PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

# ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUÁREZ & SUÁREZ ASESORES DE SEGUROS PARA MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL**

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing

**Línea de investigación: Planificación y gestión estratégica aplicada a empresas y organizaciones**


**Autor:**

Gabriela Fernanda Ortiz Mera

**Director:**

Ing. Patricio Carvajal Larenas



Nº de ingreso: 006486
Precio:
canje: Donación: X Compra:
Fecha de factura:
Fecha de ingreso: 08092011


Ambato-Ecuador

Agosto – 2011


PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO BIBLIOTECA

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**TEMA:**

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUAREZ & SUAREZ ASESORES DE SEGUROS PARA MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

LINEA DE INVESTIGACION: Planificación y gestión estratégica aplicada a empresas y organizaciones

Autor:

Gabriela Fernanda Ortiz Mera

Patricio Carvajal Ing.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN: .....

Amparo Perez, Ing.
CALIFICADOR: .....

Valentina Sanchez Ing.
CALIFICADOR: .....

Jorge Nuñez, Ing.
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS : .....

Hugo Altamirano, Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA: .....

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SERITIS MIS TESTIGOS
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Gabriela Fernanda Ortiz Mera, portadora de la cédula de identidad No. 1803658861, declaro que los resultados obtenidos en investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gabriela Fernanda Ortiz Mera
CI. No. 1803658861

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi padre. Víctor, porque en mi vida ha sido un pilar fundamental, un ejemplo de esfuerzo, perseverancia y sacrificio; quien con su capacidad intelectual, su gran espíritu y alma noble se ha convertido en un gran hombre, padre, esposo, hermano e hijo; y, de quien seguiré sus enseñanzas y concejos siempre en cada aspecto de mi vida.

Dedico este trabajo a su paciencia, y a cada sacrificio realizado los cuales son un tesoro invaluable que guardaré para siempre en mi vida y con los cuales han hecho posible que hoy concluya mi carrera universitaria.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por regalarme el milagro de la vida y acompañarme en cada paso que doy, porque él me da su sabiduría para completar mi carrera universitaria. Gracias al amor, fuerza y paciencia de mis padres, Susana y Víctor; sin los cuales, no sería la persona que soy; a mi abuelita y hermanos por confiar y poner sus expectativas en mí.

Gracias a todos ellos por cada palabra y concejo, además agradezco a mi tutor y maestros que con sus conocimientos, me ayudaron a llevar a cabo con éxito el presente proyecto, con el cual concluyo una etapa importante en mi vida.

## RESUMEN

La presente investigación se basó en el análisis general de la empresa Suárez & Suárez Asesores de Seguros relacionada básicamente con la implementación de la planificación estratégica, debido a la baja de ventas que han experimentado en los últimos meses.

Se plantean las bases institucionales como son la misión, visión y valores sobre los cuales se sustentan los objetivos para conseguir los objetivos planteados en los tiempos establecidos. Se plantea un orden sistemático en el área de ventas que se enlaza con la obtención de objetivos al corto, mediano y largo plazo.

El capítulo I, trata sobre el tema de investigación, iniciando con la contextualización, la problemática actual, el análisis de causa-efecto, formulación del problema para continuar con la definición del objetivo general, los específicos, hipótesis y justificación.

El capítulo II trata sobre el marco teórico, detallando todos los aspectos relacionados con el seguro, seguidamente se trata el tema de la planificación estratégica con sus elementos para el planteamiento y finalmente se trata sobre la gestión comercial y su importancia dentro de una empresa.

El capítulo III se menciona la metodología aplicada para la obtención de información.

El capítulo IV detalla toda la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas. Consta el análisis e interpretación de cada uno de los aspectos por pregunta.

El capítulo V recoge las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

El capítulo VI detalla la propuesta de la definición e implementación de la planificación estratégica para Suárez & Suárez Asesores de Seguros; iniciando con la misión, visión y valores información sobre la cual se basa el proyecto. Seguidamente se establecen las actividades que contempla la planificación gestionándose aquellas que deben cumplirse en el corto plazo y que aportará a la obtención de los objetivos.

Se concluye con la definición de indicadores para la medición de eficacia de las actividades planteadas para el plan así como indicadores de ventas que permitirá hacer seguimientos.

Finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones al estudio realizado y su implementación.

