

- Honestidad y Transparencia
- Eficacia y Eficiencia
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Capacitación Continua
- Justicia
- Enfoque hacia el cliente
- Excelencia en el servicio
- Personalización

### **4.3. MISION**

La misión es una declaración del propósito, razón de ser u objeto de una empresa. Al establecer la misión dentro de una empresa, logramos tener un punto de referencia que permita y motive a cada uno de los miembros de la organización a actuar, tomar decisiones y plantear estrategias de acuerdo a ésta, al mismo tiempo que le proporciona una identidad a la organización y a todos los miembros que colaboran con ella.

La declaración de la misión, necesariamente deberá contener: la naturaleza del negocio, su razón de ser, el mercado a atender, su filosofía de trabajo y sus valores estratégicos. Para facilitar el proceso de la declaración de misión de Daifeseq S.A., se aplicarán las siguientes preguntas: ([véase anexo 1](#)).

¿En qué actividad estamos?

¿En qué actividad debemos estar?

¿En qué actividad no debemos estar?

¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

- ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?
- ¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?
- ¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?
- ¿Cuál es y debe ser nuestro canal de distribución?
- ¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector empresarial?
- ¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre rentabilidad y competitividad?
- ¿Qué valores son y deben ser importantes?
- ¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad?
- ¿Qué consideraciones hay sobre nuestros recursos organizacionales?

### **Declaratoria de Misión:**

La misión de Daifeseq S.A. es conocer, comprender y resolver las necesidades de personas y empresas en el ramo de los seguros, según su tamaño y segmento de mercado en el que operen, brindando un servicio integral que provea a nuestros asegurados los mejores productos del mercado, concebidos a la medida de sus expectativas, logrando esto en la base de nuestros valores corporativos.

### **4.4. VISION**

La visión es un estado futuro al que la organización se proyecta, basado en sus valores estratégicos y debe representar la manera en la que la empresa quiere que sus clientes y grupos de interés la perciban. La visión nace de la alta dirección de la organización y debe formar parte y ser fuente de inspiración de cada uno de sus colaboradores.

Una visión debidamente establecida debe constituir una guía en la toma de decisiones y la actividad diaria de cada miembro de la organización. La visión de la empresa debe ser clara, coherente con los valores corporativos y cuantificable en el largo plazo. El siguiente cuestionario nos ayudará a definir de mejor manera la visión para la empresa Daifeseq S.A. ([véase anexo 2](#))

- ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?
- ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá ésta hacer en el futuro?
- ¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?
- ¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?
- ¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?
- ¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?
- ¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?

### **Declaratoria de Visión:**

En Daifeseq S.A. tenemos una ambición: ser el Bróker de Seguros que lo haga sentir seguro, tranquilo y asesorado continuamente, queremos ser un proveedor de soluciones, y para esto, trabajamos pensando en su necesidad y en cómo satisfacerla de la manera más adecuada. Queremos lograr en nuestros asegurados la tranquilidad que sólo podemos aportar mediante transparencia en todos los procesos, asesorando, acompañando, enseñando, liderando así el mercado de los seguros en el Austro ecuatoriano.

### **4.5. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa comprende procesos y mecanismos que guían el comportamiento y accionar de una organización, con el fin de llevarla a la consecución de sus objetivos estratégicos, basándose en sus valores corporativos y de la mano con la misión y visión de la empresa.

La implementación de una estrategia dentro de la organización, ayuda a establecer y clarificar el camino a seguir para cada uno de los miembros y colaboradores de la misma, a fin de alcanzar los objetivos planteados. Optimiza tiempo, esfuerzos y recursos al mantener claro el norte hacia el cual camina la organización. Para facilitar la definición de la estrategia corporativa en la empresa Daifeseq S.A., se responderán las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector empresarial de nuestro interés?

Nuestro sector de interés es el de los Seguros, y las tendencias son la personalización de pólizas de seguro que permitan la adquisición de ciertos tipos de coberturas a un grupo común de consumidores, por otro lado está el crecimiento en ciertos ramos por el tema de la contratación pública.

¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?

Nuestro mercado seguirá siendo toda la población que necesite coberturas para sus riesgos y que este en capacidad de adquirir una póliza que cubra estos riesgos. Una forma de ampliar este mercado potencial es permitir el acceso a las pólizas a un mayor grupo de esta población mediante la contratación masiva de pólizas por medio de la agrupación de grupos comunes de clientes.

¿Cómo llegaremos a ellos?

Creando pólizas adecuadas a sus necesidades puntuales, ofreciendo un servicio personalizado y de calidad e investigando y adaptándonos a sus requerimientos.

¿Quiénes serán nuestros competidores?

Las demás agencias asesoras, productoras de seguros y agentes de seguros de la región.

¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?

La incursión tecnológica y personalización de pólizas de seguros para grandes grupos de clientes.

¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?

El seguimiento y medición de la satisfacción de nuestros clientes y el desarrollo de un software para atención en línea a nuestros clientes.

¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?

La movilización del cliente, ya sea hacia la aseguradora, nuestras oficinas o talleres de reparación. El papeleo excesivo y la demora en los trámites y tiempos de atención y servicio.

¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?

Se deberá fortalecer la capacitación al personal y también el área tecnológica.

¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?

Oferta de productos diferenciados y la atención en línea a nuestros clientes.

