



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencia y Tecnología**

**Carrera de Ingeniería de la Producción**

**“Planificación estratégica y plan de marketing. Caso de estudio: Delta  
Brokers Cía. Ltda.”**

Trabajo previo a la obtención del grado en Ingenieros de la Producción

**Autores:**

Juan Fernando González Coellar

Joaquín Andrés Rendón Talbot.

**Director:**

Ing. Diego Sebastián Suarez Briones

**Cuenca – Ecuador**

**2025**

## Dedicatoria

Dedico este trabajo con mucho cariño a mi madre, que gracias a su esfuerzo he podido conseguir cada uno de mis logros.

A mi hermana Claudia por siempre estar a mi lado apoyándome y dándome fuerzas.

A la memoria de mi padre, Fernando González que en cada paso y logro que he dado me guía desde el cielo.

A la memoria de mis abuelos, German y Leonardo que han sido muy importantes en mi vida.

***Juan Fernando González Coellar***

Dedico este trabajo a mi padre, Carlos quien siempre ha sido mi apoyo en todo ámbito de mi vida.

A mis hermanos, Luli y Mateo quienes han sido un ejemplo, me han aconsejado de la mejor manera en mi vida y han estado para mí en todo momento.

A mis abuelos quienes siempre me han dado todo su cariño y enseñanzas.

A la memoria de mi madre, Vero, que siempre le pienso con todo el cariño y amor; y su recuerdo me ayuda a siempre seguir adelante.

***Joaquín Andrés Rendón Talbot***

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero comenzar agradeciendo a mi gran amigo Joaquín y compañero de tesis, que ha sido un gran apoyo en todos estos años de carrera.

A mi familia y novia la cual me han brindado todo el apoyo en estos años para poder cumplir este logro.

Agradecer a Carlos Rendón por abrirnos las puertas de su empresa y permitirme aprender de su experiencia.

Por último, a todos los profesores y profesoras por sus aprendizajes a lo largo de todo este tiempo, en forma especial agradecer a Damián Encalada y Sebastián Suarez los cuales han sido fundamentales para poder lograr esta meta con su apoyo y dedicación.

***Juan Fernando González Coellar***

En primer lugar, quiero agradecer a mi amigo querido Juanfer, sin el este trabajo no hubiera sido posible.

A mi padre Carlos quien ha sido fundamental en la realización de este trabajo, nos ha brindado toda la información y apoyo necesario.

A mis profesores Damián Encalada y Sebastián Suarez, quienes han sido grandes profesores que han sabido guiarnos tanto en la parte académica como personal.

***Joaquín Andrés Rendón Talbot***

## Resumen

Delta Brokers Cía. Ltda., con 20 años de trayectoria en el sector asegurador ecuatoriano, se encuentra ante oportunidades clave para fortalecer su crecimiento y consolidar su posicionamiento en el mercado. Para ello, se realizó un análisis situacional integral que evaluó su estructura organizacional, entorno de mercado y operaciones, seguido de la definición de un direccionamiento estratégico que establece su visión, misión, valores y lineamientos empresariales. Con base en un análisis FODA, se diseñó una planificación estratégica que aborda las necesidades actuales y futuras de la empresa, mediante objetivos estratégicos a corto y largo plazo acompañados de indicadores clave de desempeño (KPIs). Además, se implementó un Cuadro de Mando Integral (CMI) para monitorear el cumplimiento de dichos objetivos y asegurar la alineación de las acciones con la estrategia definida. Complementariamente, se desarrolló un plan de marketing orientado a fortalecer la participación de Delta Brokers en el mercado regional, optimizar su posicionamiento y potenciar su propuesta de valor a través de la digitalización de servicios, la expansión hacia nuevos segmentos, el fortalecimiento de su imagen de marca y la implementación de estrategias de comunicación que impulsen la captación y fidelización de clientes.

**Palabras clave:** Direccionamiento estratégico, planificación estratégica, objetivos, Cuadro de mando integral, marketing.

## **Abstract**

Delta Brokers Cía. Ltda., with 20 years of experience in the Ecuadorian insurance sector, is facing key opportunities to strengthen its growth and consolidate its market position. To this end, a comprehensive situational analysis was conducted, evaluating its organizational structure, market environment, and operations, followed by the establishment of a strategic direction that defines its vision, mission, values, and business guidelines. Based on a SWOT analysis, a strategic plan was designed to address both the current and future needs of the company, through short- and long-term strategic objectives accompanied by key performance indicators (KPIs). In addition, a Balanced Scorecard (BSC) was implemented to monitor the achievement of these objectives and ensure alignment of actions with the defined strategy. Complementarily, a marketing plan was developed to strengthen Delta Brokers' market share in the regional market, optimize its positioning, and enhance its value proposition through service digitalization, expansion into new market segments, strengthening of its brand image, and implementation of communication strategies to drive customer acquisition and retention.

**Keywords:** Strategic direction, strategic planning, objectives, Balanced Scorecard, marketing.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras .....	xi
Índice de anexos .....	xii
Introducción .....	1
Capítulo I Análisis situacional inicial .....	3
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.2. Análisis situacional inicial.....	3
1.2.1. Mercado .....	4
1.2.2. Personal.....	5
1.2.3. Productos / Servicios .....	7
1.2.4. Precios o retribuciones.....	8
1.2.5. Instalaciones y recursos .....	8
1.2.6. Economía y finanzas o rendimiento.....	9
1.2.7. Información y comunicación .....	10
1.2.8. Toma de decisiones.....	10
1.2.9. Contingencias .....	11
1.3. Conclusión .....	12

Capítulo II Direccionamiento estratégico .....	14
2.1. Justificación .....	14
2.2. Valores Estratégicos de Delta Brokers .....	14
2.2.1. Declaratoria de Valores Estratégicos .....	15
2.3. Visión.....	17
2.3.1. Declaratoria de la Visión .....	18
2.4. Misión.....	18
2.4.1. Declaratoria de la misión .....	21
2.5. Estrategia Empresarial .....	21
2.5.1. Fuerza impulsora: Relación con las aseguradoras .....	25
2.5.2. Factores clave de éxito.....	25
2.6. Conclusión .....	26
Capítulo III Planificación estratégica a largo plazo .....	29
3.1. Justificación .....	29
3.2. Planificación estratégica a largo plazo.....	29
3.3. Temas estratégicos.....	30
3.3.1. Identificación de temas críticos .....	31
3.4. Definición de los asuntos estratégicos .....	32
3.4.1. Evaluación de la robustez estratégica.....	36
3.4.2. Estrategia de valores .....	38
3.5. Definición de objetivos estratégicos a largo plazo .....	38
3.6. Definición de indicadores clave de desempeño .....	39
3.7. Cuadro de mando integral.....	41

3.7.1.	Mapa estratégico .....	41
3.7.2.	Tablero de control.....	42
3.8.	Plan Estratégico a largo plazo.....	44
3.9.	Objetivos a corto plazo .....	45
3.10.	Matriz para la implementación del Plan Operativo Anual .....	46
3.11.	Conclusión .....	48
Capítulo IV Propuesta de plan de marketing para delta Brokers .....		49
4.1.	Pirámide estratégica.....	49
4.1.1.	Sector industrial .....	49
4.1.2.	Modelo de empresa.....	49
4.1.3.	Segmento o nicho .....	50
4.1.4.	Portafolio .....	51
4.1.5.	Irracionalidad del cliente .....	53
4.2.	Objetivos del marketing estratégico .....	53
4.2.1.	Participación del mercado.....	53
4.2.2.	Posicionamiento.....	54
4.2.3.	Diferenciación.....	55
4.2.4.	Ventaja competitiva .....	56
4.2.5.	Crear valor .....	57
4.2.6.	Rentabilidad .....	57
4.2.7.	Desarrollo de nuevos servicios .....	58
4.2.8.	Marca .....	59
4.2.9.	Internacionalización.....	60

4.2.10. Ventas .....	60
4.2.11. Modelo de empresa.....	61
4.2.12. Ética y Responsabilidad social .....	62
4.3. Conclusión .....	62
Conclusiones .....	65
Recomendaciones.....	67
Bibliografía.....	68
Anexos.....	70

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Definición de Valores Estratégicos .....	15
Tabla 2 Matriz de identificación de factores estratégicos.....	24
Tabla 3 Matriz de definición de los temas estratégicos .....	31
Tabla 4 Definición de asuntos estratégicos.....	34
Tabla 5 Matriz de Análisis FODA .....	35
Tabla 6 Resultados Matriz FODA .....	36
Tabla 7 Matriz de evaluación de asuntos estratégicos .....	37
Tabla 8 Matriz de objetivos estratégicos .....	39
Tabla 9 Matriz de definición de los indicadores clave de desempeño .....	40
Tabla 10 Tablero de Control .....	43
Tabla 11 Plan estratégico a largo plazo .....	44
Tabla 12 Definición de objetivos a corto plazo .....	45
Tabla 13 Matriz para la implementación del plan operativo anual.....	47

## Índice de figuras

Figura 1 Mapa estratégico.....	41
--------------------------------	----

**Índice de anexos**

Anexo 1 Estrategias de valor .....	70
Anexo 2 Objetivos estratégicos .....	74

## **Introducción**

El presente trabajo de titulación se enfoca en la planificación estratégica y el desarrollo de un plan de marketing para Delta Brokers Cía. Ltda., una empresa con 20 años de trayectoria en el sector de seguros en Ecuador. Delta Brokers actúa como intermediario entre las compañías de seguros y los clientes, ofreciendo asesoramiento y producción de seguros en diversas ciudades del país como Cuenca, Manta, Azogues y Machala.

El estudio inicia con un análisis situacional de la empresa, examinando aspectos internos como su estructura, personal, y servicios, así como factores externos relacionados con el mercado, la competencia y el entorno económico. Este análisis proporciona una visión clara de la posición actual de Delta Brokers y sienta las bases para la formulación de estrategias efectivas.

A partir de la comprensión de la situación actual, se procede a definir el direccionamiento estratégico de la empresa. Esto implica el establecimiento de valores estratégicos que guíen la toma de decisiones, la formulación de una visión que defina las aspiraciones a futuro de la empresa, y la construcción de una misión que articule el propósito fundamental de su existencia.

La investigación también aborda la estrategia empresarial de Delta Brokers, identificando las tendencias del mercado asegurador, las estrategias de crecimiento y los factores estratégicos clave para su éxito. Se analiza la importancia de la relación con las aseguradoras, los factores comerciales, la fidelización de clientes, el desarrollo de imagen y el compromiso con la transparencia.

Finalmente, se propone un plan de marketing estratégico diseñado para fortalecer la posición de Delta Brokers en el mercado, incrementar su participación, mejorar su posicionamiento y diferenciarse de la competencia. Este plan se basa en la realización de la pirámide estratégica y en complemento los 12 objetivos estratégicos.

Todo esto con el propósito de brindar a Delta Brokers un plan claro, conciso y eficiente que le defina su situación actual y que le sirva de guía para poder crecer en el futuro y que alcance su máximo potencial para poder cumplir sus objetivos.

## **Capítulo I**

### **Análisis situacional inicial**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

Delta Brokers Cía. Ltda. es una empresa cuencana con 20 años de trayectoria, dedicada a brindar servicios de asesoramiento y producción de seguros. Al ser un bróker, la empresa funciona como un intermediario entre las compañías de seguros y los clientes, asesorando al asegurado en tomar la mejor opción de seguros de acuerdo sus necesidades. La empresa se constituyó el 19 de marzo del 2004 y se obtiene la credencial #20002 del ente de control que es la superintendencia de compañías y seguros. Inicia con 3 socios emprendedores, teniendo como base clientes captados en brokers anteriores, lo que garantizaba el inicio de una producción que fue sostenible en el tiempo.

El crecimiento de la producción de uno de los socios en los ramos de transporte y vehículos fue un factor importante, que llevo a salida de los demás socios quienes no se adaptaron a este crecimiento y se dedicaron a otros negocios. En la actualidad Delta Brokers Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la calle Florencia Astudillo, edificio Cámara de Industrias, 6to piso, oficina 601 contando con clientes en diferentes ciudades del país como Cuenca, Manta, Azogues y Machala. Ha diversificado su producción a diferentes ramos, teniendo como principales los siguientes: asistencia médica 25%, vehículos 20%, incendio 16%, marítimo 10%, transporte 10%, ramos técnicos 5% y fianzas 5%. (Rendón, 2024).

#### **1.2. Análisis situacional inicial**

La implementación de un modelo de gestión estratégica en una empresa debe realizarse siguiendo una serie de etapas. En primer lugar, es fundamental comprender la situación actual de la empresa, definir claramente el objetivo al que se desea llegar y determinar las acciones

necesarias para alcanzarlo. Una vez identificados estos aspectos, se procede a efectuar un análisis situacional inicial, que proporciona una visión global de la empresa y establece un punto de partida para la planificación estratégica.

Este análisis consiste en recopilar y evaluar información relevante tanto interna como externa. Los datos obtenidos sirven para definir la dirección estratégica, formular planes a corto y largo plazo, y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas. En particular, el análisis situacional inicial incluye un examen interno de la estructura, el funcionamiento y las capacidades de la empresa, así como un análisis externo de su entorno competitivo y general. La información para este análisis puede extraerse de diversas fuentes, como entrevistas y encuestas internas (fuentes primarias) o informes y estadísticas externas (fuentes secundarias) (Encalada et al., 2024).

El análisis situacional inicial está compuesto por los siguientes ámbitos:

- Mercado
- Personal
- Productos y servicios
- Precios o retribuciones
- Instalaciones y recursos
- Economía y finanzas
- Información y comunicación
- Toma de decisiones
- Contingencias

### ***1.2.1. Mercado***

Delta Brokers Cía. Ltda. atiende 3 segmentos de mercado, dentro de las ciudades de

Cuenca, Manta, Azogues y Machala, iniciando por el segmento de las empresas privadas, en el cual sus clientes suelen ser corporaciones, pymes y microempresas; quienes aseguran sus activos empresariales, generalmente con pólizas de multirriesgo, marítimo, transporte, flotas de vehículos, seguro de cartera de crédito, entre otros.

Por otro lado, el segundo segmento de mercado de Delta Brokers Cía. Ltda. son las personas naturales. En este caso los clientes suelen tomar pólizas de vehículos privados, asistencia médica, seguros de hogar, entre otros. A continuación, tenemos al tercer segmento de mercado de Delta Brokers Cía. Ltda. que son las empresas públicas, en el cual sus clientes suelen ser los GAD, empresas y fundaciones municipales; quienes aseguran por mandato de la Ley los bienes públicos y las cauciones de sus empleados con pólizas de multirriesgo, vehículos, responsabilidad civil, accidentes personales, fidelidad, entre otros.

En el caso de Delta Brokers Cía. Ltda. las compañías de seguros son sus proveedores, Delta Brokers Cía. Ltda. trabaja con una gran variedad de compañías tanto nacionales como multinacionales; las cuales se segmentan en 4 tipos: ramos generales, ramos técnicos, seguros de personas, y fianzas y crédito. La participación que tiene la empresa dentro del mercado es activa, sobre todo en la región del austro donde se encuentra entre los 5 más grandes brokers según el ranking de producción de seguros de la superintendencia de compañías y seguros.

### ***1.2.2. Personal***

En cuanto a personal, Delta Brokers Cía Ltda está conformada por 9 personas, el dueño, que al mismo tiempo hace el trabajo de gerente general y 8 colaboradores contratados. Además, se cuenta con 2 asesores externos, uno contable y otro especialista en sistemas. El gerente general aporta 23 años de experiencia en el sector asegurador. Inició su carrera en Tecniseguros, fue gerente comercial en el bróker del Sr. Wilson Talbot, y desde 2004 lidera como gerente general de

Delta Brokers Cía. Ltda.; tiene como funciones mantener la base de clientes, hacer seguimiento a los siniestros, revisión técnica de emisión y renovación pólizas, administración financiera de la empresa, revisión de presupuestos y todo lo relacionado a la dirección de la empresa.

La organización de los demás colaboradores se divide en las siguientes áreas: comercial, departamento técnico, departamento administrativo contable, operaciones, asistencia médica y siniestros; donde cada colaborador cumple con su rol gracias a sus años de experiencia, estudios y constantes capacitaciones.

Tanto las personas del departamento técnico como el gerente general han realizado estudios superiores especializados en el área de seguros, y todos los colaboradores han recibido capacitaciones constantes dadas por las compañías de seguros en 3 áreas: comercial, técnica y de manejo de plataformas digitales.