## ABSTRACT

This research was based on the general analysis of the company Suarez & Suarez Insurance Advisors. Basically, it is related to the implementation of strategic planning, due to low sales that the enterprise has experienced in recent months.

Institutional bases arise such as mission, vision and values on which the goals are based to achieve the objectives established in the timelines. A systematic order was proposed in the sales area that is linked to the attainment of objectives in the short, medium and long term.

Chapter I develops the investigation, starting with contextualization, the current problem, the cause-effect analysis, formulation of the problem to continue defining the overall and specifics objectives, the hypothesis and justification.

Chapter II discusses the theoretical framework, detailing all aspects of the insurance, and then it develops the strategic planning with its elements to the approach. Finally the chapter deals with the business management and its importance within a company.

Chapter III mentions the methodology applied to obtain information.

Chapter IV details the information obtained through surveys and interviews. It comprises the analysis and interpretation of each aspect for each question.

Chapter V contains the conclusions and recommendations of the investigation.

Chapter VI details the proposal for the definition and implementation of strategic planning for Suárez & Suárez Insurance Advisors, starting with the

mission, vision and values about which the project is based. Then set the activities contemplated in the planning, and manage those that must be met in the short term and will contribute to the achievement of objectives. It concludes with the definition of indicators for measuring the effectiveness of the proposed activities for the plan as well as indicators that will track sales. Finally, the investigation expresses conclusions and recommendations to the study and its implementation.

## TABLA DE CONTENIDOS


CAPITULO I ..... 3

EL PROBLEMA ..... 3

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 3

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN ..... 3

1.3PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 9

1.3.1ANÁLISIS CRÍTICO ..... 9

1.3.2FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 12

1.3.3DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA ..... 14

1.4 OBJETIVOS ..... 15

1.4.1OBJETIVO GENERAL ..... 15

1.4.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 15

1.4.3HIPÓTESIS GENERAL ..... 15

1.4.4HIPÓTESIS ESPECÍFICA ..... 15

1.5 JUSTIFICACIÓN ..... 16

1.6 PROGNOSIS ..... 17

1.7 ANÁLISIS CRÍTICO ..... 17

CAPITULO II ..... 18



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR · SEDE AMBATO · SEREIS MIS TESTIGOS

BIBLIOTECA

MARCO TEÓRICO ..... 18

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS ..... 18

2.2FUNDAMENTACIONES ..... 19

2.2.1FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA – TÉCNICA ..... 19

2.2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..... 25

2.2.3 GESTIÓN COMERCIAL ..... 42

2.2.4 ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS ..... 52

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL ..... 56

2.4 FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA-ADMINISTRATIVA ..... 57

2.5 EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO ..... 58

2.5.1 BASE LEGAL ..... 58

2.5.2 RESEÑA HISTÓRICA ..... 58

2.5.3 LOGOTIPO ..... 59

CAPÍTULO III ..... 60

METODOLOGÍA ..... 60

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN ..... 60

3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 61

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN ..... 61

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA ..... 63

3.4.1 POBLACIÓN ..... 63

3.4.2 MUESTRA ..... 63

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..... 66

3.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ..... 67

3.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ..... 68

3.7.1 LLUVIA DE IDEAS ..... 68

3.7.2 DISEÑO DE GUIÓN DE LA ENTREVISTA ..... 68

3.7.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO ..... 69

3.8 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA ..... 69

3.9 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 70

3.10 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ..... 70

3.11 PRESENTACIÓN DE DATOS ..... 71

3.12 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR EL FODA ..... 71

CAPÍTULO IV ..... 72

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ..... 72

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ..... 72

4.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA 72

4.1.1.1. CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS ..... 73

4.1.1.2. FINANCIERAS. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS ..... 81

4.1.1.3. CLIENTES. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS ..... 90

4.1.1.4. COLABORADORES DE LA EMPRESA. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS ..... 100

CAPÍTULO V ..... 109

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 109

5. 1 CONCLUSIONES ..... 109

5.2 RECOMENDACIONES ..... 111

CAPÍTULO VI ..... 114

PROPUESTA ..... 114

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA ..... 114

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA ..... 114

6.3 OBJETIVO GENERAL ..... 115

6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 115

6.5 UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA ..... 115

6.6 JUSTIFICACIÓN ..... 115

6.7 FACTIBILIDAD ..... 116

6.7.1 FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA ..... 116

6.7.2 FACTIBILIDAD LEGAL ..... 117

6.7.3 FACTIBILIDAD ECONÓMICA ..... 117

6.8 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA ..... 117

6.9 MODELO DE LA PROPUESTA GENERAL ..... 121

6.9.1 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO ..... 122

6.9.2 DETALLE DE LA PROPUESTA ..... 124

6.9.2.1 ANÁLISIS ECONÓMICO ..... 124

6.9.2.2 ANÁLISIS FODA ..... 128

6.9.2.3 ETAPAS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ..... 130

6.9.2.4 DESARROLLO ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO A ENERO 2011 ..... 136

6.9.2.5 ESTRUCTURACIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES A LARGO PLAZO ..... 138

6.10 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES Y TIEMPOS DE MEDICIÓN 153