¿Qué valores estratégicos deben promoverse?

Honestidad y Transparencia

Eficacia y Eficiencia

Responsabilidad

Liderazgo

Capacitación Continua

Justicia

Enfoque hacia el cliente

Excelencia en el servicio

Personalización

A continuación se aplicara una matriz que nos ayudara a definir la fuerza impulsora y los factores clave de éxito que se incluirán en la estrategia corporativa de la empresa.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS													
	1. Requerimientos del cliente	2. Servicios ofrecidos	3. Talento humano	4. Imagen Corporativa	5. Enfoque hacia el cliente	6. Clima Laboral	7. Capacitación / conocimiento	8. Tecnología/Innovación	9. Tamaño / crecimiento	10. Proveedores / relación	11. Alianzas estratégicas	12. Productividad y rentabilidad	Total (1)
1. Requerimientos del cliente	1	1					1	1	1	1	1	1	8
2. Servicios ofrecidos				1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
3. Talento humano				1		1	1	1	1			1	6
4. Imagen Corporativa						1		1	1	1		1	5
5. Enfoque hacia el cliente							1	1	1	1	1	1	6
6. Clima Laboral									1			1	2
7. Capacitación / conocimiento								1	1		1	1	4
8. Tecnología/Innovación									1	1	1	1	4
9. Tamaño / crecimiento										1		1	2
10. Proveedores / relación											1	1	2
11. Alianzas estratégicas												1	1
12. Productividad y rentabilidad													0
Verticales (blancos)	0	0	1	1	3	2	2	1	0	3	4	0	
Horizontales (1)	8	9	6	5	6	2	4	4	2	2	1	0	
Total	8	9	7	6	9	4	6	5	2	5	5	0	
Orden de prioridad	2	1	3		1								

Tabla 7 Matriz de Decision de Factores Estrategicos

De acuerdo a la información recaudada en la matriz, se obtuvo que:

Tanto los Servicios Ofrecidos como el Enfoque Hacia el Cliente, obtuvieron el mayor puntaje, por lo que se debe escoger cuál de estos dos valores será la fuerza impulsora. Se decide que la fuerza impulsora de Daifeseq S.A. es el enfoque hacia el cliente, ya que de este enfoque depende el servicio que se ofrece.

Los factores clave de éxito en orden de importancia son:

- Servicios ofrecidos
- Requerimientos del cliente
- Talento Humano

### **Declaratoria de la estrategia corporativa**

La estrategia de Daifeseq S.A. se basa en principios de calidad, eficiencia y adaptabilidad con un fuerte enfoque hacia el cliente y el asesoramiento personalizado. Nuestra premisa será la excelencia en el servicio, contando con talento humano de primera con gran conocimiento del negocio y profesionalismo.

## **4.6. CONCLUSIONES**

El pensamiento estratégico es la base para el proceso de planeación de una organización, resume los valores, los objetivos, la imagen y posición a la que quiere llegar la empresa en un futuro definido. Estos procesos definen la personalidad de la organización y ayudan a motivar y comprometer a cada uno de los colaboradores con este pensamiento, facilitando de esta manera la consecución de los objetivos empresariales planteados.

Parte importante de este pensamiento estratégico es la definición de la estrategia corporativa, la misma que definirá la manera en la que la empresa alcanzará su visión basándose en sus valores y guiándose en su misión. Mediante este proceso sistemático se ha logrado definir el pensamiento estratégico de la empresa Daifeseq S.A. el mismo que será la base para todas las decisiones que se tomen en la empresa a futuro y permitirá fijar el norte hacia el que se dirigirá la organización y cada uno de sus colaboradores.

Cabe recalcar que el proceso de levantamiento de la información se lo hizo en base a las opiniones y criterios de los socios fundadores de la empresa, los cuales, representan a la alta dirección de la organización, que generalmente es de donde nacen las ideas para el pensamiento estratégico de la empresa. Una vez definidos

los valores corporativos, misión y visión de la empresa se podrá continuar con el proceso de planeación de Daifeseq S.A.



## **CAPITULO V**

### **PLANEACION A LARGO PLAZO**

#### **5.1. INTRODUCCION**

La planeación a largo plazo es un proceso que combina la intuición y el análisis, nace de la alta dirección y abarca aspectos generales y globales de la organización que la llevarán a cumplir objetivos que permitan el posicionamiento y subsistencia de la empresa a lo largo del tiempo.

#### **5.2. AREAS ESTRATEGICAS CRÍTICAS**

Son las principales áreas o procesos de la empresa en los cuales se deberá enfocar la atención para lograr las metas a largo plazo preestablecidas. Su enfoque es amplio y ayudan a la determinación de donde se quiere estar a futuro como organización.