Los empleados reciben remuneraciones con todos los beneficios de Ley, además tienen un plan de incentivo de comisiones por ventas de pólizas de seguros, lo que ha provocado una sostenible estabilidad laboral con un excelente ambiente de trabajo, horarios flexibles y buen trabajo en equipo.

La empresa desde sus inicios ha mantenido sus obligaciones patronales al día, manteniendo todos sus empleados afiliados al IESS, así mismo, las obligaciones con el ente de control que es la Superintendencia de Compañías y Seguros, y las obligaciones tributarias con el servicio de rentas internas.

Siempre se ha promovido el buen ambiente de trabajo, donde los trabajadores socializan en descansos para refrigerios, festejo de cumpleaños de los empleados, almuerzo y agasajo de navidad, y festejo de fin de año.

### ***1.2.3. Productos / Servicios***

Delta Brokers Cía. Ltda. ofrece una gran diversidad de productos de 4 tipos, que se clasifican de acuerdo a su naturaleza: ramos generales, ramos técnicos, seguros de personas, y fianzas y crédito.

En ramos generales se ofrecen pólizas de: todo riesgo incendio y líneas aliadas, multirriesgo hogar, multirriesgo industrial, multirriesgo comercial, robo, transporte importaciones, transporte interno, responsabilidad civil, vehículos, fidelidad y equipo electrónico.

En ramos técnicos se ofrecen pólizas de: todo riesgo contratistas, rotura de maquinaria, montaje de maquinaria, equipo y maquinaria contratistas, obras civiles terminadas, casco marítimo, casco aviación, dinero y valores, agropecuario, equino, lucro cesante por rotura de maquinaria, lucro cesante por incendio y, seguro de cartera de crédito interno y crédito de las exportaciones.

En seguros de personas se ofrecen pólizas de: asistencia médica, accidentes personales, vida de grupo, vida individual y seguros para viajes.

Y en fianzas y crédito se ofrecen pólizas de: seriedad de oferta, cumplimiento de contrato, buen uso de anticipo, garantías aduaneras, ejecución de obra y buena calidad de materiales y, otras garantías.

Delta Brokers Cía. Ltda. se centra en asesorar a sus clientes a encontrar la mejor opción de seguros en los ramos anteriormente mencionados, donde realiza una identificación de riesgos de acuerdo a las necesidades del cliente, además, brinda asesoría en caso de siniestros.

La atención personalizada en la asesoría e identificación de riesgos, es un factor clave de Delta Brokers Cía. Ltda. ya que, ésta genera confianza en el cliente, y esto, es un punto importante que agrega valor en el negocio de los seguros.

Otro punto de valor agregado en Delta Brokers Cía. Ltda. es su atención personalizada en el caso de siniestros, Delta Brokers Cía. Ltda. se enorgullece en su sólida experiencia y destreza en el manejo de siniestros complicados y de alta cuantía.

#### ***1.2.4. Precios o retribuciones***

Delta Brokers Cía. Ltda. al funcionar como un intermediario entre las compañías de seguros y los clientes, obtiene sus retribuciones a través de comisiones pactadas con las compañías de seguros en convenios de agenciamiento donde se fija el porcentaje, por la venta de pólizas de cada ramo.

El precio de las pólizas se determina a través de tasas porcentuales a partir de un valor asegurado, el valor asegurado es un valor estimado para que en caso de siniestro se pueda reponer el bien afectado, por otro lado, el valor de las tasas tiene base en un cálculo actuarial realizado por las compañías de seguros, pero éstas son ajustadas en mutuo acuerdo con el bróker, el cual, busca las mejores tasas para sus clientes.

Las tasas se revisan para cada cliente cuando sus pólizas llegan al vencimiento, el cual, llega cuando se cumple un año de vigencia desde de que se contrató la póliza, éstas pueden subir por la siniestralidad presentada por cada cliente o por exceso de siniestralidad general presentada en un ramo.

En ciertos ramos, Delta Brokers Cía. Ltda. busca aumentar su producción para obtener un producto con mejores tasas, como, por ejemplo, en el ramo de vehículos y seguros de hogar; sin embargo, en la mayoría de ramos, las tasas serán las mismas para todos los brokers.

#### ***1.2.5. Instalaciones y recursos***

Delta Brokers Cía. Ltda. dispone de una oficina propia que funciona como centro de operaciones. Esta oficina se encuentra en el edificio Cámara de Industrias, piso 6, oficina 601; la

oficina está equipada con 8 equipos de computación necesarios para cada área de trabajo ya sea comercial, departamento técnico, departamento administrativo contable, operaciones, asistencia médica o siniestros.

Los 8 equipos de computación se encuentran en red y tienen acceso vía remota a un software de seguros y a otro de contabilidad, además, se cuenta con 3 impresoras también conectadas a la red, las cuales dan servicio a todos los usuarios según su necesidad.

Actualmente, Delta Brokers se encuentra en proceso de actualización del software de seguros a uno que cuenta con los avances de nueva tecnología, además se está evaluado actualizar el software de contabilidad de igual manera.

Otro recurso de Delta Brokers es una motocicleta, la cual, es utilizada para el servicio de mensajería y cobros.

### ***1.2.6. Economía y finanzas o rendimiento***

Delta Brokers cuenta con una buena capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión, gracias a su gran diversidad de ramos aprobados, lo cual, permite que si un ramo se encuentra en recesión se pueda proteger con los demás, por ejemplo, cuando en el 2014 la política económica del gobierno impuso salvaguardas y aranceles a las importaciones afectó directamente al ramo de transporte, esta baja de producción se pudo sostener gracias a la gran diversidad de ramos y además al incremento del ramo de fianzas debido a inversión del estado en la obra pública.

Otro punto importante para la buena capacidad de reacción es que se cuenta con un fondo de liquidez invertido en una institución financiera, como un respaldo ante cualquier contingencia, por ejemplo, la pandemia, en donde éste fue utilizado para pagar los sueldos hasta que se reactiven los cobros.

Como riesgos financieros se tiene la falta de ventas en ramos específicos por causas de factores externos, por ejemplo, como se mencionó anteriormente el ramo de transporte se puede ver afectado por restricciones a las importaciones.

### ***1.2.7. Información y comunicación***

Delta Brokers obtiene información sobre el entorno general del mercado asegurador a través de los departamentos comerciales de las compañías de seguros y del ente de control que es la superintendencia de compañías de seguros; no obstante, la empresa no dispone de un proceso estructurado para seleccionar, priorizar y optimizar la información. Aunque cuenta con una gran cantidad de datos, no los aprovecha de manera efectiva para realizar análisis. Estos datos podrían ser valiosos para respaldar las decisiones empresariales y para identificar nuevas áreas de mejora.

Por otro lado, la comunicación en la empresa se maneja de forma informal, ya que no cuentan con un sistema estructurado para ello. Sin embargo, a pesar de la falta de un sistema formal, la comunicación es efectiva debido a que el número reducido de empleados permite que los mensajes sean directos. El jefe está abierto a escuchar a los colaboradores y atender sus necesidades o inquietudes. Además, el jefe recibe información de los empleados sobre opiniones o quejas de los clientes, lo que le permite tomar decisiones informadas.

La empresa tiene un grupo de WhatsApp con todos sus miembros, el cual se utiliza para compartir comunicados o información que debe ser vista por todos. Aunque este chat existe, no se utiliza con frecuencia y la mayor parte de la comunicación sigue siendo informal y oral.

### ***1.2.8. Toma de decisiones***

En Delta Brokers Cia. Ltda., la toma de decisiones es un proceso colaborativo que involucra tanto al departamento técnico como al administrativo. En el departamento técnico, la gerencia y la jefatura técnica deciden de manera conjunta, mientras que, en el departamento

administrativo, la gerencia colabora estrechamente con la contadora.

Se lleva a cabo un análisis y comparación de coberturas, tasas y deducibles para garantizar decisiones informadas. Basados en la amplia experiencia en seguros, se busca siempre la mejor opción para el cliente. En última instancia, es la gerencia quien toma decisiones clave que impactan en toda la organización.

### ***1.2.9. Contingencias***

En relación con las contingencias, actualmente no hay un plan establecido para el área de recursos humanos. Por lo tanto, si un miembro de la empresa se retira, es necesario analizar el puesto que ocupaba y comenzar la búsqueda de un reemplazo desde cero, sin contar con un manual, respaldo ni un perfil del puesto definido. En cuanto a cambios críticos en el mercado, como se ha mencionado antes siempre se busca una diversificación de la producción de seguros en diferentes ramos, para que en caso de que en un ramo la producción disminuya por causas externas, la empresa se pueda sostener con la producción de los demás ramos.

Además de una diversificación de ramos, se busca una diversificación de compañías de seguros, ya que éstas son muy cambiantes en sus políticas, sobre todo las multinacionales, debido a los parámetros internacionales que reciben, estos cambios pueden afectar a los intereses de los clientes, por lo cual, es importante diversificar alianzas con diferentes compañías, Delta Brokers trabaja con 22 compañías entre los diferentes ramos.

Finalmente, ante cambios en el acceso a nueva tecnología, Delta Brokers siempre busca tener softwares lo suficientemente vigentes para poder llevar a cabo sus operaciones de una manera que le permita mantenerse competitivo y productivo; como fue mencionado anteriormente, Delta Brokers se encuentra en proceso de cambiar su software de seguros y analiza cambiar su software de contabilidad.

### **1.3. Conclusión**

En conclusión, el primer capítulo de este proyecto de titulación presenta un análisis detallado y exhaustivo de la situación actual de Delta Brokers Cía. Ltda., que sienta las bases para la implementación de un modelo de gestión estratégica. Se han explorado aspectos fundamentales, como la estructura y trayectoria de la empresa, su posición en el mercado asegurador, la organización y experiencia de su equipo, su cartera de productos y servicios, y su enfoque de precios y retribuciones. Además, se ha revisado su infraestructura, su salud financiera, los procesos de comunicación y toma de decisiones, y los recursos que utiliza para enfrentar contingencias.

Delta Brokers se encuentra entre los 5 más grandes Brokers del Austro, atendiendo un mercado de empresas públicas, privadas y personas naturales de las ciudades de Cuenca, Manta, Azogues y Machala. Delta Brokers cuenta con un personal capacitado conformado por 9 personas y 2 asesores externos, divididos en las siguientes áreas: gerencia, comercial, departamento técnico, departamento administrativo contable, operaciones, asistencia médica y siniestros. Por otro lado, Delta Brokers ofrece una gran diversidad de productos de 4 tipos, que se clasifican de acuerdo a su naturaleza: ramos generales, ramos técnicos, seguros de personas, y fianzas y crédito. En cuanto a las retribuciones, Delta Brokers comisiona de las compañías de seguros por la venta de pólizas de cada ramo. Delta Brokers dispone de una oficina propia que funciona como centro de operaciones equipada con 8 equipos de computación necesarios para cada área de trabajo. Delta Brokers tiene buena estabilidad económica y financiera. Por último, es la gerencia quien toma decisiones clave que impactan en toda la organización.

Delta Brokers Cía. Ltda., con una presencia consolidada en el mercado asegurador del Austro y clientes en varias ciudades del país, enfrenta tanto retos como oportunidades que requieren una gestión estratégica robusta. Su enfoque en la diversificación de productos y alianzas

con múltiples compañías aseguradoras refuerza su capacidad para adaptarse a fluctuaciones del mercado. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora, tales como la falta de un sistema formal para la gestión de información y comunicación, y la necesidad de fortalecer el plan de contingencias en recursos humanos.

Este análisis inicial proporciona una visión clara de la situación de la empresa y constituye una base sólida para el desarrollo de estrategias que permitan a Delta Brokers optimizar sus operaciones, potenciar su crecimiento, y consolidar aún más su posición en el mercado asegurador.

## Capítulo II

### Direccionamiento estratégico

#### 2.1. Justificación

El direccionamiento estratégico se entiende como un proceso continuo y esencial para el logro de los objetivos a largo plazo de una empresa. Este proceso implica la creación y ejecución de un plan estratégico que debe ser conocido, comprendido y aceptado por todos los miembros de la empresa involucrados en su implementación. Además, es crucial considerar a la empresa en su totalidad y su relación con el entorno en el que opera (Aguilera & Riascos, 2009).

#### 2.2. Valores Estratégicos de Delta Brokers

Los valores estratégicos de una organización son un conjunto esencial de cualidades, ya sean existentes o deseadas, que actúan como la brújula que guía su camino hacia el futuro. Estos valores no solo definen el rumbo que la organización decide tomar, sino que también sirven como indicadores clave para medir el éxito una vez alcanzado. Están intrínsecamente ligados a los principios fundamentales, creencias arraigadas, convicciones profundas, suposiciones compartidas, patrones de comportamiento establecidos, tradiciones honradas, conocimientos especializados, competencias distintivas, habilidades desarrolladas y tendencias predominantes que son fomentadas e impulsadas por los líderes de la empresa. En conjunto, estos elementos configuran la identidad única de la organización, moldean su ambiente de trabajo y establecen su cultura corporativa (Encalada et al., 2024).

La siguiente tabla muestra los valores estratégicos de Delta Brokers, obtenidos a través de entrevistas con la dirección. Estos valores se clasifican por importancia para la empresa, desde NI (nada importante) hasta SI (super importante). Solo se describirán aquellos valores con la puntuación más alta (SI).

**Tabla 1***Matriz de Definición de Valores Estratégicos*

Valores Estratégicos Delta Brokers						
Dimensiones	NI	PI	I	MI	SI	Caracterizaciones
Respeto					x	Precisamos ser respetuosos para una convivencia y un trato adecuado entre clientes, organización, y compañía de seguros.
Servicio personalizado					x	Brindamos un servicio personalizado para la satisfacción de nuestros clientes.
Excelencia operativa				x		
Confianza y transparencia					x	Brindamos confiabilidad y transparencia, ya que, esto es sumamente importante en el área de los seguros.
Honestidad en el servicio					x	Precisamos ser honestos para que ni el cliente o la compañía de seguros se aprovechen del otro.
Trabajo en equipo				x		
Aprendizaje y desarrollo continuo			x			

*Fuente:* Elaboración propia

### **2.2.1. Declaratoria de Valores Estratégicos**

Se establece que los valores estratégicos definidos para Delta Brokers son aquellos puntuados como super importantes. Estos representan los principios que la empresa sostiene, aplica y refuerza constantemente para garantizar que sus actividades diarias se desarrollen de manera óptima y alineada con dichos valores. A continuación, se presenta un desglose detallado de estos.

- **Respeto:** Todos los colaboradores que forman parte de Delta Brokers conviven en un

ambiente de respeto hacia los demás para construir bases sólidas para relaciones interpersonales, con los clientes, y compañías de seguros. Al ser una empresa intermediaria entre las compañías de seguros y los clientes se debe dar un trato igual a ambas partes involucradas y esto se logra con una base sólida de respeto.

- **Servicio personalizado:** Delta brokers se especializa en brindar un servicio personalizado a cada uno de sus clientes para satisfacer sus necesidades de la mejor manera; tanto el gerente como el jefe comercial se encargan de comunicarse con los clientes al momento de una emisión o renovación de pólizas, además la ejecutiva de operaciones se encarga de facilitar los trámites que deben realizar los clientes, tales como los formularios de vinculación, y por último la ejecutiva de siniestros en conjunto con el gerente se encargan de resolver de manera personalizada todos los siniestros de los clientes.
- **Confianza y transparencia:** En Delta Brokers, la confianza y la transparencia son pilares fundamentales en cada interacción con los clientes y compañías de seguros. Delta Brokers se compromete a ofrecer información clara, precisa y accesible, asegurando que cada proceso sea comprensible y confiable. Como intermediarios, Delta Brokers garantiza un trato justo y equitativo para todas las partes, fortaleciendo relaciones basadas en la credibilidad y el profesionalismo.
- **Honestidad en el servicio:** La honestidad guía cada una de las acciones y decisiones en Delta Brokers. Se hace un esfuerzo por brindar asesoría sincera y soluciones alineadas con los intereses de los clientes, garantizando un servicio ético y responsable. El equipo trabaja con integridad en cada etapa del proceso, desde la emisión y renovación de pólizas hasta la gestión de siniestros, asegurando que cada cliente reciba información veraz y un contrato justo.