6.10.1 TABLA DE INDICADORES DE VENTAS ..... 153

6.10.2 TABLA DE INDICADORES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..... 154

6.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES ..... **154**

CAPITULO VII ..... **157**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... **157**

7.1. CONCLUSIONES: ..... **157**

7.2. RECOMENDACIONES: ..... **157**

7.3. BIBLIOGRAFÍA ..... **159**

ANEXOS ..... **161**

ANEXO 1. ENTREVISTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DEL ÁREA COMERCIAL ..... **161**

ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS ..... **163**

ANEXO 3 ENTREVISTA DIRIGIDA A INSTITUCIONES FINANCIERAS .. **166**

ANEXO 4 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EN GENERAL ..... **168**

## TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PREGUNTAS PARA DEFINIR PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA34

GRÁFICO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ..... 57

GRÁFICO 3. LOGOTIPO INSTITUCIONAL ..... 59

GRÁFICO 4. CONOCIMIENTO DEL SERVICIO-CONCESIONARIOS..... 73

GRÁFICO 5. BENEFICIO DE LA PÓLIZA-CONCESIONARIOS..... 74

GRÁFICO 6. TIPOS DE BENEFICIOS-CONCESIONARIOS ..... 75

GRÁFICO 7. VENTAJAS BRÓKER-CONCESIONARIOS ..... 76

GRÁFICO 8. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO-CONCESIONARIOS..... 77

GRÁFICO 9. OTROS BROKERS-CONCESIONARIOS..... 78

GRÁFICO 10. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO-CONCESIONARIOS..... 79

GRÁFICO 11. INCENTIVOS-CONCESIONARIOS ..... 80

GRÁFICO 12. CONOCIMIENTO DEL SERVICIO-FINANCIERAS ..... 81

GRÁFICO 13. BENEFICIOS PÓLIZA-FINANCIERAS ..... 82

GRÁFICO 14. TIPOS DE BENEFICIOS-FINANCIERAS ..... 83

GRÁFICO 15. VENTAJAS-FINANCIERAS ..... 84

GRÁFICO 16. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO-FINANCIERAS..... 86

GRÁFICO 17. OTROS BROKER-FINANCIERAS ..... 87

GRÁFICO 18. ASPECTOS IMPORTANTES CONTRATACIÓN-FINANCIERAS 88

GRÁFICO 19. VALORES AGREGADOS-FINANCIERAS ..... 89

GRÁFICO 20. CUANTIFICACIÓN DE CLIENTES ..... 90

GRÁFICO 21. RAZONES PARA CONTRATAR SEGURO ..... 91

GRÁFICO 22. FORMA DE ENTREGA DE LA PÓLIZA ..... 92

GRÁFICO 23. EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA ..... 93

GRÁFICO 24. ASPECTOS PARA CONTRATAR PÓLIZA ..... 94

GRÁFICO 25. ANÁLISIS DE BENEFICIOS ..... 95

GRÁFICO 26. TIPOS DE BENEFICIOS ..... 96

GRÁFICO 27. ATENCIÓN ..... 97

GRÁFICO 28. ATENCIÓN INADECUADA-RAZONES ..... 98

GRÁFICO 29. RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO ..... 99

GRÁFICO 30. CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ..... 100

GRÁFICO 31. NECESIDADES DE LOS CLIENTES ..... 101

GRÁFICO 32. CONOCIMIENTO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ..... 102

GRÁFICO 33. AMBIENTE LABORAL ..... 103

GRÁFICO 34. ASPECTOS A MEJORARSE ..... 105

GRÁFICO 35. ASPECTOS QUE EL CLIENTE VALORA..... **106**

GRÁFICO 36. MODELO ESTRATÉGICO BASE ..... **122**

GRÁFICO 37. MODELO ESTRATÉGICO APLICADO..... **123**

GRÁFICO 38. ELEMENTOS DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. **130**