Este proceso facilita la determinación de las áreas críticas que necesitan ser abordadas durante un periodo largo de tiempo, para así cumplir con la misión, la estrategia y los objetivos a largo plazo. Para la identificación de las Áreas Estratégicas Críticas, en Daifeseq S.A., se utilizara la siguiente matriz:

<b>ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS</b>				
	<b>PONDERACIÓN</b>			
<b>ÁREA ESTRATÉGICA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Desarrollo de Productos y Servicios	+			Nuevos productos basados en necesidades del cliente
Atención al Cliente	+			Mejora en la atención y servicio al cliente
Crecimiento y Diversificación	+			Expansión y crecimiento con mayor presencia y cobertura
Tecnología	+			Implementación de Sistemas de control y bases de datos
Alianzas Estratégicas	+			Celebrar alianzas que permitan mayor participación de mercado
Benchmarking				Comparación con las demás empresas del sector y su manera de hacer las cosas
Comercialización y Ventas	+			Estrategias de ventas y mejorar fuerza de ventas
Calidad Total	+			Gestión de la calidad en cada uno de los procesos
Desarrollo de Mercados				Investigación y desarrollo de nuevos nichos y mercados
Normativa Legal y Política				Estudio de nuevas normativas y disposiciones del sector

Tabla 8 Matriz de Definición de Areas Estrategicas Criticas

Luego de recolectar la información referente a las Áreas Estratégicas Críticas en Daifeseq S.A., se clasificó a las más importantes según su ponderación y son las siguientes:

Desarrollo de productos y servicios

Atención al cliente

Crecimiento y diversificación

Tecnología

Alianzas estratégicas

Comercialización y ventas

Calidad total

En base a estas áreas estratégicas, se trabajaran posteriormente los Asuntos Estratégicos Críticos de la empresa.

### **5.3. ASUNTOS ESTRATEGICOS CRITICOS**

Son aspectos relevantes contenidos en las Áreas Estratégicas Criticas y que se enfocan en las amenazas y oportunidades externas; así como, en el análisis de debilidades y fortalezas internas, enfatizando la consecución de la misión, visión y estrategia corporativa. Para el levantamiento e identificación de los Asuntos Estratégicos Críticos en la empresa Daifeseq S.A., se utilizó la siguiente matriz basada en sus Áreas Estratégicas Criticas:

ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS				
ASUNTO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
<b>FORTALEZAS:</b>				
<b>1. Comercialización y Ventas</b>				
Comercialización de productos de calidad		+		Trabajamos con las mejores Compañías de Seguros por lo que se ofrecen productos de primera
Fuerza de ventas capacitada	+			Fuerza de ventas con gran conocimiento del negocio y los productos
<b>2. Atención al Cliente</b>				
Asesoría garantizada		+		Gran experiencia y conocimiento permiten dar una asesoría profesional y efectiva
Atención Personalizada	+			La atención que se brinda es personalizada y con gran enfoque a satisfacer las necesidades del cliente dedicando el tiempo necesario a cada uno
<b>3. Desarrollo de Productos y Servicios</b>				
Creación de productos adaptados al cliente	+			Seguros de Accidentes Personalizados para cada tipo de cliente
<b>4. Calidad Total</b>				
Estadísticos de calidad de servicio	+			Control y registro de satisfacción del cliente en cuanto a servicio y tiempos de proceso
<b>DEBILIDADES:</b>				
<b>1. Comercialización y Ventas</b>				
Escaza fuerza de ventas	+			Se cuenta con poco personal de ventas
Poca cobertura	+			No se logra una buena cobertura del mercado potencial
Falta de Estrategia de ventas		+		No existe una estrategia de ventas definida
<b>2. Atención al Cliente</b>				
Cientes Insatisfechos	+			Demora en tiempo de servicio y rapidez de respuesta
<b>3. Desarrollo de Productos y Servicios</b>				
Escaso desarrollo		+		Se desarrollan productos en muy pocos ramos
<b>4. Calidad Total</b>				
Falta de acciones correctivas	+			Se cuenta con estadísticos mas no con planes o acciones correctivas o de mejora
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1. Alianzas Estratégicas</b>				
Varias empresas en la misma zona geográfica		+		La oficina de Daifeseq está ubicada en un local donde funcionan varias empresas con las que se podrían crear alianzas
Posibilidad de alianzas con empresas afines familiares	+			Se cuenta con empresas familiares afines como Bienes Raíces, las mismas que se podrían utilizar de apalancamiento especialmente en el mercado de extranjeros
<b>2. Tecnología</b>				
Software desarrollado disponible en el mercado		+		Existe software desarrollado disponible en el mercado para un mejor funcionamiento del negocio en la gestión de la base de datos
Posibilidad de acceso al E-Business	+			negocios electrónicos o negocios web han tenido un gran repunte ofreciendo nos resultados a bajos costos
<b>3. Crecimiento y Diversificación</b>				
Surgimiento de nuevos mercados	+			Existen nuevos mercados como la población extranjera que reside en la ciudad y los cantones cercanos a la ciudad de Cuenca, los mismos que podrían ser explotados
<b>AMENAZAS:</b>				
<b>1. Alianzas Estratégicas</b>				
Competencia Fortalecida		+		Existen ya empresas de la competencia que han realizado alianzas con empresas como cooperativas, abogado o parqueaderos de vehículos
<b>2. Tecnología</b>				
Avance tecnológico acelerado	+			El software que se utiliza en Daifeseq es prácticamente obsoleto debido al avance acelerado de la tecnología
Competencia fortalecida tecnológicamente		+		Al momento ya hay muchas empresas que han incursionado en el comercio electrónico y que poseen software avanzado, por lo tanto poseen una ventaja sobre nosotros
<b>3. Crecimiento y Diversificación</b>				
Nuevos mercados en saturación	+			La competencia ha detectado estos nuevos mercados por lo que pronto estarán saturados

Tabla 9 Matriz de Definición de Asuntos Estratégicos Críticos

Una vez recogida la información, se procedió a dar una valoración a cada Asunto Estratégico dentro de Daifeseq S.A., obteniendo los siguientes resultados según su importancia: Estos serán los asuntos en los que la empresa deberá trabajar y sobre los cuales se plantearan los objetivos a largo plazo.