### **2.3. Visión**

La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales; tanto la misión como la visión están estrechamente relacionadas con los valores de la empresa, los cuales guían el comportamiento organizacional y las decisiones estratégicas, estos valores actúan como patrones de comportamiento y diferencian a la empresa de sus competidores, contribuyendo a su éxito potencial (Martos, 2009). Para realizar la declaratoria de la visión es importante dar respuesta a las preguntas que se plantean a continuación.

#### **¿Quiénes somos?**

Delta Brokers Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana con 20 años de experiencia en el mercado asegurador, especializada en la intermediación y asesoramiento en seguros. Fundada en 2004 en Cuenca, ha expandido su presencia a Manta, Azogues y Machala, ofreciendo un servicio integral y personalizado en ramos generales, técnicos, seguros de personas y fianzas. Se distingue por su profesionalidad, atención en siniestros y alianzas estratégicas con aseguradoras nacionales e internacionales, por lo cual, se ha consolidado como uno de los cinco brokers más grandes del Austro.

#### **¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos?**

Aspiramos a consolidarnos como el bróker de seguros líder en la región, expandiendo nuestra presencia en nuevas ciudades del país y fortaleciendo nuestra cartera de clientes en los sectores público, privado y personas naturales. Buscamos mejorar nuestros procesos internos mediante la implementación de tecnología avanzada, optimizar la gestión de la información y comunicación, y diversificar aún más nuestra oferta de productos para adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado.

### **¿Por qué queremos lograr ese futuro deseado?**

Queremos alcanzar este futuro porque buscamos ofrecer soluciones de seguros que se adapten a las necesidades de nuestros clientes, brindando tranquilidad y respaldo en momentos clave. Crecer y mejorar continuamente nos permitirá garantizar estabilidad y oportunidades de desarrollo para nuestro equipo, fortalecer nuestras alianzas con aseguradoras y mantenernos competitivos en un sector dinámico. Además, la expansión y optimización de nuestros servicios contribuirá a la protección y seguridad financiera de más personas y empresas, generando un impacto positivo en la sociedad.

### **¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?**

Nos hemos propuesto alcanzar estos objetivos en un plazo de tres años, tiempo en el cual implementaremos estrategias de expansión, inversión en tecnología y capacitación continua para nuestro equipo. Este período nos permitirá medir el impacto de nuestras acciones, ajustar nuestras estrategias según las condiciones del mercado y asegurar un crecimiento sostenible que nos consolide como el bróker de referencia en la región.

#### ***2.3.1. Declaratoria de la Visión***

“Delta Brokers es una empresa asesora y productora de seguros que busca crecer como corredor de seguros preferido por los clientes, por su excelente servicio personalizado en el manejo de seguros, su asesoría en la administración de riesgos asegurables, y una justa indemnización en caso de un siniestro, atendiendo personalmente a todos los clientes, y busca dentro de 3 años conseguir el liderazgo en el ámbito de la región del austro.”

#### **2.4. Misión**

La misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia,

entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización (Martos, 2009).

Para realizar la declaratoria de la misión es importante dar respuesta a las preguntas que se plantean a continuación.

### **¿Qué somos y para qué existimos?**

Delta Brokers es una empresa cuencana con 20 años de trayectoria dedicada a brindar servicios de asesoramiento y producción de seguros, existimos para asesorar a los clientes en la identificación y cesión de riesgos, hacia la mejor opción en el mercado asegurador, buscando la excelencia en el servicio, a través de una atención personalizada, una permanente gestión profesional y técnica, que permita una indemnización justa a nuestros clientes en caso de un siniestro.

### **¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?**

Delta Brokers al ser una empresa intermediaria entre las compañías de seguros y los clientes aporta valor a ambas partes involucradas, en cuanto a los clientes aporta valor a sus 3 segmentos de mercado siendo las empresas privadas, las empresas públicas y personas naturales, a quienes se busca dar un servicio personalizado; por otro lado genera valor a las compañías de seguros facilitando la comercialización de pólizas y mejorando la experiencia del usuario. Al mismo tiempo aporta valor a los empleados de la empresa, pues en Delta Brokers existe un buen ambiente laboral, con instalaciones cómodas y remuneraciones justas. Por otro lado, aporta valor a prestadores de servicios como talleres mecánicos y latoneros a donde son enviados los vehículos siniestrados o centros de salud para atención a nuestros clientes de asistencia médica.

### **¿Cómo creamos valor?**

Delta Brokers crea valor al actuar como un intermediario estratégico entre clientes y compañías de seguros, garantizando un servicio personalizado y eficiente. Para sus clientes, ofrece asesoramiento especializado en la identificación y gestión de riesgos, asegurando soluciones adaptadas a sus necesidades y una indemnización justa en caso de siniestros. Para las aseguradoras, facilita la comercialización de pólizas, optimiza procesos administrativos y selecciona riesgos adecuados, contribuyendo a la eficiencia operativa y a la calidad de su cartera. Además, genera un ambiente laboral positivo para sus empleados, brindando oportunidades de crecimiento, estabilidad y desarrollo profesional. Por otro lado, genera valor a prestadores de servicios como talleres mecánicos y latoneros a donde son enviados los vehículos siniestrados y estos ganan nuevos clientes, de manera similar sucede con centros de salud quienes ganan nuevos pacientes. A través de estos pilares, Delta Brokers consolida su liderazgo en el sector asegurador, aportando valor a todas las partes involucradas.

### **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

Los valores estratégicos que potencia Delta Brokers son el respeto, el servicio personalizado, la confianza y transparencia, y la honestidad en el servicio. Se fomenta el respeto como base fundamental para las relaciones con clientes, aseguradoras y colaboradores, asegurando un trato equitativo y profesional. Se prioriza un servicio personalizado, adaptado a las necesidades de cada cliente, garantizando una asesoría integral en la gestión de seguros. La confianza y transparencia son esenciales en cada interacción, asegurando información clara y procesos justos. Finalmente, la honestidad en el servicio permite que se actúe con integridad, protegiendo los intereses tanto del cliente como de las compañías de seguros.

Después de haber respondido a las preguntas se establecen los fundamentos para formular la misión para Delta Brokers, la declaratoria de misión se expresa a continuación:

### **2.4.1. Declaratoria de la misión**

“En Delta Brokers, nos comprometemos a ofrecer un servicio de intermediación de seguros basado en el respeto, la honestidad, la confianza y la transparencia, brindando a nuestros clientes una atención personalizada y soluciones adaptadas a sus necesidades.”

## **2.5. Estrategia Empresarial**

La estrategia empresarial son las acciones y decisiones que una empresa toma para alcanzar sus objetivos. Estas estrategias están relacionadas con la misión, la visión, los valores y los objetivos generales de la organización. Una estrategia de negocio es la guía que seguirá la empresa para lograr sus metas y asegurar su éxito en el mercado (Rivera, 2024).

Para definir la estrategia empresarial se ha dado respuesta a las siguientes preguntas:

### **¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?**

Para Delta Brokers es de suma importancia mantenerse actualizado en cuanto a tendencias del mercado asegurador, como por ejemplo, actualmente la tendencia es incursionar en el mercado de seguros masivos ya que estos perduran a través del tiempo y permiten al negocio ser sostenible.

### **¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?**

Delta Brokers a lo largo de su trayectoria se ha caracterizado por llegar a nuevos clientes a través de referencias de clientes antiguos y prestadores de servicios como talleres mecánicos o centros de salud, quienes han recomendado el buen servicio que han recibido. Para mantenerse en el mercado, se debe actualizar las formas de llegar a los clientes a través del marketing en redes sociales.

### **¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?**

Delta Brokers debe mantener un trato de cordialidad y respeto con los otros brokers para tener una competencia sana. La empresa cuenta con alianzas estratégicas con otros brokers para

obtener beneficios en tarifas de seguros de asistencia médica debido al aumento del volumen de clientes. Delta brokers debe mantener un buen trato con las compañías de seguros ya que ambas partes se benefician de manera comercial y operativa de su trabajo en conjunto. Por último, la empresa tiene una buena relación con los prestadores de servicios como talleres mecánicos, latoneros y centros de salud, ya que ambos se benefician de ser referenciados.

### **¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?**

Se ha identificado que Delta Brokers debe dar una gestión prioritaria a los siguientes factores estratégicos, debido a que estos son esenciales para su negocio.

1. Conocimiento de la competencia
2. Desarrollo de imagen
3. Alianzas estratégicas
4. Relación con los clientes
5. Relación con las aseguradoras
6. Factores comerciales
7. Experiencia en ramas no convencionales
8. Experiencia en siniestros complejos
9. Compromiso con la transparencia
10. Fidelización de clientes

### **¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?**

Las estrategias de crecimiento que Delta Brokers debe utilizar son las siguientes:

1. Vinculación de clientes
2. Alianzas estratégicas
3. Desarrollo de mercado

Una vez que se han respondido las preguntas anteriores, se puede proceder a elaborar una matriz para identificar los factores estratégicos. En esta matriz, los factores estratégicos relevantes para Delta Brokers se colocarán tanto en la parte horizontal (filas) como en la parte vertical (columnas). Esta matriz permitirá analizar las interrelaciones entre los diferentes factores estratégicos y cómo influyen en la situación de Delta Brokers.

Tabla 2

Matriz de identificación de factores estratégicos

Matriz de identificación de factores estratégicos											
	CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA	DESARROLLO DE IMAGEN	ALIANZAS ESTRATEGICAS	RELACION CON LOS CLIENTES	RELACION CON ASEGURADORAS	FACTORES COMERCIALES	EXPERIENCIA EN RAMOS NO CONVENCIONALES	EXPERIENCIA EN SINIESTROS COMPLEJOS	COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA	FIDELIZACION DE CLIENTES	HORIZONTALES (UNOS)
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA		0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
DESARROLLO DE IMAGEN			1	0	0	0	1	1	1	0	4
ALIANZAS ESTRATEGICAS				0	0	0	0	0	0	0	0
RELACION CON LOS CLIENTES					1	1	1	1	1	1	6
RELACION CON ASEGURADORAS						1	1	1	1	1	5
FACTORES COMERCIALES							1	1	0	0	2
EXPERIENCIA EN RAMOS NO CONVENCIONALES								0	0	0	0
EXPERIENCIA EN SINIESTROS COMPLEJOS									0	0	0
COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA										0	0
FIDELIZACION DE CLIENTES											0
<b>VERTICALES (BLANCOS)</b>	0	1	1	3	3	3	1	3	5	7	
<b>HORIZONTALES (UNOS)</b>	0	1	4	0	6	5	2	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	0	2	5	3	9	8	3	3	5	7	
<b>ORDEN IMPORTANCIA</b>	0	4	6	7	1	2	9	8	5	3	

Fuente: Elaboración propia

La fuerza impulsora, en el caso de Delta Brokers, es la relación con las aseguradoras. Los factores clave de éxito son los factores comerciales, la fidelización con los clientes, desarrollo de imagen y el compromiso con la transparencia.

### ***2.5.1. Fuerza impulsora: Relación con las aseguradoras***

Para Delta Brokers es muy importante mantener una buena relación con las aseguradoras, ya que ambas trabajan en conjunto obteniendo beneficios tanto comerciales como operativos, una buena relación con las aseguradoras permite a Delta Brokers obtener mejores tasas, coberturas y condiciones para las pólizas de sus clientes, además permite una mejor respuesta en caso de siniestro.

### ***2.5.2. Factores clave de éxito***

- **Factores comerciales**

Para Delta Brokers existen factores comerciales clave como la demanda del mercado asegurador la cual indica las necesidades y preferencias de los clientes, esto es importante para la empresa para saber en qué ramos expandirse más, por ejemplo, en la actualidad la tendencia del mercado es los seguros masivos. Otro factor importante es la competencia, es importante saber a qué tasas, coberturas y condiciones están accediendo los demás brokers al momento de la comercialización de pólizas, además del servicio que proporcionan a sus clientes pues la atención al cliente es otro factor importante a tomar en cuenta ya que éste es importante para la captación y fidelización de clientes. Finalmente, es importante estar en constante actualización de las regulaciones y normativas, ya que éstas pueden influenciar positiva o negativamente en ciertos ramos.

- **Fidelización con los clientes**

Para Delta Brokers, la fidelización de clientes es un pilar fundamental en su estrategia de crecimiento. La empresa busca ofrecer un servicio personalizado y eficiente, asegurando que cada cliente reciba asesoría integral y soluciones adaptadas a sus necesidades. A través de un seguimiento constante y atención ágil en caso de siniestros, Delta Brokers fortalece la confianza y

lealtad de sus clientes. Además, una comunicación efectiva permite mantener relaciones comerciales a largo plazo, garantizando un servicio de excelencia y diferenciación en el mercado asegurador.

- **Desarrollo de imagen**

La imagen corporativa de Delta Brokers es un factor estratégico clave para consolidar su posicionamiento en el sector asegurador. La empresa se enfoca en proyectar una imagen de confianza, solidez y profesionalismo, lo que se refleja en la calidad de su servicio y la transparencia en sus procesos. Delta Brokers refuerza su reputación y credibilidad, permitiendo generar mayor reconocimiento en el mercado. Además, la constante capacitación de su equipo fortalece su identidad como un broker confiable y en constante evolución.

- **Compromiso con la transparencia**

El compromiso con la transparencia es un valor esencial para Delta Brokers, ya que permite generar confianza tanto en sus clientes como en sus aliados estratégicos. La empresa se esfuerza por brindar información clara y precisa sobre las condiciones de las pólizas, tasas y coberturas, evitando ambigüedades y garantizando que los asegurados tomen decisiones informadas. Además, mantiene una gestión ética en todos sus procesos, cumpliendo con las normativas vigentes y promoviendo la honestidad en cada negociación.

## **2.6. Conclusión**

El direccionamiento estratégico de Delta Brokers se fundamenta en su misión y visión, que sirven como pilares esenciales para su crecimiento y consolidación en el sector asegurador. La misión de la empresa refleja su compromiso con la intermediación de seguros basada en el respeto, la honestidad, la confianza y la transparencia, asegurando un servicio personalizado que aporte valor tanto a clientes como a aseguradoras. Esta declaración guía su actuar diario, garantizando

que cada cliente reciba asesoría integral y soluciones adaptadas a sus necesidades. Al mismo tiempo, la visión establece un horizonte claro, definiendo a Delta Brokers como una empresa que busca convertirse en el corredor de seguros preferido de la región del austro en los próximos tres años, destacándose por su excelencia en el servicio y su asesoría especializada en administración de riesgos asegurables.

Además, la estrecha relación entre la misión, la visión y los valores estratégicos refuerza la identidad y cultura organizacional de Delta Brokers. La empresa se distingue en el mercado por su servicio personalizado, lo que le permite fidelizar clientes y construir relaciones de largo plazo. Su misión enfatiza el valor de la confianza y la transparencia en cada interacción, asegurando que tanto los asegurados como las compañías de seguros reciban información clara y precisa. Por otro lado, su visión orienta sus esfuerzos hacia el liderazgo regional, impulsando estrategias de crecimiento basadas en la expansión del mercado, alianzas estratégicas y desarrollo de imagen corporativa.

En conclusión, Delta Brokers ha establecido un direccionamiento estratégico bien definido que le permite diferenciarse y fortalecer su competitividad en el mercado asegurador. Su misión garantiza un servicio de calidad y un trato ético con clientes y aseguradoras, mientras que su visión marca el camino para su expansión y posicionamiento en la región. Al alinear estos elementos con sus valores estratégicos, la empresa asegura un crecimiento sostenible y la consolidación de su reputación como un broker confiable y profesional.

Además, su estrategia empresarial se sustenta en una sólida relación con las aseguradoras como fuerza impulsora, permitiéndole obtener mejores condiciones para sus clientes y optimizar su gestión operativa. Los factores clave de éxito incluyen la fidelización de clientes mediante un servicio personalizado, el desarrollo de una imagen corporativa sólida que refuerce su credibilidad

en el mercado, el compromiso con la transparencia para garantizar confianza y cumplimiento normativo, y los factores comerciales, que abarcan el conocimiento del mercado, la competencia y la actualización constante en regulaciones y normativas. Estos elementos estratégicos permiten a Delta Brokers mantenerse competitivo y asegurar su crecimiento sostenible en el sector asegurador.