GRÁFICO 39. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... **131**

GRÁFICO 40. ANÁLISIS DE VENTAS Y PROYECCIÓN ..... **151**

GRÁFICO 41. VENTAS 2009-2010 ..... **156**

# TABLAS

TABLA 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS ..... 10

TABLA 2. RESUMEN TIPO DE SEGUROS ..... 22

TABLA 3. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..... 35

TABLA 4. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS ..... 37

TABLA 5. MATRIZ FODA ..... 40

TABLA 6. MATRIZ FODA: DEBILIDADES Y AMENAZAS MODELO ..... 40

TABLA 7. ESTRATEGIA ..... 41

TABLA 8. FASES DE UNA NEGOCIACIÓN DE VENTA ..... 46

TABLA 9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE UN VENDEDOR ... 47

TABLA 10. ASPECTOS DE UN VENDEDOR ..... 48

TABLA 11. CARACTERÍSTICAS PROCESOS ..... 53

TABLA 12. GRUPO DE CLIENTES ..... 63

TABLA 13.POBLACIÓN DE SUAREZ & SUAREZ ASESORES SEGUROS 64

TABLA 14. POBLACIÓN ÁREA AUTOMOTORES ..... 64

TABLA 15. POBLACIÓN DE FINANCIERAS ..... 64

TABLA 16. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..... 67

TABLA 17. CONOCIMIENTO DEL SERVICIO-CONCESIONARIOS ..... 73

TABLA 18. IMPORTANCIA SEGUROS-CONCESIONARIOS ..... 74

TABLA 19. BENEFICIOS SEGUROS-CONCESIONARIOS ..... 75

TABLA 20. VENTAJA BRÓKER-CONCESIONARIOS..... 76

TABLA 21. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO-CONCESIONARIOS..... 77

TABLA 22. COMPETENCIA-CONCESIONARIOS..... 78

TABLA 23. ASPECTO AL CONTRATAR LA PÓLIZA ..... 79

TABLA 24. VALOR AGREGADO DEL BRÓKER-CONCESIONARIOS ..... 80

TABLA 25. CONOCIMIENTO DEL SERVICIO-FINANCIERAS ..... 81

TABLA 26. BENEFICIO DE PÓLIZA-FINANCIERAS..... 82

TABLA 27. BENEFICIOS IMPORTANTES-FINANCIERAS ..... 83

TABLA 28. VENTAJA BRÓKER-FINANCIERAS ..... 84

TABLA 29. CALIFICACIÓN DEL SERVICIO-FINANCIERAS..... 85

TABLA 30. COMPETENCIA-FINANCIERAS ..... 86

TABLA 31. ASPECTO IMPORTANTE EN CONTRATACIÓN-FINANCIERAS88

TABLA 32. VALORES AGREGADOS-FINANCIERAS..... 89

TABLA 33. CLIENTES GENERALES ..... 90

TABLA 34. CONTRATACIÓN DE LA PÓLIZA ..... 91

TABLA 35. ENTREGA DE LA PÓLIZA ..... 92

TABLA 36. EXPLICACIÓN DE LA PÓLIZA ..... 93

TABLA 37. ASPECTO PARA CONTRATACIÓN PÓLIZA ..... 94

TABLA 38. BENEFICIO DE PÓLIZA ..... 95

TABLA 39. BENEFICIOS DE LA CONTRATACIÓN ..... 96

TABLA 40. CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA ..... 97

TABLA 41. ASPECTOS NEGATIVOS DE LA EMPRESA ..... 98

TABLA 42. RECOMENDACIÓN DE LA EMPRESA ..... 99

TABLA 43. CONOCIMIENTO MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ..... 100