**Fortalezas:**

- Fuerza de ventas capacitada
- Atención personalizada
- Productos adaptados al cliente
- Estadísticos de calidad

**Debilidades:**

- Escasa fuerza de ventas
- Poca cobertura
- Clientes insatisfechos
- Acciones correctivas

**Oportunidades:**

- Empresas afines familiares
- E-Business
- Nuevos mercados

**Amenazas**

- Avance tecnológico acelerado
- Mercados en saturación

#### 5.4. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo también llamados objetivos estratégicos, representan situaciones futuras ligadas a la misión, visión y estrategia corporativa, a las que la organización quiere llegar en un periodo determinado de tiempo.

Al referirnos a largo plazo, por lo general quiere decir un periodo de tres a cinco años. La declaración de estos objetivos, permiten clarificar las metas de la empresa a partir de un análisis de factores internos y externos, alineados siempre con el pensamiento estratégico de la misma.

Estos objetivos deberán estar claramente definidos, ser lo suficientemente flexibles para poder modificarlos cuando la situación así lo requiera, deberán ser medibles o cuantificables en un horizonte de tiempo, deberán ser realistas y coherentes con los propósitos de la empresa y deberán ser lo suficientemente motivantes como para asegurar el compromiso de todos los colaboradores de la empresa con los mismos.

A fin de facilitar la definición de los objetivos a largo plazo en Daifeseq S.A. se utilizó la siguiente matriz, la misma que relaciona directamente los objetivos con las Áreas Críticas y los Asuntos Estratégicos. Una vez definidos los objetivos a largo plazo, deberán ser evaluados según los siguientes criterios:

¿Son pertinentes y viables?

¿Son medibles y/o verificables?

¿Son realistas y/o alcanzables?

¿Son flexibles y/o adaptables?

¿Son claramente entendibles?

¿Son consistentes con el resto del plan estratégico?

A continuación se presenta la matriz aplicada:

OBJETIVOS A LARGO PLAZO				
AEC	AsEC	OLP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
<b>Comercialización y ventas</b>	Fuerza de ventas capacitada	Realizar un plan de capacitación para la fuerza de ventas cada 2 años, cofinanciado por la empresa o alguna entidad pública	X	
	Escaza fuerza de ventas	Reclutar personal calificado y fiable para el área de ventas no menor a uno por año		X
	Poca cobertura	Realizar un mapa sectorizado de la ciudad a fin de programar la cobertura ordenada y efectiva de la fuerza de ventas en un periodo de 3 meses	X	
<b>Atención al cliente</b>	Atención personalizada	Implementar un buzón de sugerencias en la página de redes sociales de la empresa para saber qué servicios adicionales se podría ofrecer e implementarlos en un lapso de 6 meses	X	
	Cientes insatisfechos	Implementar un buzón de sugerencias en la página de redes sociales de la empresa acompañado de una encuesta anual fin de monitorear los niveles de satisfacción de nuestros clientes en un periodo de 6 meses	X	
<b>Desarrollo de productos o servicios</b>	Creación de productos adaptados al cliente	Recibir sugerencias o necesidades de clientes grandes o grupos de clientes a fin poder desarrollar productos personalizados dos veces por año		X
<b>Calidad total</b>	Estadísticos de calidad de servicio	Llevar estadísticos de calidad y tiempo de servicio tanto de clientes como de proveedores, mediante la base de datos y encuestas de satisfacción de clientes en un periodo de 3 meses	X	
	Falta de acciones correctivas	Revisar los estadísticos de calidad un mínimo de 3 veces por año y plantear las debidas acciones correctivas	X	
<b>Alianzas estratégicas</b>	Posibilidad de alianzas con empresas afines familiares	Celebrar reuniones a fin de realizar alianzas estratégicas bien definidas con las empresas allegadas en un periodo de 6 meses	X	
<b>Tecnología</b>	Posibilidad de acceso al E-Business	Incursionar en el comercio electrónico mediante la creación de una página web en un periodo de un año	X	
	Avance tecnológico acelerado	Implementar un sistema de gestión de base de datos moderno y flexible en un periodo de 2 años	X	
<b>Crecimiento y diversificación</b>	Surgimiento de nuevos mercados	Realizar un estudio y análisis de la aparición de nuevos mercados y economías emergentes y la factibilidad de explotación de los mismos en un periodo de 6 meses		X
	Nuevos mercados en saturación	Realizar un plan de acción a fin de ingresar y explotar estos nuevos mercados antes de que los mismos se saturen en un periodo de 6 meses	X	

Tabla 10 Matriz de Objetivos a Largo Plazo

Luego de haber evaluado cada objetivo, fueron diez de ellos los escogidos, los mismos que serán encadenados con su respectivo plan estratégico de acción. A continuación se detallan los diez objetivos escogidos según los criterios de evaluación