## Capítulo III

### Planificación estratégica a largo plazo

#### 3.1. Justificación

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) en Ecuador representan una parte importante de la economía del país. Alrededor del 80% de las empresas constituidas en Ecuador corresponden a PYMES, lo que las convierte en un objeto central de estudio en la teoría administrativa debido a su significativa representación económica. (Ortiz-Choez, et al, 2024)

La mayoría de las empresas en Ecuador se adhieren a prácticas comerciales tradicionales, que generalmente carecen de estrategias y planificación formal. Esta falta de enfoque estratégico impide la planificación a largo plazo y conduce a operaciones diarias improvisadas y a la ausencia de procedimientos formales.

Conocer que existen falencias dentro del manejo y planificación en las empresas ecuatorianas es clave para abordar el tema enfocado específicamente en un sector que se encuentra desatendido, pues en su mayoría no existe una idea clara ni estudios confiables que soporten a las MIPYMES. Es destacable la necesidad de replantear el enfoque tradicional de las empresas, que se ha llevado a cabo durante muchos años, priorizando la estrategia y la planificación como herramientas indispensables para el éxito sostenido (Valencia & Erazo, 2016).

#### 3.2. Planificación estratégica a largo plazo

Después de definir la visión y misión de Delta Brokers, es vital crear un plan estratégico a largo plazo, este plan debe considerar los desafíos y oportunidades del futuro, enfocándose en los temas más importantes. Además, debe establecer metas claras y medibles, y utilizar herramientas para seguir el progreso.

En este apartado se detallan los elementos fundamentales para la planificación y gestión

del futuro empresarial: se identificarán los temas y asuntos estratégicos clave, se establecerán objetivos a largo plazo con sus respectivos indicadores de desempeño (KPIs) y se consolidará todo en un cuadro de mando integral. Este proceso busca asegurar que la empresa alcance su visión futura, alineando las acciones presentes con la dirección estratégica, mediante un enfoque estructurado y la aplicación de técnicas de gestión adecuadas (Bojórquez & Pérez, 2013).

### **3.3. Temas estratégicos**

La planificación a largo plazo comienza con la identificación de los temas estratégicos, éstas son áreas de gestión muy importantes para la empresa. Estos temas, derivan de la cadena de valor y están alineados con la estrategia empresarial, sirven para definir los asuntos estratégicos y guiar la toma de decisiones en el futuro.

- Los temas estratégicos se caracterizan por:
- Ser procesos o áreas de suma importancia en la empresa.
- Están directamente relacionados con la estrategia empresarial, la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Tener un impacto significativo en el crecimiento de la empresa.
- Requerir una gestión a largo plazo, siendo este de 3 a 5 años (Encalada et al., 2024).

A continuación, se indican los temas estratégicos que se han identificado para Delta Brokers.

- Gestión de aseguradoras
- Gestión de siniestros
- Gestión de precios
- Análisis de mercado
- Valor del cliente

- Servicio
- Retención de cliente
- Gestión de clientes
- Marca
- Responsabilidad social

### 3.3.1. Identificación de temas críticos

Para determinar los temas críticos, se utilizó una matriz en la cual se incluyeron los diez temas estratégicos previamente identificados. A cada tema se le asignó un peso, clasificándolos en tres niveles: A, B o C. El nivel A indica los temas de mayor importancia para la organización, mientras que el nivel C representa los de menor relevancia. Se colocan las perspectivas sólo en los temas con niveles A.

**Tabla 3**

*Matriz de definición de los temas estratégicos*

Definición de los temas estratégicos						
Factores estratégicos	Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del cuadro de mando integral
		A	B	C		
Relación con aseguradoras	Gestión de aseguradoras	X			Mantener una buena relación con las aseguradoras.	De procesos internos
	Gestión de siniestros	X			Garantizar que la aseguradora indemnice de manera justa al asegurado.	Cliente y otros stakeholders
	Gestión de precios		X			
Factores comerciales	Análisis de mercado	X			Actualizar constantemente información sobre el mercado asegurador.	Económica y financiera

Fidelización de clientes	Valor del cliente	X			Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del reconocimiento de la marca.	Económica y financiera
	Servicio	X			Brindar un servicio personalizado basado en las necesidades de los clientes.	Crecimiento y aprendizaje
	Retención de cliente		X			
Desarrollo de imagen	Gestión de clientes		X			
	Marca			X		
Compromiso de la transparencia	Responsabilidad social			X		

Los temas críticos que se ponderaron con un nivel de A, son:

- Gestión de aseguradoras
- Gestión de siniestros
- Análisis de mercado
- Valor del cliente
- Servicio

La definición de los temas críticos tiene el propósito de dar paso al planteamiento de los asuntos estratégicos, lo cual se llevará a cabo a continuación.

### 3.4. Definición de los asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos representan los desafíos y oportunidades más apremiantes para la organización, tanto interna como externamente. Surgidos de los temas críticos, estos asuntos tienen un impacto directo en la capacidad de la empresa para alcanzar su visión, cumplir su misión y ejecutar su estrategia, todo ello en consonancia con los valores fundamentales que la guían (Encalada et al., 2024).

Los asuntos estratégicos externos son ajenos a la organización, sin embargo, son de alto

interés debido a que estos influyen en el éxito de la estrategia empresarial. Se clasifican en oportunidades y amenazas. Las oportunidades son circunstancias externas positivas que pueden ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Por otro lado, las amenazas son factores externos negativos que pueden representar un obstáculo en la consecución de los objetivos y el crecimiento de la organización. (Saenz. A, Weber. H , 2024)

Los asuntos estratégicos internos implican un estudio en cuanto a recursos financieros, maquinaria, equipos, talento humano, tecnología y otros recursos con los que la empresa cuente para llevar a cabo sus operaciones actuales o futuras. Lo que busca es encontrar las principales fortalezas y debilidades de la empresa; las primeras corresponden a fuerzas promotoras del alcance de los objetivos empresariales; mientras que las segundas son obstáculos o limitaciones para la consecución de dichas metas (Mogrovejo & Peñafiel, 2015).

En la siguiente tabla, se observa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada uno de los temas críticos previamente seleccionados para Delta Brokers.

Tabla 4

*Definición de asuntos estratégicos*

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
<b>TEMAS CRÍTICOS</b>	<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>
	<b>FORTALEZAS:</b>
Gestión de aseguradoras	La empresa tiene una buena relación con las aseguradoras.
Gestión de siniestros	La empresa tiene personal calificado para la gestión de siniestros.
Análisis de mercado	La empresa tiene acceso a buenas fuentes de información para el análisis de mercado.
Valor de cliente	La empresa cuenta con un sólido reconocimiento por parte de sus clientes.
Servicio	La empresa ofrece un servicio personalizado.
<b>TEMAS CRÍTICOS</b>	<b>DEBILIDADES:</b>
Gestión de aseguradoras	La empresa tiene poco personal capacitado para el proceso de cotización con las aseguradoras.
Gestión de siniestros	La empresa tiene una capacidad limitada para gestión de siniestros.
Análisis de mercado	La empresa no cuenta con la tecnología mas avanzada para un análisis de mercado.
Valor de cliente	La empresa tiene una limitación en la oferta de precios competitivos.
Servicio	La empresa no cuenta con una plataforma digital en línea.
<b>TEMAS CRÍTICOS</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>
Gestión de aseguradoras	La empresa tiene la oportunidad de recibir capacitaciones gratuitas por parte de las aseguradoras.
Gestión de siniestros	La empresa tiene la oportunidad de capacitar a gran parte de su personal en el área de siniestros.
Análisis de mercado	La empresa tiene la oportunidad de identificar segmentos de mercado específicos como seguros masivos.
Valor de cliente	La empresa tiene la oportunidad de mejorar el servicio personalizado.
Servicio	La empresa tiene la oportunidad de crear una plataforma digital en línea.
<b>TEMAS CRÍTICOS</b>	<b>AMENAZAS:</b>
Gestión de aseguradoras	Las aseguradoras pueden vender seguros de manera independiente, sin la intermediación de un broker.
Gestión de siniestros	La escasez de repuestos en siniestros del ramo de vehículos.
Análisis de mercado	Inestabilidad política en el Ecuador, puede afectar directamente al ramo de transporte importaciones.
Valor de cliente	La competencia desleal de otros brokers.
Servicio	Avance tecnologico de brokers más grandes, lo cual les permite brindar un mejor servicio y robarse el mercado.

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de Damian Encalada (2024)

Para evaluar la relación entre el entorno interno y externo de la empresa, se completa el análisis FODA, que combina las fortalezas y debilidades identificadas previamente con las oportunidades y amenazas del entorno, una vez definidos los asuntos estratégicos.

Tabla 5

## Matriz de Análisis FODA

		Oportunidades					Amenazas					Total	Orden de importancia
		La empresa tiene la oportunidad de recibir capacitaciones gratuitas por parte de las aseguradoras.	La empresa tiene la oportunidad de capacitar a gran parte de su personal en el área de siniestros.	La empresa tiene la oportunidad de identificar segmentos de mercado específicos como seguros masivos.	La empresa tiene la oportunidad de mejorar el servicio personalizado.	La empresa tiene la oportunidad de crear una plataforma digital en línea.	Las aseguradoras pueden vender seguros de manera independiente, sin la intermediación de un broker.	La escasez de repuestos en siniestros del ramo de vehículos.	Inestabilidad política en el Ecuador, puede afectar directamente al ramo de transporte importaciones.	La competencia desleal de otros brokers.	Avance tecnológico de brokers más grandes, lo cual les permite brindar un mejor servicio y robarse el mercado.		
<b>Matriz FO-FA-DO-DA</b>													
<b>Fortalezas</b>	La empresa tiene una buena relación con las aseguradoras.	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	5	3
	La empresa tiene personal calificado para la gestión de siniestros.	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3	
	La empresa tiene acceso a buenas fuentes de información para el análisis de mercado.	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	4	
	La empresa cuenta con un sólido reconocimiento por parte de sus clientes.	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	5	2
	La empresa ofrece un servicio personalizado.	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	5	1
<b>Debilidades</b>	La empresa tiene poco personal capacitado para el proceso de cotización con las aseguradoras.	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	5	3
	La empresa tiene una capacidad limitada para gestión de siniestros.	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	6	1
	La empresa no cuenta con la tecnología más avanzada para un análisis de mercado.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	
	La empresa tiene una limitación en la oferta de precios competitivos.	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	3	
	La empresa no cuenta con una plataforma digital en línea.	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	5	2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Damian Encalada (2024).

En la tabla número 5 se colocan valores de 0 y 1, el número 1 significa que hay relación de las fortalezas con las oportunidades y amenazas, y de las debilidades con las oportunidades y amenazas, por otro lado el número 0 significa que no existe ningún tipo de relación. En la columna del total se realiza la sumatoria de las interacciones de ceros y unos, estos se comparan con la sumatoria entre de las fortalezas con el total de nuestras oportunidades y debilidades y así mismo con las debilidades. Para establecer el orden de

importancia el resultado debe ser mayor al 50% del máximo puntaje posible; en este caso debe ser mayor o igual a 5. Cuando esta condición se logra cumplir estos se convierten en asuntos críticos. A continuación, se muestran los resultados de la sumatoria de totales para su comparación.

**Tabla 6**

*Resultados Matriz FODA*

<b>RESULTADOS MATRIZ FODA</b>	
Total Fortalezas	5
50% total número de oportunidades y amenazas	3
Total debilidades	5
50 % total de número de oportunidades y amenazas	3

*Fuente: Elaboración propia.*

Total de fortalezas escogidas:

- La empresa ofrece un servicio personalizado
- La empresa cuenta con un sólido reconocimiento por parte de sus clientes.
- La empresa tiene una buena relación con las aseguradoras.
- Total debilidades encontradas:
- La empresa tiene una capacidad limitada para gestión de siniestros.
- La empresa no cuenta con una plataforma digital en línea.
- La empresa tiene poco personal capacitado para el proceso de cotización con las aseguradoras.

### ***3.4.1. Evaluación de la robustez estratégica***

Después de seleccionar los asuntos críticos y los asuntos estratégicos de Delta Brokers es necesario realizar un análisis de robustez, este análisis permite analizar la puntuación de los asuntos críticos y estratégicos, según la ponderación, su sumatoria debe dar un total de 100%, así

mismo es necesaria su calificación que varía desde el 1 al 4 según sea su importancia y al final es necesario hacer la calificación ponderada de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza que se realiza multiplicando la ponderación con la calificación de cada una.

**Tabla 7**

*Matriz de evaluación de asuntos estratégicos*

Evaluación de la robustez estratégica			
Asuntos críticos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
<b>FORTALEZAS:</b>			
La empresa ofrece un servicio personalizado.	23,0%	4	0,92
La empresa cuenta con un sólido reconocimiento por parte de sus clientes.	19,0%	4	0,76
La empresa tiene una buena relación con las aseguradoras.	16,0%	3	0,48
<b>DEBILIDADES:</b>			
La empresa tiene una capacidad limitada para gestión de siniestros.	9,0%	1	0,09
La empresa tiene poco personal capacitado para el proceso de cotización con las aseguradoras.	8,0%	1	0,08
La empresa no cuenta con una plataforma digital en línea.	25,0%	2	0,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,83</b>
Asuntos estratégicos externos	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
La empresa tiene la oportunidad de recibir capacitaciones gratuitas por parte de las aseguradoras.	14,00%	4	0,56
La empresa tiene la oportunidad de capacitar a gran parte de su personal en el área de siniestros.	7,00%	3	0,21
La empresa tiene la oportunidad de identificar segmentos de mercado específicos como seguros masivos.	11,00%	3	0,33
La empresa tiene la oportunidad de mejorar el servicio personalizado.	10,00%	3	0,3
La empresa tiene la oportunidad de crear una plataforma digital en línea.	15,00%	4	0,6
<b>AMENAZAS:</b>			
Las aseguradoras pueden vender seguros de manera independiente, sin la intermediación de un broker.	10,00%	1	0,1
La escasez de repuestos en siniestros del ramo de vehículos.	7,00%	2	0,14
Inestabilidad política en el Ecuador, puede afectar directamente al ramo de transporte importaciones.	8,00%	2	0,16
La competencia desleal de otros brokers.	9,00%	1	0,09
Avance tecnológico de brokers más grandes, lo cual les permite brindar un mejor servicio y robarse el merca	9,00%	1	0,09
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,58</b>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de Damian Encalada (2024).

Al obtener los valores totales de la calificación ponderada se puede observar los asuntos críticos y estratégicos externos que tienen mayor robustez en Delta Brokers, ambos valores superan al 2,5 en la calificación total ponderada, esto nos muestra que el trabajo a desarrollar será resolutivo y generará resultados positivos dentro de Delta Brokers.

Es importante destacar que el análisis que sigue se centra exclusivamente en las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto se debe a que, al ser factores internos, la empresa tiene la capacidad de influir directamente en ellos. En contraste, las oportunidades y amenazas, aunque relevantes, son factores externos que, si bien pueden ser gestionados, no están bajo el control directo de la organización.

### ***3.4.2. Estrategia de valores***

Se establecen cuatro tipos de estrategias de valor al interrelacionar los asuntos críticos y asuntos estratégicos externos más relevantes. Esto se traduce en la formulación de Fortaleza-Oportunidad (FO) Fortaleza-Amenaza (FA), así como estrategias que buscan superar las debilidades; Debilidad-Oportunidad(DO) y minimizando el impacto de las amenazas; Debilidad-Amenaza (DA). Estas se encuentran en la tabla de Estrategias de Valor (Anexo 1).

### **3.5. Definición de objetivos estratégicos a largo plazo**

En función a los asuntos críticos y asuntos estratégicos externos se han formulado las estrategias mencionadas previamente. A consecuencia de éstas se establecen seis objetivos estratégicos, cada objetivo corresponde a uno de los asuntos estratégicos críticos (Anexo 2).

“Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que determinan la planificación operativa de una empresa durante su vida. Se puede decir que son la brújula para dirigir las actividades de una compañía hacia el cumplimiento de sus propósitos” (Palacios, 2023).

Los seis objetivos estratégicos a largo plazo, resultantes del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se presentan de forma resumida a continuación.