TABLA 44. SERVICIO AL CLIENTE ..... 101

TABLA 45. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ..... 102

TABLA 46. AMBIENTE LABORAL ..... 103

TABLA 47. ASPECTOS A MEJORAR ..... 104

TABLA 48. ASPECTOS VALORADOS POR EL CLIENTE ..... 106

TABLA 49. COMISIONES GENERADAS 2008-PROVINCIAL ..... 124

TABLA 50. COMISIONES GENERADAS 2009-PROVINCIAL ..... 125

TABLA 51. COMISIONES GENERADAS 2008-NACIONAL ..... 126

TABLA 52. COMISIONES GENERADAS 2009-NACIONAL ..... 127

TABLA 53. INFORMACIÓN FODA ..... 128

TABLA 54. FODA ..... 129

TABLA 55. OBJETIVOS A ENERO 2011 ..... 132

TABLA 56. OBJETIVOS GESTIONADOS A ENERO 2011 ..... 133

TABLA 57. OBJETIVOS A ENERO 2013 ..... 134

TABLA 58. ACTIVIDADES OBJETIVOS 2013 ..... 135

TABLA 59. ACTIVIDADES 1 ..... 137

TABLA 60. ACTIVIDADES 2 ..... 139

TABLA 61. ESTADÍSTICAS DE VENTAS 2008-2009 ..... 140

TABLA 62. ACTIVIDADES 3 ..... 144

TABLA 63. COLABORADORES-CARGOS ..... 144

TABLA 64. PLAN DE CAPACITACIÓN ..... 148

TABLA 65. ACTIVIDAD 4 ..... 149

TABLA 66. PRESUPUESTO DE VENTAS 2011 ..... 150

TABLA 67. TABLA DE INDICADORES ..... 153

TABLA 68. OBJETIVO 1-INDICADOR ..... 154

TABLA 69. ESTADÍSTICAS DE VENTAS 2009-2010 ..... 155

# INTRODUCCIÓN

La historia de los seguros es tan antigua como la organización económica, financiera y monetaria de la humanidad. Existen registros fiables de que en los años 1600 A.C. grupos de seres humanos practicaban lo que se llamaban "mutualidades" que equivale a organizarse con compromisos de aportes de recursos, usados en el momento de que alguno le llegase una situación difícil.

Luego se conocieron otras normativas de seguros marítimos en Grecia y las llamadas "collegias romanas" basadas en los principios de las mutualidades. Esto fue el punto de partida para lo que hoy se conoce como seguro marítimo, situación que tomó forma en el Reino Unido a través de empresarios visionarios.

Básicamente diremos que una empresa de seguros es aquella que recibe una cantidad de dinero por cuidar los bienes de otras empresas o personas. Esto de alguna forma protege su patrimonio.

En esta tarea se ven inmersos varios aspectos como: leyes del estado, leyes y acuerdos internacionales, probabilidades naturales, entre otras. Sin embargo, al pasar el tiempo, los seguros se han convertido en temas por demás complejos y así también las demandas de los contratantes.

Ahora es importante también analizar por qué se debe contratar un seguro y sobre todo analizar cuáles son los riesgos principales a los que nos enfrentamos. La pregunta a plantearse es simple: ¿Puedo yo cubrir parcial o totalmente los daños económicos producidos por la pérdida de bienes patrimoniales y sobre todo de personas o enfermedad?

De esta pregunta parte el buscar y contratar un seguro, a través de un pago mensual, es decir, destinar una parte de nuestros ingresos para prevenir estas situaciones.

Es muy poco probable que uno pueda disponer de grandes cantidades de dinero en poco tiempo para cubrir estas fatalidades, en otras palabras, diremos que vivimos al filo de la navaja. Con estos antecedentes es importante evaluar estas posibles fatalidades y transferirlos a una empresa de seguros que de alguna forma precautele nuestra tranquilidad.

En nuestro medio, Ambato-Ecuador, los seguros son contratados básicamente para el área comercial, con la finalidad de proteger los bienes materiales y por obligación al adquirir un bien nuevo. A nivel mundial los seguros de vida, de salud son contratados para proteger la vida y salud de quienes más queremos; sin embargo, esta cultura aún no se ha expandido en nuestro medio.

Según información mundial en el año 2009, el 35% de la población en EEUU tiene seguro, 34% en Europa, 26% en Asia y apenas un 5% en Oceanía, África y América Latina. América Latina no llega ni al 1.5%, cifra por demás baja, situación que evidencia claramente que no tenemos el hábito de protegernos.

Creemos que es importante concienciar a todo nivel, la aplicación de seguros, través de información clara y precisa sobre los beneficios que conlleva su contratación. Esto de alguna forma apoyará a mejorar la calidad y la cantidad de asegurados.

En Ecuador son 44 aseguradoras que prestan sus servicios. Entre estas se reparten un mercado relativamente pequeño, considerando el tamaño de la población.

En el Ecuador, el seguro desempeña un papel fundamental en la economía general; dado que favorece el desarrollo económico y éste crea nuevas exigencias al seguro.