1. Realizar un plan de capacitación para la fuerza de ventas cada 2 años, cofinanciado por la empresa o alguna entidad pública.
2. Realizar un mapa sectorizado de la ciudad a fin de programar la cobertura ordenada y efectiva de la fuerza de ventas en un periodo de 3 meses.
3. Implementar un buzón de sugerencias en la página de redes sociales de la empresa para saber qué servicios adicionales se podría ofrecer e implementarlos en un lapso de 6 meses.
4. Implementar un buzón de sugerencias en la página de redes sociales de la empresa acompañado de una encuesta anual fin de monitorear los niveles de satisfacción de nuestros clientes en un periodo de 6 meses.
5. Llevar estadísticos de calidad y tiempo de servicio tanto de clientes como de proveedores, mediante la base de datos y encuestas de satisfacción de clientes en un periodo de 3 meses.
6. Revisar los estadísticos de calidad un mínimo de 3 veces por año y plantear las debidas acciones correctivas.
7. Celebrar reuniones a fin de realizar alianzas estratégicas bien definidas con las empresas allegadas en un periodo de 6 meses.
8. Incursionar en el comercio electrónico mediante la creación de una página web en un periodo de un año.
9. Implementar un sistema de gestión de base de datos moderno y flexible en un periodo de 2 años.
10. Realizar un plan de acción a fin de ingresar y explotar estos nuevos mercados antes de que los mismos se saturen en un periodo de 6 meses.



## **5.5. PLAN ESTRATEGICO DE ACCION**

El plan estratégico de acción identifica los principales pasos o puntos de referencia que se deberán cumplir para la consecución de cada uno de los objetivos a largo plazo. Nos ayudan a definir los aspectos interdisciplinarios que deberán intervenir para el mejor cumplimiento de los objetivos, a la vez que define tareas, responsables, tiempos de cumplimiento y medios de verificación.

Esta herramienta nos brinda también la base para la auditoria del cumplimiento de los objetivos planteados y la posibilidad de plantear acciones correctivas. A fin de facilitar la ejecución de cada uno de los planes estratégicos de acción se utilizaron las siguientes matrices:

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (FUERZA DE VENTAS)																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Comercialización y Ventas																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Fuerza de ventas capacitada																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Realizar un plan de capacitación para la fuerza de ventas cada 2 años, cofinanciado por la empresa o alguna entidad publica																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA BIMENSUAL												RECURSOS		RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Afiliarse a un organismo educativo o institución dedicada la realización de seminarios														Asistente	Sin definir	\$160	Gerente	Asistentes	Certificado de Afiliación
Análisis e inscripción en el curso de capacitación														Gerente de ventas y personal en general	Ninguno	\$100	Gerente	Fuerza de ventas	Certificado de inscripción
Asistencia y financiamiento														Gerente y fuerza de ventas	Ninguno	\$400	Gerente	Fuerza de ventas	Certificado de aprobación

Tabla 11 Matriz de Definicion de Plan Estrategico de Accion 1

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (COBERTURA)																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Comercialización y Ventas																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Poca cobertura																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Realizar un mapa sectorizado de la ciudad a fin de programar la cobertura ordenada y efectiva de la fuerza de ventas en un periodo de 3 meses																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA QUINCENAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Obtención de un mapa completo de la ciudad de Cuenca sea físico o digital														Gerente de ventas	Computador, vehículo	\$50	Gerente	Asistentes, personal de ventas	Mapa
Delimitación por sectores de toda la ciudad														Gerente de ventas	computador, implementos de oficina	\$0	Gerente	Fuerza de ventas	Mapa delimitado
Plan de cobertura de zonas mensuales														Gerente y fuerza de ventas	Computador	\$0	Gerente	Fuerza de ventas	Plan de cobertura

Tabla 12 Matriz de Definicion de Plan Estrategico de Accion 2

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (ATENCIÓN AL CLIENTE)																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Atención al Cliente																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Atención personalizada																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Implementar un buzón de sugerencias en la página de redes sociales de la empresa para saber qué servicios adicionales se podría ofrecer e implementarlos en un lapso de 6 meses																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA QUINCENAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECÓNOMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Implementar la opción dentro de la página de redes sociales de la empresa														Entendido en redes sociales	Computador	\$150	Gerente	Asesor externo	Buzón de sugerencias
Difundir la idea con todos los miembros, clientes y amigos														Entendido en redes sociales	Computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Datos y sugerencias
Recolectar y tabular los datos del buzón semanalmente														Gerente y asistente	Computador	\$0	Gerente	Asistentes	Datos tabulados y ordenados
Análisis de los resultados														Gerente	Computador	\$0	Gerente	Fuerza de ventas	Resultados