**Tabla 8***Matriz de objetivos estratégicos*

ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
F1: La empresa ofrece un servicio personalizado.	Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado de seguros de la región del Austro mediante la implementación de estrategias de servicio personalizado en un plazo de 3 años.
F2: La empresa cuenta con un sólido reconocimiento por parte de sus clientes	Aumentar en al menos un 30% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 3 años.
F3: La empresa tiene una buena relación con las aseguradoras	Aumentar en al menos un 30% la producción de seguros en un plazo de 3 años.
D1: La empresa tiene una capacidad limitada para gestión de siniestros	Aumentar en al menos un 15% la satisfacción del cliente en un plazo de 3 años.
D2: La empresa tiene poco personal capacitado para el proceso de cotización con las aseguradoras	Reducir en al menos un 15% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en un plazo de 3 años.
D3: La empresa no cuenta con una plataforma digital en línea	Desarrollar una plataforma digital en un plazo de 3 años.

*Fuente:* Elaboración propia

Los objetivos estratégicos propuestos para Delta Brokers son los siguientes:

1. Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado de seguros de la región del Austro mediante la implementación de estrategias de servicio personalizado en un plazo de 3 años.
2. Aumentar en al menos un 30% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 3 años.
3. Aumentar en al menos un 30% la producción de seguros en un plazo de 3 años.
4. Aumentar en al menos un 15% la satisfacción del cliente en un plazo de 3 años.
5. Reducir en al menos un 15% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en un plazo de 3 años.
6. Desarrollar una plataforma digital en un plazo de 3 años.

### **3.6. Definición de indicadores clave de desempeño**

Los indicadores clave de desempeño o KPIs son métricas cuantitativas o cualitativas que

las organizaciones utilizan para evaluar su progreso hacia el logro de metas y objetivos específicos. En otras palabras, son medidas que indican qué tan bien está funcionando una empresa, un departamento o un individuo en relación con sus objetivos estratégicos (Arosemena, 2022).

A continuación, se presenta una matriz de los objetivos definidos para Delta Brokers, y los correspondientes indicadores que permiten su medición:

**Tabla 9**

*Matriz de definición de los indicadores clave de desempeño*

<b>Definición Indicadores Clave de Desempeño</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores clave de desempeño</b>
Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado de seguros de la región del Austro en un plazo de 3 años.	Número uno en el ranking de seguros del austro.
Aumentar en al menos un 30% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 3 años	Tasa de adquisición de nuevos clientes.
Aumentar en al menos un 30% la producción de seguros en un plazo de 3 años.	Índice de producción de seguros.
Aumentar en al menos un 15% la satisfacción del cliente en un plazo de tres años.	Índice de satisfacción del cliente.
Reducir en al menos un 15% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en un plazo de tres años.	Índice de tiempos de respuesta.
Implementar un sistema de plataforma digital en un plazo de 3 años.	Plataforma digital operativa.

*Fuente:* Elaboración propia

La tabla mostrada detalla los seis objetivos formulados, y para cada uno, se incluye un indicador clave de desempeño que facilitará la demostración de su cumplimiento a través del tiempo esperado.

### **3.7. Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que permite a las empresas integrar sus estrategias de manera global y completa en un sistema único y estable. Este sistema se centra en el seguimiento de objetivos específicos a lo largo del tiempo, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPIs) y acciones concretas. El CMI se construye sobre cuatro perspectivas esenciales: la financiera, la del cliente y otros stakeholders, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Al evaluar estas cuatro perspectivas de manera integral, el CMI asegura que se midan los resultados necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, proporcionando una visión equilibrada y completa del desempeño organizacional. (Kaplan & Norton, 2009)

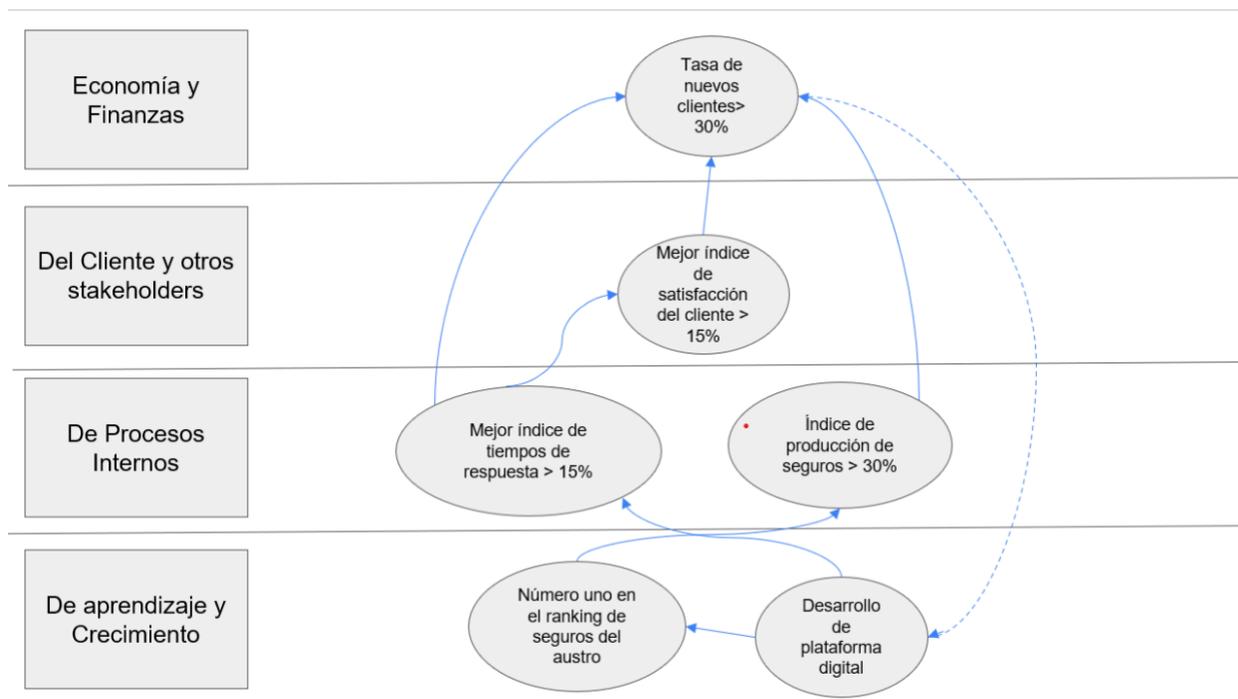
Hoy en día, gracias al cuadro de mando integral, tu estrategia empresarial puede centrarse en una serie de objetivos interrelacionados, medidos mediante diversos indicadores y vinculados a planes de acción concretos. Esto permite alinear completamente el comportamiento de los miembros de tu organización hacia la consecución de sus metas (Ivlev, 2024).

#### ***3.7.1. Mapa estratégico***

El mapa estratégico se ha construido a partir de los seis indicadores clave de desempeño previamente establecidos, los cuales se distribuyen entre las cuatro perspectivas clave: economía y finanzas, de clientes y otros stakeholders, de procesos internos y por último de aprendizaje y crecimiento. Cada indicador clave de desempeño se ubica en el área correspondiente a su perspectiva y se conecta con otros mediante líneas, representando las relaciones de causa y efecto. Este enfoque asegura que los resultados de una perspectiva influyen en las demás, promoviendo así la optimización y mejora constante de la estrategia empresarial.

#### **Figura 1**

### Mapa estratégico



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los datos de Damian Encalada (2024).

#### 3.7.2. Tablero de control

El Tablero de control ofrece una visión general y detallada de los objetivos estratégicos a largo plazo, organizados por perspectiva, tema crítico y asunto estratégico, y complementados con indicadores clave de desempeño y estrategias de valor específicas. Para cada objetivo, se establece un presupuesto referencial que abarca todos los períodos relevantes, proporcionando así una herramienta integral para el seguimiento y la gestión del progreso estratégico de Delta Brokers, todo ello enmarcado en las cuatro perspectivas fundamentales del mapa estratégico. Todo esto se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 10

## Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESMPENÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Servicio	La empresa ofrece un servicio personalizado.	Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado de seguros de la región del Austro en un plazo de 3 años.	Número uno en el ranking de seguros del austro.	Creer en el mercado de seguros masivos.	\$1.500,00
ECONÓMICA Y FINANCIERA	Valor de cliente	La empresa cuenta con un solido reconocimiento por parte de sus clientes.	Aumentar en al menos un 30% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 3 años.	Tasa de adquisición de nuevos clientes.	Desarrollar un plan de marketing enfocado en redes sociales donde se refuerce la imagen de la empresa y atraiga a nuevos clientes.	\$4.200,00
DE PROCESOS INTERNOS	Gestion de aseguradoras	La empresa tiene una buena relación con las aseguradoras.	Aumentar en al menos un 30% la producción de seguros en un plazo de 3 años.	Índice de producción de seguros.	Implementar un software de seguros para optimizar procesos.	\$4.600,00
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	Gestión de siniestros	La empresa tiene una capacidad limitada para gestión de siniestros.	Aumentar en al menos un 15% la satisfacción del cliente en un plazo de tres años.	Índice de satisfacción del cliente.	Capacitar al personal en la gestión de siniestros.	\$500,00
DE PROCESOS INTERNOS	Gestión de aseguradoras	La empresa tiene poco personal capacitado para el proceso de cotización con las aseguradoras.	Reducir en al menos un 15% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en un plazo de tres años.	Índice de tiempos de respuesta.	Capacitar al personal en el proceso de cotización con las aseguradoras.	\$500,00
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Servicio	La empresa no cuenta con una plataforma digital en línea.	Implementar un sistema de plataforma digital en un plazo de 3 años.	Plataforma digital operativa.	Crear una plataforma en línea que agilite procesos.	\$700,00

### 3.8. Plan Estratégico a largo plazo

El plan estratégico desglosa cada estrategia clave para generar valor, indicando sus metas específicas. Además, presenta un calendario trimestral que abarca tres años, donde se detallan los plazos para implementar cada estrategia, junto con los recursos necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

**Tabla 11**

Plan estratégico a largo plazo

PLAN ESTRATÉGICO																				
Estrategia empresarial: Su estrategia empresarial se sustenta en una sólida relación con las aseguradoras como fuerza impulsora, permitiéndole obtener mejores condiciones para sus clientes y optimizar su gestión operativa.																				
Estrategias integrales de valor	Cronograma trimestral												Recursos		Presupuesto	Responsables		Objetivos estratégicos	Evidencias	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	De personal	Físicos		Primario	De apoyo			
Creer en el mercado de seguros masivos.														Gerente general, departamento comercial, departamento técnico, personal de operaciones y personal de asistencia médica.	Software y hardware	\$1.500,00	Gerente general	Departamento comercial, departamento técnico, personal de operaciones y personal de asistencia médica.	Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado de seguros de la región del Austro en un plazo de 3 años.	DELTA BROKERS CIA LTDA es el número uno en el ranking de seguros del Austro.
Desarrollar un plan de marketing enfocado en redes sociales donde se refuerce la imagen de la empresa y atraiga a nuevos clientes.														Gerente general, departamento comercial, y personal externo que maneja redes sociales.	Software y hardware	\$4.200,00	Personal externo que maneja redes sociales.	Gerente general y departamento comercial.	Aumentar en al menos un 30% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 3 años.	DELTA BROKERS CIA LTDA aumentó la tasa de nuevos clientes en al menos un 30%.
Implementar un software de seguros para optimizar procesos.														Gerente general, departamento técnico, departamento administrativo contable, personal de operaciones, personal de siniestros y personal externo: ingeniero de sistemas	Software y hardware	\$4.600,00	Personal externo: ingeniero de sistemas	Gerente general, departamento técnico, departamento administrativo contable, personal de operaciones y personal de siniestros.	Aumentar en al menos un 30% la producción de seguros en un plazo de 3 años.	DELTA BROKERS CIA LTDA aumentó la producción de seguros en al menos un 30%.
Capacitar al personal en la gestión de siniestros.														Gerente general, equipo de capacitación de aseguradoras.	Software y hardware	\$500,00	Equipo de capacitación de aseguradoras.	Gerente general	Aumentar en al menos un 15% la satisfacción del cliente en un plazo de tres años.	DELTA BROKERS CIA LTDA aumentó la satisfacción del cliente en al menos un 15%.
Capacitar al personal en el proceso de cotización con las aseguradoras.														Gerente general, equipo de capacitación de aseguradoras.	Software y hardware	\$500,00	Equipo de capacitación de aseguradoras.	Gerente general	Reducir en al menos un 15% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en un plazo de tres años.	DELTA BROKERS CIA LTDA redujo los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en al menos un 15%.
Crear una plataforma en línea que agilite procesos.														Gerente general, departamento técnico y personal externo: ingeniero de sistemas.	Software y hardware	\$700,00	Personal externo: ingeniero de sistemas.	Gerente general	Implementar un sistema de plataforma digital en un plazo de 3 años.	DELTA BROKERS CIA LTDA implementó un sistema de plataforma digital.

Fuente: Elaboración propia

### 3.9. Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo son aspiraciones que se pretenden cumplir en un lapso de tiempo reducido, usualmente un año, y que se enfocan en áreas específicas para lograr un impacto inmediato.

Un objetivo a corto plazo se define por un período específico, como por ejemplo una semana o un mes. A menudo, estos son pequeños pasos que conducen a objetivos más grandes. Como resultado, los objetivos a corto plazo suelen ser más fáciles de lograr (Laoyan, 2025).

Con cada uno de los objetivos estratégicos a largo plazo se han realizado objetivos a corto plazo para la empresa. Tienen una duración máxima de 12 meses.

**Tabla 12**

*Definición de objetivos a corto plazo*

Objetivos estratégicos	Objetivo a corto plazo
Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado de seguros de la región del Austro en un plazo de 3 años.	Incrementar el volumen de ventas de seguros masivos en al menos un 6% en 12 meses.
Aumentar en al menos un 30% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 3 años.	Aumentar en al menos un 5% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 12 meses.
Aumentar en al menos un 30% la producción de seguros en un plazo de 3 años.	Aumentar en al menos un 5% la producción de seguros en un plazo de 12 meses.
Aumentar en al menos un 15% la satisfacción del cliente en un plazo de tres años.	Aumentar en al menos un 3% la satisfacción del cliente en un plazo de 12 meses.
Reducir en al menos un 15% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en un plazo de tres años.	Reducir en al menos un 3% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en los próximos 12 meses.
Implementar un sistema de plataforma digital en un plazo de 3 años.	Desarrollar una plataforma digital en un plazo de 12 meses.

### **3.10. Matriz para la implementación del Plan Operativo Anual**

Un plan operativo es el resultado de convertir el plan estratégico en un mapa detallado que describa exactamente qué acción llevará a cabo tu equipo cada semana o, a veces, incluso cada día. Un plan operativo incluirá acciones pendientes e hitos que cada equipo o departamento debe llevar a cabo para ejecutar el plan estratégico (Martins, 2024).

El POA brinda las acciones a realizar en un año; se enfoca en alcanzar los objetivos estratégicos anuales mediante tareas específicas y responsables asignados.

Se ha desarrollado una matriz para la ejecución del plan operativo anual, la cual detalla los seis objetivos a corto plazo establecidos, junto con sus características particulares y un calendario anual de implementación. Asimismo, se ha incluido información relevante como los responsables de cada tarea, los recursos necesarios y el presupuesto asignado para cada acción planificada.

Tabla 13

## Matriz para la implementación del plan operativo anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR: Aumentar la producción de seguros para ser la empresa número uno del mercado de seguros de la región del Austro.																				
ACCIONES O PROGRAMAS	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FISICOS		PRIMARIO	DE APOYO			
Enfocar las ventas en los ramos de seguros masivos.														Gerente general, departamento comercial y personal de asistencia médica.	Software y hardware	\$ 500,00	Departamento comercial y personal de asistencia médica.	Gerente general.	Incrementar el volumen de ventas de seguros masivos en al menos un 6% en 12 meses.	DELTA BROKERS incrementó el volumen de ventas de seguros masivos en al menos un 6%.
Desarrollar página de instagram que de visibilidad a la empresa y refuerce su imagen.														Gerente general, departamento comercial, y personal externo que maneja redes sociales.	Software y hardware	\$ 1.400,00	Personal externo que maneja redes sociales.	Gerente general y departamento comercial.	Aumentar en al menos un 5% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 12 meses.	DELTA BROKERS aumentó en al menos un 5% la tasa de clientes nuevos.
Desarrollar software de seguros.														Gerente general, departamento técnico, departamento administrativo contable, personal de operaciones, personal de	Software y hardware	\$ 1.500,00	Personal externo: ingeniero de sistemas	Gerente general, departamento técnico, departamento administrativo contable, personal de operaciones y personal de siniestros.	Aumentar en al menos un 5% la producción de seguros en un plazo de 12 meses.	DELTA BROKERS aumentó en al menos un 5% la producción de seguros.
Capacitar al personal en la gestión de siniestros.														Gerente general, equipo de capacitación de aseguradoras.	Software y hardware	\$ 150,00	Equipo de capacitación de aseguradoras.	Gerente general	Aumentar en al menos un 3% la satisfacción del cliente en un plazo de 12 meses.	DELTA BROKERS aumentó en al menos un 3% la satisfacción del cliente.
Capacitar al personal en el proceso de cotización con las aseguradoras.														Gerente general, equipo de capacitación de aseguradoras.	Software y hardware	\$ 150,00	Equipo de capacitación de aseguradoras.	Gerente general	Reducir en al menos un 3% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros en los próximos 12 meses.	DELTA BROKERS redujo en al menos un 3% los tiempos de respuesta del proceso de cotización de seguros.
Crear una plataforma en línea que agilite procesos.														Gerente general, departamento técnico y personal externo: ingeniero de sistemas.	Software y hardware	\$ 250,00	Personal externo: ingeniero de sistemas.	Gerente general	Desarrollar una plataforma digital en un plazo de 12 meses.	DELTA BROKERS desarrollo una plataforma digital.