Tabla 13 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 3

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (CLIENTE)																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Atención al Cliente																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Clientes insatisfechos																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Implementar un buzón de sugerencias en la página de redes sociales de la empresa acompañado de una encuesta anual fin de monitorear los niveles de satisfacción de nuestros clientes en un periodo de 6 meses																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA QUINCENAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Implementar la opción dentro de la página de redes sociales de la empresa														Entendido en redes sociales	Computador	\$150	Gerente	Asesor externo	Buzón de sugerencias
Difundir la idea con todos los miembros, clientes y amigos														Entendido en redes sociales	Computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Datos y sugerencias
Diagnóstico de áreas sobre las cuales se hará el estudio de servicio al cliente														Todo el personal	Computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Informe
Elaboración y aplicación de las encuestas														Gerente y asistente	Computador, hojas, implementos de oficina	\$100	Gerente	Fuerza de ventas	Encuestas llenadas
Tabulación y análisis de los datos														Gerente y asistente	Computador	\$0	Gerente	Asistentes	Datos tabulados y ordenados
Socialización de los resultados														Gerente	Computador	\$0	Gerente	Asistentes	Informe
Plan de Acción correctivo en las áreas vulnerables														Gerente	Computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Plan

Tabla 14 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 4

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (CALIDAD)																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Calidad Total																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Estadísticos de calidad y servicio																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Llevar estadísticos de calidad y tiempo de servicio tanto de clientes como de proveedores, mediante la base de datos y encuestas de satisfacción de clientes en un periodo de 3 meses																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA QUINCENAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Agregar un campo en la base de datos del cliente en donde se pueda llevar un control de nivel de servicio bilateral													Entendido en sistemas	Computador	\$0	Gerente	Gerente de ventas	Campo creado
Capacitar al personal responsable de cargar esta información para que lo haga cada vez que exista un proceso, sea emisión renovación o reclamo													Entendido en sistemas, todo el personal	Computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Personal capacitado
Elaboración y aplicación de micro encuestas cada vez que se realice un proceso para el cliente													Gerente, asistente y fuerza de ventas	Computador, papel, suministros de oficina	\$100	Gerente	Fuerza de ventas	Encuestas llenadas
Recolección y organización de los datos													Asistente y encargado de los datos del sistema	Computador	\$0	Gerente	Asistentes	Datos tabulados y ordenados

Tabla 15 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 5

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (ACCIONES CORRECTIVAS)																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Calidad Total																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Falta de acciones correctivas																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Revisar los estadísticos de calidad un mínimo de 3 veces por año y plantear las debidas acciones correctivas.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA QUINCENAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Tabulación de los datos de las encuestas y datos de calidad y servicio													Asistente, encargados de manejo de datos del sistema	Computador	\$0	Gerente	Asistentes	Campo creado
Análisis de los datos arrojados por las encuestas													Gerente y personal de la empresa	Computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Personal capacitado
Socialización de los resultados													Todo el personal	Computador, papel, suministros de oficina	\$0	Gerente	Fuerza de ventas	Encuestas llenadas
Plan de Acción correctivo en las áreas vulnerables													Gerente	Computador	\$0	Gerente	Fuerza de ventas	Plan

Tabla 16 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 6

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (ALIANZAS)																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Alianzas Estratégicas																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Posibilidad de alianzas con empresas afines familiares																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Celebrar reuniones a fin de realizar alianzas estratégicas bien definidas con las empresas allegadas en un periodo de 6 meses																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA QUINCENAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Concretar citas con los representantes o dueños de las empresas para tratar el tema de las alianzas													Asistente	Teléfono	\$5	Gerente	Asistentes	Citas
Elaborar un anteproyecto para ser presentado como propuesta de la alianza resaltando los beneficios bilaterales													Gerente y personal de la empresa	Computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Proyecto
Realizar un desayuno o almuerzo de negocios donde se expondrá el proyecto o propuesta													Asistente	Local, comida	\$200	Gerente	Todo el personal	Evento
Celebrar el convenio preferiblemente por escrito													Abogado, Gerente	Computador y contrato	\$150	Gerente	Asistentes	Convenio
Plan de Acción ejecutorial													Gerente y socios estratégicos	Computador	\$0	Gerente	Asistentes	Plan

Tabla 17 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 7

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (E-BUSINESS)																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Tecnología																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Posibilidad de acceso al E-Business																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Incursionar en el comercio electrónico mediante la creación de una página web en un periodo de un año																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Concretar una reunión con expertos en el campo de los E-business y diseño web														Asistente	Teléfono	\$5	Gerente	Asistentes	Citas
Conversatorio, capacitación y cotización del servicio														Gerente, personal de la empresa y ofertantes	sin definir	\$0	Gerente	Todo el personal	Propuestas
Reunión de directorio para la evaluación del proyecto y financiamiento														Directorio	cotizaciones	\$0	Gerente	Todo el personal	Resolución y elección de oferta
Contratación, implementación y capacitación del servicio														Gerente	Contrato, dinero	\$600	Gerente	Asistentes	Página Web
Retroalimentación del servicio y resultados														Gerente, Responsable del servicio contratado	Computador	\$0	Gerente	Responsable del servicio contratado, todo el personal	Mejoras

Tabla 18 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 8

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																			
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Tecnología																			
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Avance tecnológico acelerado																			
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Implementar un sistema de gestión de base de datos moderno y flexible en un periodo de 2 años																			
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA BIMENSUAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS		
Concretar una reunión con expertos en el campo de los sistemas informáticos, con experiencia en el ramo de los seguros														Asistente	Teléfono	\$5	Gerente	Asistentes	Citas
Conversatorio, capacitación y cotización del servicio														Gerente, personal de la empresa y ofertantes	sin definir	\$0	Gerente	Todo el personal	Propuestas
Reunión de directorio para la evaluación del proyecto y financiamiento														Directorio	cotizaciones	\$0	Gerente	Todo el personal	Resolución y elección de oferta
Contratación, implementación y capacitación del servicio														Gerente y ofertantes del servicio	Contrato, dinero	\$2,000	Gerente	Asistentes	Página Web
Retroalimentación del servicio y resultados														Gerente, Responsable del servicio contratado	Computador	\$0	Gerente	Responsable del servicio contratado, todo el personal	Mejoras

Tabla 19 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 9

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN (NUEVOS MERCADOS)																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Crecimiento y Diversificación																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Nuevos mercados en saturación																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Realizar un plan de acción a fin de ingresar y explotar estos nuevos mercados antes de que los mismos se saturen en un periodo de 6 meses																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA QUINCENAL												RECURSOS			RESPONSABLES		RETRO ALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Diagnóstico rápido de los nuevos mercados a atender y economías en crecimiento													Todo el personal	Computador, internet	\$0	Gerente	Fuerza de ventas	Ideas
Conversatorio, lluvia de ideas, propuestas													Todo el personal	Computador, pizarrón, sala de juntas	\$0	Gerente	Todo el personal	Propuestas
Elaboración de un anteproyecto para la captación e introducción a estos nuevos mercados													Gerente, Gerente de ventas	Computador	\$0	Gerente	Asistentes	Anteproyecto
Reunión de directorio para la evaluación del proyecto													Directorio	Computador	\$0	Gerente	Directiva	Aprobación del proyecto
Elaboración del proyecto definitivo y puesta en marcha del mismo													Gerente	computador	\$0	Gerente	Todo el personal	Proyecto

Tabla 20 Matriz de Definición de Plan Estratégico de Acción 10



## **5.6. CONCLUSIONES**

Como se sabe la planeación a largo plazo es un proceso de la planeación estratégica de una empresa que combina tanto lo intuitivo como lo analítico. Como en todo proceso y cada etapa de la planeación todos los pensamientos nacen de la alta dirección y son socializados y enriquecidos por cada uno de los colaboradores de la misma, creando de esta manera el compromiso de toda la organización hacia las metas y objetivos de la misma.

Este proceso de planeación a largo plazo en Daifeseq S.A., nos ha permitido definir las áreas más importantes en donde se debe trabajar, así como los aspectos más importantes dentro de estas áreas luego del respectivo análisis interno y externo de la empresa.

Parte importante de este proceso es la definición de los objetivos a largo plazo basados en los aspectos y áreas más importantes de la empresa y las estrategias que nos permitirán lograr esos objetivos en un periodo determinado de tiempo y con procesos bien definidos, que permiten la asignación de responsables para cada actividad y promueve el trabajo grupal coordinado. Se debe recalcar la importancia que tendrá la planeación a largo plazo realizada en Daifeseq S.A. para su desarrollo, posicionamiento y subsistencia a lo largo del tiempo.

## CONCLUSIONES

Como se estableció en un inicio, la empresa Daifeseq S.A. necesitaba de un Plan Estratégico que le permita alcanzar los objetivos y metas deseadas mediante el desarrollo de procesos sistémicos, procesos en los que se necesita la intervención de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Con este trabajo se pudo desarrollar una propuesta de Planeación Estratégica completa para la empresa y adaptada a sus necesidades.

La propuesta desarrollada contiene todos los procesos necesarios para poner este plan en práctica, comenzando por la definición del pensamiento estratégico de la empresa, misión visión, valores y estrategia corporativa, lo que constituye el primer paso para la alineación de todos los colaboradores con los objetivos e ideales de la empresa.

Luego de pasar por los respectivos procesos de análisis y levantamiento de la información, se lograron definir las estrategias y Planes a Largo Plazo con la respectiva asignación de recursos tanto físicos y económicos como humanos, lo cual afianza el compromiso del personal involucrado y permite la medición de desempeño a futuro.

Una vez concluida la propuesta se puede determinar que el resultado final, es el producto del análisis detallado de la situación de la empresa y del potencial de la misma en los diferentes aspectos que abarca la Planeación, logrando así un Plan Estratégico adaptado a las necesidades y características de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la implementación de esta propuesta, previa socialización de este documento con cada uno de los colaboradores de la organización. De igual manera se deberá tener en cuenta el presupuesto necesario para la implementación integral del plan, ya que solo la ejecución adecuada y completa de este proyecto asegurara la consecución de los objetivos planteados.

Se deberá tener en cuenta que la implementación de este plan es solo el comienzo del proceso de planeación dentro de la empresa y que dependerá del total involucramiento y participación dinámica especialmente de los directivos de la empresa, que la organización logre los mejores resultados en el largo plazo.

El plan deberá ser implementado de forma dinámica, es decir deberá ser ampliado y modificado en la marcha según los cambios y respuestas del medio en que se desenvuelve la empresa, así como de los posibles cambios internos que pueda sufrir la organización sean estos o no motivo o consecuencia del desarrollo del proceso de planeación.

Se deberá mantener al personal motivado y capacitado mediante la realización de actividades que involucren la participación de todos los colaboradores de la empresa, a fin de obtener el máximo compromiso por parte del personal, asegurando de esta manera el alineamiento y consecución de las metas trazadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Referencias Bibliográficas**

ALVAREZ, Martín G. Manual de Planeación Estratégica. Primera Edición. Panorama Editorial. México DF, México. 2006.