### 3.11. Conclusión

La planificación estratégica a largo plazo desarrollada para Delta Brokers constituye una hoja de ruta clara y estructurada que orienta las acciones presentes hacia la consecución de la visión futura de la empresa. A través de la identificación de temas estratégicos, la definición de asuntos críticos, la formulación de objetivos estratégicos y el diseño de indicadores clave de desempeño, se ha logrado establecer un marco integral que permite alinear los recursos, capacidades y esfuerzos de la organización con sus aspiraciones de crecimiento sostenible y liderazgo en el mercado asegurador de la región del Austro.

El análisis FODA, complementado por la evaluación de robustez estratégica, permitió identificar con precisión las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno, lo que facilitó la formulación de estrategias de valor que maximizan las capacidades existentes y mitigan los riesgos potenciales. La construcción del Cuadro de Mando Integral y el correspondiente mapa estratégico aseguran un seguimiento equilibrado de los objetivos a través de las cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, el desglose de objetivos a corto plazo, junto con la matriz del Plan Operativo Anual, proporciona un mecanismo concreto y accionable para la ejecución efectiva de la estrategia, garantizando un monitoreo constante del progreso y una asignación eficiente de recursos. Con esta estructura, Delta Brokers se encuentra en una posición sólida para afrontar los desafíos del mercado, mejorar su propuesta de valor, fortalecer su relación con las aseguradoras y los clientes, y consolidar su liderazgo en el sector.

## Capítulo IV

### Propuesta de plan de marketing para delta Brokers

#### 4.1. Pirámide estratégica

##### *4.1.1. Sector industrial*

El sector industrial en el que trabaja Delta Brokers es el sector de los seguros, este sector se encarga de satisfacer la necesidad de gestión de riesgos, la protección del patrimonio y la estabilidad económica tanto de individuos como de empresas, ya sean públicas o privadas. En este sector existen dos partes principales involucradas, el asegurador y el asegurado, en donde por medio de un contrato de seguro denominado póliza, el asegurado protege tanto sus bienes materiales como su bienestar personal, mediante seguros de vida y de asistencia médica. A cambio de esta cobertura, el asegurado paga una prima al asegurador, quien asume el compromiso de indemnizar y brindar asistencia en caso de que ocurra un siniestro. La parte conocida como asegurador está conformada por las compañías de seguros, responsables de evaluar los riesgos y garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas en la póliza. Además, existe una tercera parte en esta relación: los brokers quienes como Delta Brokers actúan como intermediarios, encargándose de que las condiciones de la póliza sean justas para ambas partes y que se cumplan correctamente.

##### *4.1.2. Modelo de empresa*

Como se mencionó anteriormente, Delta Brokers actúa como intermediario entre el asegurador y el asegurado, desempeñando un rol fundamental dentro del proceso de contratación y gestión de seguros. Su labor principal consiste en representar los intereses del cliente, buscando siempre las mejores condiciones, coberturas y tasas disponibles en el mercado, tanto al momento de emitir una nueva póliza como en el proceso de renovación. Además, asesora a sus clientes en

la elección del seguro más adecuado, comparando las opciones ofrecidas por las distintas compañías con las que trabaja.

Delta Brokers también brinda un importante respaldo operativo y comercial a las aseguradoras, facilitando la gestión de pólizas y colaborando en la organización de sus procesos internos. A cambio de esta intermediación, los brokers obtienen sus beneficios a través de comisiones que les pagan las aseguradoras por cada póliza vendida o renovada, lo que les permite ofrecer sus servicios sin costo directo para el cliente final.

Otro aspecto clave de su función es el acompañamiento en caso de siniestros: el broker asiste al cliente en la presentación de reclamos y en el seguimiento del proceso, asegurándose de que la aseguradora cumpla con los pagos o servicios establecidos en la póliza. Asimismo, ofrece orientación experta en la evaluación y medición de riesgos, ayudando a que los bienes y personas estén debidamente asegurados conforme a sus necesidades específicas.

#### ***4.1.3. Segmento o nicho***

Delta Brokers atiende a tres segmentos principales del mercado en ciudades como Cuenca, Manta, Azogues y Machala. El primero de estos corresponde al sector privado, donde sus clientes incluyen desde grandes corporaciones hasta pequeñas y medianas empresas, así como microempresas. Estos suelen contratar seguros para proteger sus activos empresariales mediante pólizas como multirriesgo, transporte, marítimo, flotas vehiculares, seguros de cartera de crédito, entre otros.

El segundo segmento está conformado por personas naturales, quienes solicitan seguros orientados a la protección personal y familiar. En este grupo, las pólizas más comunes incluyen seguros para vehículos particulares, seguros médicos, de hogar y otros productos similares.

Finalmente, el tercer segmento corresponde a las instituciones del sector público. Aquí,

Delta Brokers trabaja con Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), empresas públicas y fundaciones municipales. Estos clientes aseguran sus bienes conforme a lo establecido por la ley, contratando pólizas de multirriesgo, vehículos, responsabilidad civil, accidentes personales, fidelidad y cauciones para sus funcionarios, entre otros seguros especializados.

#### ***4.1.4. Portafolio***

Delta Brokers ofrece una amplia gama de productos clasificados en cuatro grandes grupos, según su naturaleza:

##### **1. Ramos Generales**

- Todo riesgo incendio y líneas aliadas
- Multirriesgo hogar
- Multirriesgo industrial
- Multirriesgo comercial
- Robo
- Transporte importaciones
- Transporte interno
- Responsabilidad civil
- Vehículos
- Fidelidad
- Equipo electrónico

##### **2. Ramos Técnicos**

- Todo riesgo contratistas
- Rotura de maquinaria
- Montaje de maquinaria

- Equipo y maquinaria contratistas
- Obras civiles terminadas
- Casco marítimo
- Casco aviación
- Dinero y valores
- Agropecuario
- Equino
- Lucro cesante por rotura de maquinaria
- Lucro cesante por incendio
- Cartera de crédito interno
- Crédito de las exportaciones

### **3. Seguros de Personas**

- Asistencia médica
- Accidentes personales
- Vida de grupo
- Vida individual
- Seguros para viajes

### **4. Fianzas y Crédito**

- Seriedad de oferta
- Cumplimiento de contrato
- Buen uso de anticipo
- Garantías aduaneras
- Ejecución de obra

- Buena calidad de materiales
- Otras garantías

#### ***4.1.5. Irracionalidad del cliente***

La decisión del cliente de contratar un seguro puede considerarse, en muchos casos, como una conducta irracional en términos puramente financieros. Matemáticamente, la mayoría de los asegurados termina pagando más en primas de lo que recibe en compensaciones, especialmente si no ocurre ningún siniestro. Sin embargo, lo que realmente motiva la compra no es el retorno económico, sino la tranquilidad emocional: el cliente paga por la sensación de seguridad, por la certeza de estar protegido ante lo inesperado. Esta percepción de valor subjetivo supera la lógica del costo-beneficio tradicional.

En ese mismo sentido, muchos clientes optan por realizar esta contratación a través de un intermediario como un broker, ya que buscan sentirse aún más respaldados durante el proceso. La asesoría profesional, la claridad al momento de comparar coberturas y condiciones, así como la gestión de trámites y reclamos, son factores clave que refuerzan esa sensación de control y confianza. El cliente no solo quiere estar asegurado, quiere estar bien acompañado en el camino, y en ese deseo de certidumbre y simplicidad, el broker cumple un rol decisivo.

## **4.2. Objetivos del marketing estratégico**

### ***4.2.1. Participación del mercado***

Delta Brokers cuenta con una sólida participación en el mercado de seguros del Austro, ocupando actualmente el cuarto lugar en el ranking regional del último año. Este resultado es fruto de una trayectoria de más de 20 años en el sector asegurador, durante los cuales ha demostrado un firme compromiso con brindar un servicio personalizado y cercano a sus clientes. La confianza generada a lo largo del tiempo ha impulsado un crecimiento orgánico sostenido, donde los mismos

clientes, satisfechos con la atención y el respaldo recibido, han recomendado sus servicios, ampliando así su base de asegurados.

La participación de Delta Brokers en el mercado no solo refleja su experiencia, sino también su enfoque en la calidad del servicio y la fidelización del cliente. Este modelo ha permitido a la empresa consolidar una cartera diversa y en constante expansión, que abarca tanto a personas como a empresas en diferentes sectores.

Con el objetivo de seguir aumentando su participación en el mercado, Delta Brokers orienta su estrategia hacia el desarrollo de los ramos de seguros masivos, donde existe un alto potencial de crecimiento. Este segmento, aún poco cubierto en varias zonas del Austro, representa una oportunidad significativa para ampliar su alcance, llegar a nuevos perfiles de clientes y cubrir necesidades de protección que actualmente no están siendo atendidas. A través de productos accesibles, asesoría especializada y un enfoque eficiente en el servicio, la empresa busca fortalecer su presencia en este sector clave.

Con una visión enfocada en el crecimiento sostenible y en ofrecer soluciones a medida para cada tipo de cliente, Delta Brokers continúa afianzando su participación en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

#### ***4.2.2. Posicionamiento***

Delta Brokers ha logrado posicionarse como un broker de confianza en el mercado asegurador del Austro gracias a su sólida trayectoria, su compromiso con un servicio personalizado y la confianza construida con sus clientes a lo largo de más de dos décadas. Este posicionamiento ha sido fortalecido por el crecimiento orgánico generado a través de recomendaciones de clientes satisfechos, que valoran tanto la atención cercana como el acompañamiento en todo el proceso asegurador.

Con el objetivo de seguir posicionándose de manera efectiva y llegar a nuevos públicos, Delta Brokers busca incorporar una estrategia digital basada en la creación y gestión activa de redes sociales, como páginas en Instagram y Facebook. Estas plataformas permiten reforzar su imagen como un broker profesional y confiable, además de aumentar su visibilidad y acercar sus servicios a un mayor número de personas. A través de una comunicación clara, cercana y constante, la empresa busca mantenerse presente en la mente del consumidor y seguir construyendo una marca fuerte en el entorno digital.

#### ***4.2.3. Diferenciación***

En el mercado asegurador, es común encontrar brokers que se enfocan principalmente en vender pólizas, sin involucrarse realmente en el acompañamiento al cliente más allá de la contratación. Delta Brokers, en cambio, ha logrado diferenciarse al ofrecer un servicio verdaderamente personalizado, que abarca tanto la asesoría en la selección del seguro adecuado como el apoyo continuo en la gestión de siniestros. Esta atención cercana y comprometida permite al cliente sentirse acompañado en cada etapa del proceso, sabiendo que tiene a su lado a un equipo que defiende sus intereses.

Un factor clave en esta diferenciación ha sido la participación activa del gerente general, quien se involucra directamente en procesos clave de atención y seguimiento, asegurando que cada cliente reciba un servicio de alta calidad, ágil y humano. Esta cercanía de la alta dirección ha contribuido a consolidar relaciones de confianza y fidelidad con los asegurados.

Si bien existen otros brokers que también brindan un servicio personalizado, Delta Brokers busca ir un paso más allá. Por eso, como parte de su estrategia para seguir diferenciándose en un mercado cada vez más competitivo, se proyecta el desarrollo de una plataforma en línea. Esta herramienta permitirá a los clientes consultar el estado de sus pólizas y hacer seguimiento al

proceso de reclamo de siniestros en tiempo real. Con esta innovación, la empresa apunta a reforzar su compromiso con la transparencia, la eficiencia y la experiencia del cliente, consolidando así su propuesta de valor como un broker que combina trato humano con soluciones tecnológicas de vanguardia.

#### ***4.2.4. Ventaja competitiva***

Una de las principales ventajas competitivas de Delta Brokers ha sido su sólida y estrecha relación con las compañías aseguradoras, construida a lo largo de los años gracias a un trabajo constante, ético y colaborativo. Esta relación ha sido impulsada directamente por el gerente general, quien ha liderado la empresa con una visión clara basada en valores estratégicos como el respeto, la honestidad, la confianza y la transparencia. Estos principios no solo han guiado la forma en que Delta Brokers se relaciona con sus clientes, sino también con sus aliados estratégicos en el sector asegurador, generando vínculos sólidos, estables y de mutuo beneficio.

Otro elemento que ha fortalecido esta ventaja competitiva es el reconocimiento y la reputación personal del gerente general. Su trayectoria profesional, su credibilidad en el medio y su pertenencia a un entorno social bien considerado le han permitido establecer una red de contactos valiosa, lo cual ha facilitado el desarrollo de relaciones de confianza con altos directivos de distintas aseguradoras. Esta combinación de prestigio personal y liderazgo ético ha sido clave para abrir puertas, generar oportunidades y consolidar alianzas duraderas.

Como estrategia para mantener y ampliar esta ventaja competitiva, Delta Brokers continuará fortaleciendo su vínculo con las aseguradoras, apostando por relaciones a largo plazo basadas en el crecimiento conjunto, la comunicación fluida y la búsqueda de soluciones que beneficien tanto a las compañías como a los asegurados. Al alinear sus objetivos con los de sus aliados, Delta Brokers se proyecta como un socio estratégico ideal en el desarrollo del mercado

asegurador regional.

#### ***4.2.5. Crear valor***

Delta Brokers genera valor en el mercado asegurador al desempeñar un rol estratégico como intermediario entre los clientes y las compañías de seguros, garantizando una gestión eficiente y un servicio personalizado en cada etapa del proceso. Para sus clientes, representa una fuente de asesoría experta en la identificación y administración de riesgos, ofreciendo soluciones a medida que aseguran no solo una protección adecuada, sino también una atención justa y efectiva en caso de siniestros.

Del lado de las aseguradoras, Delta Brokers aporta valor al facilitar la comercialización de pólizas, optimizar procesos operativos y colaborar en la adecuada selección de riesgos, contribuyendo así a la calidad y sostenibilidad de sus carteras.

Además, la empresa promueve un entorno laboral positivo, generando oportunidades de desarrollo profesional, estabilidad y crecimiento para su equipo humano, lo que refuerza su compromiso con el bienestar interno.

Su impacto también se extiende a otros actores del ecosistema asegurador, como talleres mecánicos, latoneros y centros de salud, quienes reciben vehículos y pacientes derivados por Delta Brokers, generando nuevas oportunidades comerciales y fortaleciendo la cadena de valor del sector.

Todas estas acciones forman parte de una estrategia integral orientada a la generación de valor para cada uno de los públicos con los que se relaciona, consolidando así su liderazgo como un actor clave y confiable dentro de la industria aseguradora.

#### ***4.2.6. Rentabilidad***

La sostenibilidad de Delta Brokers a lo largo del tiempo ha sido posible gracias a una

rentabilidad sólida y sostenida, resultado de un crecimiento constante en su producción de seguros y en la fidelización de su cartera de clientes. Esta rentabilidad ha permitido a la empresa no solo mantenerse vigente durante más de dos décadas, sino también consolidarse como un referente en el mercado asegurador del Austro.

Una de las claves para seguir siendo rentable radica en mantener los acuerdos de comisiones establecidos con las compañías de seguros, los cuales han sido posibles gracias a las relaciones de confianza y colaboración construidas a lo largo de los años. Como parte de su estrategia, Delta Brokers busca fortalecer aún más estos vínculos, con el objetivo de conservar condiciones comerciales favorables y, en la medida de lo posible, mejorarlas a través del crecimiento continuo del broker y del aumento en la producción de seguros.

Con esta visión, la empresa no solo asegura su rentabilidad futura, sino que también sienta las bases para una expansión sostenible y mutuamente beneficiosa junto a sus aliados estratégicos.

#### ***4.2.7. Desarrollo de nuevos servicios***

Como parte de su estrategia de crecimiento e innovación, Delta Brokers está impulsando el desarrollo de nuevos servicios enfocados en mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su propuesta de valor. Entre estos avances, se encuentra el desarrollo de una plataforma digital que permitirá a los clientes consultar en línea el estado de sus pólizas y dar seguimiento a sus procesos de siniestros en tiempo real, facilitando así una comunicación más ágil y transparente.

Adicionalmente, la empresa ha iniciado la implementación de canales de contacto y difusión a través de redes sociales, como sus páginas en Facebook e Instagram, con el objetivo de acercarse aún más a sus clientes, brindar información útil y reforzar su presencia en el entorno digital.

Otro eje clave en el desarrollo de nuevos servicios es la capacitación continua del equipo

de trabajo. Delta Brokers tiene previsto entrenar a una parte significativa de su personal en temas técnicos relacionados con el manejo de siniestros y el proceso de cotización con aseguradoras. Esta iniciativa permitirá ofrecer un servicio más rápido, con mejores tiempos de respuesta y una mayor capacidad operativa para atender eficientemente la demanda de sus clientes.

#### ***4.2.8. Marca***

Delta Brokers ha logrado posicionar su nombre y marca en el mercado asegurador gracias a su amplia trayectoria y al servicio personalizado que ha brindado a lo largo de más de 20 años. Esta reputación ha sido construida sobre la base de la confianza, la cercanía con los clientes y un acompañamiento constante en cada etapa del proceso asegurador, lo que ha permitido que la marca sea reconocida y valorada dentro del sector.

Sin embargo, uno de los retos actuales en el desarrollo de la marca es lograr que su reconocimiento no dependa únicamente de la figura del gerente general, quien ha sido durante muchos años la principal referencia para nuevos clientes gracias a su prestigio personal, su red de contactos y su presencia activa en el negocio. Aunque este liderazgo ha sido fundamental para el crecimiento de Delta Brokers, el desafío ahora es que la marca tenga fuerza propia, y que nuevos clientes lleguen directamente por el prestigio y la reputación institucional de la empresa.

Para avanzar en ese objetivo, una parte clave de la estrategia es el fortalecimiento de la presencia digital, especialmente a través de sus páginas en Instagram y Facebook. Estas plataformas permiten proyectar la imagen de Delta Brokers como un broker profesional, confiable y cercano, además de ayudar a dar a conocer sus servicios, valores y trayectoria a un público más amplio.

De esta manera, la marca Delta Brokers busca consolidarse como un referente independiente y reconocible por su calidad y experiencia, más allá de las personas que la

representan.

#### ***4.2.9. Internacionalización***

Delta Brokers desarrolla actualmente sus operaciones de manera local, con una fuerte presencia en la región del Austro, donde ha consolidado su actividad a lo largo de los años. Debido a la naturaleza de su modelo de negocio, enfocado en la intermediación directa con aseguradoras nacionales y en el conocimiento profundo del mercado local, la internacionalización no representa una opción viable ni estratégica en este momento. Sin embargo, el crecimiento sí forma parte de sus objetivos, por lo que se plantea una estrategia de expansión hacia nuevas ciudades y regiones del país. Esta proyección nacional permitirá a Delta Brokers ampliar su alcance, captar nuevos mercados y continuar fortaleciendo su participación dentro del territorio ecuatoriano, manteniendo siempre su enfoque de servicio personalizado y su cercanía con el cliente.

#### ***4.2.10. Ventas***

El modelo de ventas de Delta Brokers se basa principalmente en la gestión activa del gerente general y del jefe comercial, quienes lideran las relaciones con clientes clave y generan gran parte de la producción de la empresa. A esta estructura se suma el equipo de trabajo, cuyos integrantes tienen la oportunidad de recibir incentivos económicos a través de comisiones por la captación de nuevos clientes, lo que fomenta una cultura comercial orientada a resultados y a la búsqueda constante de oportunidades.

Adicionalmente, Delta Brokers mantiene alianzas estratégicas con otros brokers, especialmente en el ramo de asistencia médica, donde comparten clientes y se dividen las comisiones generadas. Esta colaboración permite crear una base de asegurados más amplia, lo que no solo potencia el volumen de ventas, sino que también facilita la obtención de mejores condiciones en las pólizas gracias al poder de negociación que representa una masa crítica más

grande.

Como estrategia de crecimiento en ventas, Delta Brokers proyecta enfocarse en el desarrollo del ramo de seguros masivos, un segmento con alto potencial y gran demanda en el mercado ecuatoriano. Para ello, se contempla la incorporación de una persona especializada en esta área dentro del equipo comercial, lo que permitirá impulsar este segmento de manera más estructurada y efectiva, abriendo nuevas oportunidades de negocio y diversificando la cartera de clientes.

#### ***4.2.11. Modelo de empresa***

Delta Brokers opera bajo el modelo de broker de seguros, actuando como intermediario entre las compañías aseguradoras y los clientes. Su función principal es asesorar a los asegurados en la contratación de pólizas, buscar las mejores condiciones en el mercado y acompañarlos en todo el proceso, desde la cotización hasta el manejo de siniestros. A diferencia de una aseguradora, Delta Brokers no asume riesgos directamente, sino que gestiona y canaliza soluciones a través de distintas compañías, siempre en función de las necesidades del cliente. Su valor agregado se basa en la asesoría personalizada, el conocimiento técnico del sector y las relaciones sólidas que mantiene con las aseguradoras.

Como estrategia para fortalecer su modelo de negocio, Delta Brokers busca optimizar aún más su rol como intermediario mediante la digitalización de procesos y la capacitación continua de su equipo. Un paso clave en esta transformación es el desarrollo de una plataforma digital en línea, que permitirá a los clientes consultar sus pólizas y dar seguimiento a sus reclamos de siniestros en tiempo real. Esta herramienta, junto con una atención más ágil y eficiente, permitirá a la empresa mejorar la experiencia del cliente y aumentar su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

#### ***4.2.12. Ética y Responsabilidad social***

La ética y la responsabilidad social empresarial son pilares fundamentales en la forma de operar de Delta Brokers. Desde sus inicios, la empresa ha basado su trabajo en valores estratégicos como el respeto, la honestidad, la confianza y la transparencia, principios que guían todas sus relaciones con clientes, aseguradoras y colaboradores. Estos valores no solo definen su cultura organizacional, sino que también resultan esenciales en un mercado como el asegurador, donde existen riesgos reales de prácticas poco éticas tanto por parte de clientes como de algunas aseguradoras.

En este contexto, Delta Brokers mantiene una postura firme frente a la integridad, diferenciándose de otros actores del mercado que recurren a prácticas cuestionables para cerrar ventas. Entre estas se incluyen la desinformación intencional al cliente, el engaño a las aseguradoras para favorecer intereses individuales y la devolución de primas como incentivo, lo cual genera una competencia desleal. Aunque estas prácticas pueden generar resultados inmediatos, son difícilmente sostenibles en el tiempo y terminan afectando la credibilidad del sector.

Delta Brokers, por el contrario, ha demostrado que el camino de la ética es no solo el más justo, sino también el más sólido a largo plazo. Su crecimiento y permanencia en el mercado son prueba de que los brokers que actúan con integridad, coherencia y responsabilidad logran construir relaciones duraderas y sostenibles, basadas en la confianza mutua y el cumplimiento honesto de sus funciones.

#### **4.3. Conclusión**

Se desarrolló un plan de marketing para Delta Brokers con el propósito de fortalecer su posicionamiento competitivo y delinear una estrategia de crecimiento sostenible. Este plan se

sustentó en dos pilares fundamentales: la aplicación de la pirámide estratégica y la formulación de doce objetivos estratégicos, que en conjunto permitieron un análisis integral de la empresa y la definición de acciones concretas orientadas a su desarrollo.

La pirámide estratégica permitió analizar cinco componentes clave. En primer lugar, el sector industrial, identificado como el sector asegurador, dentro del cual Delta Brokers opera bajo el modelo de bróker. En segundo lugar, el modelo de empresa, que como se mencionó anteriormente, corresponde a un bróker o compañía intermediaria cuya función principal es asesorar a los clientes y ofrecerles diversas opciones de aseguramiento disponibles en el mercado. Tercero, el segmento o nicho de mercado, centrado en personas naturales y empresas, tanto públicas como privadas, que valoran una atención personalizada y asesoría experta. En cuarto lugar, el portafolio, conformado por una variedad de productos de seguros que Delta intermedia de acuerdo con las necesidades del cliente. Finalmente, la irracionalidad del cliente, entendida como la influencia de factores emocionales y subjetivos en la decisión de compra, tales como la percepción del riesgo o la confianza en el asesor.

Sobre esta base, se definieron 12 objetivos estratégicos que orientan el accionar del plan de marketing: aumentar la participación de mercado, mejorar el posicionamiento, lograr una diferenciación efectiva, construir una ventaja competitiva sostenible, generar valor para el cliente, incrementar la rentabilidad, desarrollar nuevos servicios, fortalecer la marca, avanzar en la internacionalización, implementar un modelo de ventas eficiente, consolidar las relaciones con los clientes y promover la transformación digital. Para cada uno de estos objetivos se propusieron estrategias de marketing específicas, entre ellas la creación de contenido educativo, el uso de canales digitales, el fortalecimiento del equipo comercial, el diseño de nuevos productos y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas.

Este plan estratégico proporciona a Delta Brokers una dirección clara para crecer de manera sostenible en el sector asegurador, mejorar su propuesta de valor y responder con eficacia a las dinámicas del mercado y las necesidades cambiantes de sus clientes.

## Conclusiones

La planificación estratégica para Delta Brokers Cía. Ltda. representa un proceso integral que parte del análisis situacional inicial de la empresa y culmina con la definición e implementación del Plan Operativo Anual (POA), orientando sus acciones hacia el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo. Este enfoque sistemático y estructurado proporciona a la empresa una guía clara para consolidar su posición en el competitivo mercado asegurador ecuatoriano.

Desde el análisis situacional inicial, se identificaron fortalezas clave como su experiencia de más de dos décadas, su relación sólida con aseguradoras y su servicio personalizado; al mismo tiempo, se evidenciaron debilidades como la falta de una plataforma digital en línea y la limitada capacidad del personal para el proceso de cotización con las aseguradoras. Estos hallazgos sentaron las bases para el direccionamiento estratégico, sustentado en una misión centrada en los valores estratégicos de respeto, honestidad, confianza y transparencia, y en una visión enfocada en alcanzar el liderazgo regional en un plazo de tres años.

La planificación estratégica a largo plazo se desarrolló a partir de la identificación de temas estratégicos, la definición de asuntos estratégicos y el planteamiento de seis objetivos estratégicos, los cuales están acompañados de indicadores clave de desempeño (KPIs). El Cuadro de Mando Integral (CMI) y el mapa estratégico permitieron organizar estos objetivos en torno a las cuatro perspectivas: financiera, cliente y otros stakeholders, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, asegurando una alineación completa entre visión, misión y acciones operativas.

Además, se elaboró un plan de marketing enfocado en potenciar la participación de Delta Brokers en el mercado, mejorar su posicionamiento, ampliar su diferenciación mediante el servicio personalizado, e incorporar herramientas digitales que fortalezcan la relación con los clientes. Este

plan refuerza el direccionamiento estratégico y responde a las necesidades del entorno actual.

En conclusión, la planificación estratégica y el plan de marketing para Delta Brokers constituyen una hoja de ruta estructurada, coherente y viable que permite proyectar a la empresa hacia un crecimiento sostenible. Gracias a la implementación del Cuadro de Mando Integral y del Plan Operativo Anual, y guiada por sus valores estratégicos, Delta Brokers está bien posicionada para alcanzar sus metas y consolidarse como uno de los brokers líderes del sector asegurador ecuatoriano.

## **Recomendaciones**

Se sugiere firmemente que Delta Brokers, ponga en práctica el Plan Estratégico y Plan de marketing desarrollado en este proyecto, ya que este ofrece un marco de referencia robusto para la dirección de la empresa. Al seguir las directrices de este plan, el broker podrá concretar las metas y los propósitos definidos durante el proyecto. Operar conforme a lo detallado podría representar un progreso significativo para la empresa, ya que aborda y resuelve los problemas actuales que enfrenta. El Plan Estratégico introduce mejoras en las deficiencias identificadas en sus procedimientos operativos.

Dado que Delta Brokers pertenece al sector de las MIPYMES y no ha establecido previamente una planificación estratégica, su implementación constituirá un desafío. Por esta razón, se aconseja una divulgación anticipada a todos los integrantes de la empresa. La comunicación y la socialización del plan son fundamentales para lograr una implementación exitosa, dado que cada miembro de la empresa es parte integral de este y su colaboración y compromiso contribuyen a un beneficio general.

Adicionalmente, se aconseja la evaluación continua de indicadores clave para medir el desempeño de las estrategias propuestas en el Plan Estratégico y, de esta manera, garantizar su éxito sostenido en el tiempo.

## Bibliografía

- Aguilera, A., & Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las tic. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70074-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70074-9)
- Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 37, 50-66. Obtenido de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-07752022000200050&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-07752022000200050&lng=en&tlng=es).
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). *Planeación estratégica*. Insituto Tecnológico de Sonora. Sonora: El buzón de Pacioli. Obtenido de El buzón de Pacioli: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Encalada, D., Sáenz, M., & Weber, H. (2024). *Análisis de la planificación estratégica en la empresa ABC*. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/14524>
- Ivlev, G. (27 de Diciembre de 2024). *Qué es y cómo crear un cuadro de mandos integral para tu empresa*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/balanced-scorecard>
- Laoyan, S. (3 de Febrero de 2025). *La importancia de definir objetivos a corto plazo*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/short-term-goals>
- Martins, J. (17 de Septiembre de 2024). *Plan operativo: Definición, tipos y cómo elaborar uno para tu empresa en 5 pasos*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/operational-planning>
- Martos, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. *Universitat Politècnica de Catalunya*. doi:<https://doi.org/10.5821/dissertation-2117-94094>

- Mogrovejo, M., & Peñafiel, V. (2015). *Modelo de gestión por procesos, reorganización empresarial y mejoramiento continuo*. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5078/1/11517.pdf>
- Palacios, D. (20 de Enero de 2023). *¿Qué son los objetivos estratégicos de una empresa? Definición y ejemplos*. Obtenido de Blog de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-estrategicos-empresa>
- Rivera, I. (27 de Febrero de 2024). *Estrategia Empresarial para el Éxito: Planifica y Ejecuta con Maestría*. Obtenido de EGADE Business School: <https://blog.egade.tec.mx/estrategia-empresarial-para-el-exito>
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *El Reto de la Planificación Estratégica en las Pymes*, 3, 335-344.

## Anexos

### Anexo 1

#### *Estrategias de valor*

ESTRATEGIAS DE VALOR		
Estrategias FO	F1O1	Diferenciarse ofreciendo un servicio personalizado que agregue valor al cliente, destacando asesoramiento integral y acompañamiento que las aseguradoras no ofrecen directamente.
	F1O2	Implementar programas de formación en siniestros para el personal, mejorando la capacidad de atención y servicio personalizado.
	F1O3	Diseñar paquetes de seguros personalizados para segmentos específicos, ofreciendo cobertura adaptada a cada cliente.
	F1O4	Mejorar la atención al cliente con herramientas de seguimiento y asesoramiento post-venta para reforzar la experiencia personalizada.
	F1O5	Crear una plataforma digital que permita a los clientes acceder a sus seguros y recibir asesoramiento en línea, manteniendo la personalización del servicio.
	F2O1	Aprovechar el reconocimiento de la empresa para negociar capacitaciones exclusivas con aseguradoras, garantizando formación constante del equipo.
	F2O2	Capacitar al personal en siniestros para reforzar la imagen de la empresa como un referente en el sector.
	F2O3	Utilizar la reputación de la empresa para atraer clientes de segmentos de mercado estratégicos, como seguros masivos.
	F2O4	Fortalecer la percepción de la empresa como líder en servicio personalizado a través de testimonios y casos de éxito de clientes satisfechos.
	F2O5	Aprovechar la confianza de los clientes para promocionar una plataforma digital que optimice la experiencia de usuario y simplifique la gestión de seguros.
	F3O1	Potenciar la relación con aseguradoras para acceder a capacitaciones especializadas y exclusivas para el equipo.
	F3O2	Coordinar programas de formación en siniestros en conjunto con aseguradoras, asegurando un personal más preparado.
	F3O3	Trabajar con aseguradoras en la identificación de segmentos de mercado para ofrecer productos diferenciados.
	F3O4	Usar la buena relación con aseguradoras para mejorar los tiempos de respuesta y fortalecer el servicio personalizado.
	F3O5	Desarrollar en conjunto con aseguradoras una plataforma digital que facilite los procesos de cotización y gestión de seguros.
Estrategias FA	F1A1	Resaltar la ventaja de contar con un servicio personalizado, diferenciándose de las aseguradoras que venden seguros directamente sin intermediación.