ANSOFF, Igor. La Empresa Dirección y Administración/ Estrategia Empresarial; Plaza & Juanes Editores S.A. España. 1990.

CORONEL, Iván. Material de Trabajo para gestión de procesos, Planeación Estratégica. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador 2012.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. Novena Edición. México. 2003.

GARRIDO, Francisco. Pensamiento Estratégico la Estrategia como Centro Neurálgico de la Empresa. Ediciones Deusto Barcelona. 2007.

KLUYVER, Cornelis A. Pensamiento Estratégico una Perspectiva para los Ejecutivos. Pearson Educación. Buenos Aires, 2000.

MORRISEY, George. Pensamiento Estratégico. Ed. Prentice Hall. México. 1997

RODRIGUEZ, Joaquín. Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Quinta Edición. Thomson. México. 2005.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Bogotá. 2002.

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina, Ediciones Granica. Segunda Edición. Buenos Aires. 2005.

### **Referencias electrónicas**

ANDRADE, Salvador. Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje en el Sistema Modular. Disponible en: <http://andrader0.tripod.com/docs/evoluciondelaestrategia/planeacionalargoplazo.pdf>

ARAMAYO, Orión. Manual de Planificación Estratégica. Disponible en: [http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion\\_estrategica.pdf](http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf)

CASTRO, Giovanni. Pensamiento estratégico en los negocios. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Giovannycastromz/pensamiento-estrategico-10400362>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Cuestionario de Misión Empresarial**

¿En qué actividad estamos?

En la asesoría y gestión de pólizas de seguro.

¿En qué actividad debemos estar?

En la asesoría y gestión de pólizas de seguro.

¿En qué actividad no debemos estar?

Fuera del campo de los seguros.

¿Por qué y para qué existe nuestra organización?

Para asesorar y atender las necesidades de nuestros clientes en el campo de los seguros, brindando soluciones y coberturas para cada uno de sus riesgos.

¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

La experiencia, honestidad y profesionalismo.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Pólizas de seguros, adaptadas a los requerimientos del cliente.

¿Cuál es y debe ser nuestro mercado geográfico?

Nuestro mercado geográfico es la ciudad de Cuenca y debería ser todo el Austro.

¿Quiénes son y deben ser nuestros clientes?

Todas las población que necesite proteger sus riesgos y esté en la capacidad de contratar o adquirir una póliza de seguro.

¿Cuál es y debe ser nuestro canal de distribución?

El canal de distribución directo, basado en la atención personalizada, lo cual es nuestra prioridad.

¿Cuál es y puede ser la evolución de nuestro sector empresarial?

La evolución en nuestro sector sería la cobertura de un mayor número o tipo de riesgos, ya que, en el país y puntualmente en la ciudad de Cuenca, todavía no se comercializan pólizas que cubran cada uno de los riesgos que tienen tanto empresas como personas.

¿Cuáles son y pueden ser nuestros intereses sobre rentabilidad y competitividad?

Captar una mayor participación de mercado como resultado de la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente. Brindar productos nuevos y personalizados que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

¿Qué valores son y deben ser importantes?

Honestidad y Transparencia

Eficacia y Eficiencia

Responsabilidad

Liderazgo

Capacitación Continua

Justicia

Enfoque hacia el cliente

Excelencia en el servicio

Personalización

¿Qué consideraciones hay sobre accionistas, empleados, proveedores, organismos superiores, otros stakeholders y sociedad?

Procuramos mantener una relación cordial y profesional con todos nuestros proveedores, dar la seguridad y tranquilidad a los accionistas de que su inversión tendrá el retorno y la rentabilidad esperada y brindar al público en general un servicio de calidad con transparencia en los procesos y profesionalismo.

¿Qué consideraciones hay sobre nuestros recursos organizacionales?

Capacitación, innovación e investigación, control y mejora continua de los procesos.

## **ANEXO 2**

### **Cuestionario de Visión Empresarial**

¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?

Captación de nuevos clientes y oferta de nuevos productos.

¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá ésta hacer en el futuro?

Ofrecer productos que cubran cada una de las necesidades del cliente con una atención de primera calidad.

¿Qué atractivos ofrecerá a quienes sean parte de ella?

Un servicio cordial y de excelencia, brindar soluciones a todas sus necesidades en el ramo de los seguros y proyectar la tranquilidad de sentirse protegido.

¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?

Todos los valores en los que se basa la organización como eficacia y eficiencia, responsabilidad, excelencia en el servicio y enfoque hacia el cliente.

¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?

Brindar un servicio integral y de excelencia. Inspirar confianza y satisfacción en nuestros clientes. Ofrecer productos innovadores y personalizados, que partan de las necesidades del mercado.

¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad, personal, etc.?

La apertura, el dialogo, el consenso, la cordialidad y el profesionalismo, serán la base para las relaciones con clientes y proveedores, buscando siempre establecer



una relación ganar-ganar que nos impulse hacia un posicionamiento y crecimiento en el mercado.

¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?

La consolidación en el mercado, fruto de la percepción de calidad en el servicio que tengan nuestros clientes, el estudio e investigación de nuevos productos y alianzas estratégicas con sectores en crecimiento y economías emergentes.