<b>Estrategias DO</b>	<b>F1A2</b>	Establecer alianzas con proveedores para reducir el impacto de la escasez de repuestos y agilizar la gestión de siniestros.
	<b>F1A3</b>	Desarrollar pólizas con coberturas especiales que protejan a los clientes ante inestabilidad política en Ecuador.
	<b>F1A4</b>	Fomentar la transparencia y confianza con los clientes para minimizar los efectos de la competencia desleal de otros brokers.
	<b>F1A5</b>	Invertir en tecnología para mantener la ventaja del servicio personalizado sin perder competitividad ante brokers más grandes.
	<b>F2A1</b>	Utilizar el reconocimiento de la empresa para reforzar la confianza de los clientes y evitar la desintermediación por parte de las aseguradoras.
	<b>F2A2</b>	Aprovechar la relación con clientes y aseguradoras para negociar soluciones alternativas ante la escasez de repuestos.
	<b>F2A3</b>	Implementar estrategias de comunicación para informar a los clientes sobre medidas de protección ante la inestabilidad política.
	<b>F2A4</b>	Posicionar la empresa como un broker confiable y ético para contrarrestar la competencia desleal.
	<b>F2A5</b>	Invertir en innovación tecnológica para mantener la competitividad y fidelizar clientes frente a brokers más grandes.
	<b>F3A1</b>	Reforzar la alianza con aseguradoras para asegurar beneficios exclusivos y mantener la intermediación en la venta de seguros.
	<b>F3A2</b>	Establecer acuerdos con aseguradoras para garantizar rapidez en la atención de siniestros, minimizando el impacto de la escasez de repuestos.
	<b>F3A3</b>	Trabajar en conjunto con aseguradoras en el diseño de estrategias para mitigar riesgos derivados de la inestabilidad política.
	<b>F3A4</b>	Desarrollar políticas de transparencia y ética en la intermediación de seguros para contrarrestar la competencia desleal.
	<b>F3A5</b>	Implementar herramientas tecnológicas en colaboración con aseguradoras para ofrecer servicios innovadores y mantenerse competitivo frente a brokers más grandes.
	<b>D1O1</b>	Implementar un plan de capacitación continua en gestión de siniestros con el apoyo de las aseguradoras para mejorar la eficiencia operativa.
	<b>D1O2</b>	Formar especialistas en siniestros dentro del equipo para aumentar la capacidad de respuesta y mejorar la atención a los clientes.
	<b>D1O3</b>	Desarrollar procesos optimizados para la gestión de siniestros en nuevos segmentos de mercado, adaptando soluciones eficientes para los clientes.
	<b>D1O4</b>	Implementar un sistema de seguimiento post-siniestro para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la gestión.
	<b>D1O5</b>	Diseñar una plataforma digital con herramientas que optimicen la gestión de siniestros, permitiendo reportes y seguimientos en línea.
	<b>D2O1</b>	Capacitar al personal en procesos de cotización con aseguradoras para mejorar la eficiencia y tiempos de respuesta.
<b>D2O2</b>	Diseñar planes de formación específicos en cotización de seguros para mejorar la competencia del equipo.	

<b>Estrategias DA</b>	<b>D2O3</b>	Utilizar el conocimiento adquirido para ofrecer cotizaciones más rápidas y eficientes a segmentos de mercado estratégicos.
	<b>D2O4</b>	Mejorar el servicio personalizado mediante cotizaciones más precisas y adaptadas a las necesidades de los clientes.
	<b>D2O5</b>	Desarrollar una plataforma digital que automatice y facilite el proceso de cotización con aseguradoras.
	<b>D3O1</b>	Aprovechar las capacitaciones de aseguradoras para implementar herramientas digitales que modernicen la empresa.
	<b>D3O2</b>	Formar al equipo en nuevas tecnologías para facilitar la transición hacia una plataforma digital eficiente.
	<b>D3O3</b>	Crear un sistema digital que permita identificar y captar segmentos de mercado con seguros específicos.
	<b>D3O4</b>	Implementar una plataforma digital integrada con herramientas de atención al cliente personalizada.
	<b>D3O5</b>	Desarrollar una plataforma digital robusta que fortalezca la competitividad de la empresa en el sector.
	<b>D1A1</b>	Agregar valor a la gestión de siniestros con un servicio diferenciado que las aseguradoras no ofrecen, como asesoramiento exclusivo y acompañamiento en todo el proceso.
	<b>D1A2</b>	Desarrollar acuerdos con proveedores para garantizar disponibilidad de repuestos y minimizar los tiempos de espera en la gestión de siniestros.
	<b>D1A3</b>	Ofrecer pólizas específicas que cubran riesgos relacionados con la inestabilidad política, diferenciándose de la competencia.
	<b>D1A4</b>	Desarrollar una propuesta de valor enfocada en la transparencia y calidad del servicio para fortalecer la confianza del cliente.
	<b>D1A5</b>	Implementar herramientas digitales que mejoren la gestión de siniestros y brinden una experiencia de usuario competitiva frente a brokers más grandes.
	<b>D2A1</b>	Mejorar los procesos de cotización para reducir la dependencia de aseguradoras que venden seguros sin intermediarios.
	<b>D2A2</b>	Capacitar al personal en gestión de siniestros para optimizar tiempos de respuesta y minimizar el impacto de la escasez de repuestos.
	<b>D2A3</b>	Adaptar los procesos internos a cambios en la política de Ecuador, asegurando estabilidad en la cotización y oferta de seguros.
	<b>D2A4</b>	Implementar estrategias de fidelización para evitar la pérdida de clientes ante la competencia desleal de otros brokers.
	<b>D2A5</b>	Automatizar la cotización con una plataforma digital para hacer frente al avance tecnológico de brokers más grandes.
	<b>D3A1</b>	Desarrollar un sistema digital que agregue valor al proceso de ventas para competir con aseguradoras que venden directamente.
	<b>D3A2</b>	Utilizar tecnología para optimizar la gestión de siniestros, reduciendo el impacto de la falta de repuestos.
	<b>D3A3</b>	Crear herramientas digitales que ayuden a gestionar riesgos políticos en seguros de transporte e importación.

	<b>D3A4</b>	Potenciar la presencia en línea con estrategias de marketing digital para contrarrestar la competencia desleal.
	<b>D3A5</b>	Implementar una plataforma digital con IA para mejorar la experiencia del cliente y competir con brokers más grandes.

## Anexo 2

### Objetivos estratégicos

		Objetivos
<b>F1O1</b>	Diferenciarse ofreciendo un servicio personalizado que agregue valor al cliente, destacando asesoramiento integral y acompañamiento que las aseguradoras no ofrecen directamente.	Consolidar la posición de la empresa como líder en el mercado de seguros de la región del Austro en un plazo de 3 años.
<b>F1O2</b>	Implementar programas de formación en siniestros para el personal, mejorando la capacidad de atención y servicio personalizado.	
<b>F1O3</b>	Diseñar paquetes de seguros personalizados para segmentos específicos, ofreciendo cobertura adaptada a cada cliente.	
<b>F1O4</b>	Mejorar la atención al cliente con herramientas de seguimiento y asesoramiento postventa para reforzar la experiencia personalizada.	
<b>F1O5</b>	Crear una plataforma digital que permita a los clientes acceder a sus seguros y recibir asesoramiento en línea, manteniendo la personalización del servicio.	
<b>F1A1</b>	Resaltar la ventaja de contar con un servicio personalizado, diferenciándose de las aseguradoras que venden seguros directamente sin intermediación.	
<b>F1A2</b>	Establecer alianzas con proveedores para reducir el impacto de la escasez de repuestos y agilizar la gestión de siniestros.	
<b>F1A3</b>	Desarrollar pólizas con coberturas especiales que protejan a los clientes ante inestabilidad política en Ecuador.	
<b>F1A4</b>	Fomentar la transparencia y confianza con los clientes para minimizar los efectos de la competencia desleal de otros brokers.	

<b>F1A5</b>	Invertir en tecnología para mantener la ventaja del servicio personalizado sin perder competitividad ante brokers más grandes.	
<b>F2O1</b>	Aprovechar el reconocimiento de la empresa para negociar capacitaciones exclusivas con aseguradoras, garantizando formación constante del equipo.	Aumentar en al menos un 30% la tasa de clientes nuevos en un plazo de 3 años
<b>F2O2</b>	Capacitar al personal en siniestros para reforzar la imagen de la empresa como un referente en el sector.	
<b>F2O3</b>	Utilizar la reputación de la empresa para atraer clientes de segmentos de mercado estratégicos, como seguros masivos.	
<b>F2O4</b>	Fortalecer la percepción de la empresa como líder en servicio personalizado a través de testimonios y casos de éxito de clientes satisfechos.	
<b>F2O5</b>	Aprovechar la confianza de los clientes para promocionar una plataforma digital que optimice la experiencia de usuario y simplifique la gestión de seguros.	
<b>F2A1</b>	Utilizar el reconocimiento de la empresa para reforzar la confianza de los clientes y evitar la desintermediación por parte de las aseguradoras.	
<b>F2A2</b>	Aprovechar la relación con clientes y aseguradoras para negociar soluciones alternativas ante la escasez de repuestos.	
<b>F2A3</b>	Implementar estrategias de comunicación para informar a los clientes sobre medidas de protección ante la inestabilidad política.	
<b>F2A4</b>	Posicionar la empresa como un broker confiable y ético para contrarrestar la competencia desleal.	
<b>F2A5</b>	Invertir en innovación tecnológica para mantener la competitividad y fidelizar clientes frente a brokers más grandes.	

<b>F3O1</b>	Potenciar la relación con aseguradoras para acceder a capacitaciones especializadas y exclusivas para el equipo.	Aumentar en al menos un 30% la producción de seguros en un plazo de 3 años.
<b>F3O2</b>	Coordinar programas de formación en siniestros en conjunto con aseguradoras, asegurando un personal más preparado.	
<b>F3O3</b>	Trabajar con aseguradoras en la identificación de segmentos de mercado para ofrecer productos diferenciados.	
<b>F3O4</b>	Usar la buena relación con aseguradoras para mejorar los tiempos de respuesta y fortalecer el servicio personalizado.	
<b>F3O5</b>	Desarrollar en conjunto con aseguradoras una plataforma digital que facilite los procesos de cotización y gestión de seguros.	
<b>F3A1</b>	Reforzar la alianza con aseguradoras para asegurar beneficios exclusivos y mantener la intermediación en la venta de seguros.	
<b>F3A2</b>	Establecer acuerdos con aseguradoras para garantizar rapidez en la atención de siniestros, minimizando el impacto de la escasez de repuestos.	
<b>F3A3</b>	Trabajar en conjunto con aseguradoras en el diseño de estrategias para mitigar riesgos derivados de la inestabilidad política.	
<b>F3A4</b>	Desarrollar políticas de transparencia y ética en la intermediación de seguros para contrarrestar la competencia desleal.	
<b>F3A5</b>	Implementar herramientas tecnológicas en colaboración con aseguradoras para ofrecer servicios innovadores y mantenerse competitivo frente a brokers más grandes.	
<b>D1O1</b>	Implementar un plan de capacitación continua en gestión de siniestros con el apoyo de las aseguradoras para mejorar la eficiencia operativa.	Aumentar en al menos un 15% la satisfacción del cliente en un plazo de tres años.

<b>D1O2</b>	Formar especialistas en siniestros dentro del equipo para aumentar la capacidad de respuesta y mejorar la atención a los clientes.	
<b>D1O3</b>	Desarrollar procesos optimizados para la gestión de siniestros en nuevos segmentos de mercado, adaptando soluciones eficientes para los clientes.	
<b>D1O4</b>	Implementar un sistema de seguimiento post-siniestro para mejorar la experiencia del cliente y optimizar la gestión.	
<b>D1O5</b>	Diseñar una plataforma digital con herramientas que optimicen la gestión de siniestros, permitiendo reportes y seguimientos en línea.	
<b>D1A1</b>	Agregar valor a la gestión de siniestros con un servicio diferenciado que las aseguradoras no ofrecen, como asesoramiento exclusivo y acompañamiento en todo el proceso.	
<b>D1A2</b>	Desarrollar acuerdos con proveedores para garantizar disponibilidad de repuestos y minimizar los tiempos de espera en la gestión de siniestros.	
<b>D1A3</b>	Ofrecer pólizas específicas que cubran riesgos relacionados con la inestabilidad política, diferenciándose de la competencia.	
<b>D1A4</b>	Desarrollar una propuesta de valor enfocada en la transparencia y calidad del servicio para fortalecer la confianza del cliente.	
<b>D1A5</b>	Implementar herramientas digitales que mejoren la gestión de siniestros y brinden una experiencia de usuario competitiva frente a brokers más grandes.	
<b>D2O1</b>	Capacitar al personal en procesos de cotización con aseguradoras para mejorar la eficiencia y tiempos de respuesta.	
<b>D2O2</b>	Diseñar planes de formación específicos en cotización de seguros para mejorar la competencia del equipo.	

<b>D2O3</b>	Utilizar el conocimiento adquirido para ofrecer cotizaciones más rápidas y eficientes a segmentos de mercado estratégicos.		
<b>D2O4</b>	Mejorar el servicio personalizado mediante cotizaciones más precisas y adaptadas a las necesidades de los clientes.		
<b>D2O5</b>	Desarrollar una plataforma digital que automatice y facilite el proceso de cotización con aseguradoras.		
<b>D2A1</b>	Mejorar los procesos de cotización para reducir la dependencia de aseguradoras que venden seguros sin intermediarios.		
<b>D2A2</b>	Capacitar al personal en gestión de siniestros para optimizar tiempos de respuesta y minimizar el impacto de la escasez de repuestos.		
<b>D2A3</b>	Adaptar los procesos internos a cambios en la política de Ecuador, asegurando estabilidad en la cotización y oferta de seguros.		
<b>D2A4</b>	Implementar estrategias de fidelización para evitar la pérdida de clientes ante la competencia desleal de otros brokers.		
<b>D2A5</b>	Automatizar la cotización con una plataforma digital para hacer frente al avance tecnológico de brokers más grandes.		
<b>D3O1</b>	Aprovechar las capacitaciones de aseguradoras para implementar herramientas digitales que modernicen la empresa.		Implementar un sistema de plataforma digital en un plazo de 3 años.
<b>D3O2</b>	Formar al equipo en nuevas tecnologías para facilitar la transición hacia una plataforma digital eficiente.		
<b>D3O3</b>	Crear un sistema digital que permita identificar y captar segmentos de mercado con seguros específicos.		
<b>D3O4</b>	Implementar una plataforma digital integrada con herramientas de atención al cliente personalizada.		
<b>D3O5</b>	Desarrollar una plataforma digital robusta que fortalezca la competitividad de la empresa en el sector.		

<b>D3A1</b>	Desarrollar un sistema digital que agregue valor al proceso de ventas para competir con aseguradoras que venden directamente.	
<b>D3A2</b>	Utilizar tecnología para optimizar la gestión de siniestros, reduciendo el impacto de la falta de repuestos.	
<b>D3A3</b>	Crear herramientas digitales que ayuden a gestionar riesgos políticos en seguros de transporte e importación.	
<b>D3A4</b>	Potenciar la presencia en línea con estrategias de marketing digital para contrarrestar la competencia desleal.	
<b>D3A5</b>	Implementar una plataforma digital con IA para mejorar la experiencia del cliente y competir con brokers más grandes.	