# CAPITULO I
# EL PROBLEMA

## 1.1 Tema de investigación

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUAREZ & SUAREZ ASESORES DE SEGUROS PARA MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

## 1.2 Contextualización

Los seguros existen desde tiempos antiguos, siglo VI A.C., fue creada por los griegos, quienes de una manera rudimentaria constituían una especie de seguro de vida, que servía para pagar los gastos de entierro de una persona en caso de muerte y, adicional, dejaba un añadido de dinero a sus familiares, relacionándolo con una necesidad del ser humano de sentir protección.

Más tarde en el siglo XVII, en Londres surge los seguros para embarcaciones en el cual los embarcadores, realizaban un fondo común que servía para amparar las mercancías que transportaban, debido al peligro que corrían por los piratas que asechaban los mares. Entonces de aquel fondo si alguno resultaba afectado, se le daba el valor correspondiente a la pérdida que sufría. Como se puede observar, el seguro era un elemento solidario que minimizaba la pérdida que podían tener los comerciantes.

Esta figura a lo largo de la historia, ha ido evolucionando de manera que actualmente, se considera como una necesidad en la mayoría de países, así cada bien tangible o patrimonio que pueda tener una persona puede ser asegurado, a través de empresas que administran esta figura.

Para 1629 En Holanda, nace la Compañía de las Indias Orientales, primera gran compañía moderna

Con la aparición de los Seguros, surge la necesidad de un intermediario que comercialice y cumpla la función de asesor para la venta de Seguros a los clientes.

La función principal de un agente de seguros es realizar el contacto entre clientes y mercado asegurador.

**Macro**

En América, el sector asegurador, tuvo un desfase muy importante en el año 2009, debido a que en Estados Unidos sufrió una crisis del sector inmobiliario y bancario, afectando de manera directa al sector asegurador. La compañía que tuvo un déficit importante es AIG (American International Group) Metropolitana, debido a que aseguró la cartera de los bancos que se encontraban en quiebra y en proceso de liquidación.

La otra cara del mercado asegurador de acuerdo con la publicación de la revista *Business News América* del año 2010, menciona que los países que han sufrido grandes desastres naturales tal como Chile, a pesar del terremoto sufrido, la industria de seguros en el año 2010, no se vio afectada, sino tuvo un pequeño crecimiento.

Por otra parte, Michael McCord, Presidente de la consultora estadounidense *The Micro Insurance Center 2010*, comenta que: "los mercados abiertos en seguros que tiene América Latina es un mercado, que aún tiene gran parte por explotarse; como por ejemplo; el ramo micro-seguros en Colombia"[1]. Latinoamérica en el ámbito de micro-seguros avanza hacia una mayor oferta de productos, que incluirá unos nuevos y otros más complejos que se ajustarán de mejor forma a las necesidades de la población de bajos ingresos.

---

[1] BUSSINESS NEWS AMÉRICA, Revista Agosto 2010

En términos de potencial crecimiento, el ejecutivo señaló que: Brasil, México, Perú y Colombia, son los mercados latinoamericanos que registrarán el mayor crecimiento en micro seguros, durante los próximos años, debido al tamaño de sus poblaciones. Gran parte de la innovación estará guiada por estos países.

Con este análisis, se puede concluir que Latinoamérica es un mercado que actualmente se encuentra en expansión, con la oferta de nuevos productos como el mencionado, que se acoplen a la realidad del mercado; es decir, productos masivos, de bajo costo que vayan dirigidos a poblaciones de bajos ingresos.

**EL CASO COLOMBIANO**

McCord, visitó la Asociación de Seguros de Colombia, FASECOLDA, y notó que el país se destaca en términos de desarrollo de micro seguros, puesto que su impulso ha sido más comercial, que regulatorio. Se ha brindado campañas de comercialización y realizado un gran número de ventas de seguros, sin que este país cuente con las normas regulatorias del caso.

Este podría ser el primer país latinoamericano con esta iniciativa, para ofertar este tipo de productos a la población y, a partir del cual, otros países con grandes índices de población sigan este ejemplo.

"En el caso de Brasil, las primas y contribuciones sumaron 47.984 millones de reales (US$27.906mn) entre enero y julio 2010, un 15,3% más frente a igual período del 2009, pues los ingresos de julio totalizaron 7.056mn de reales, un 6,0% más que junio y un 9,2% más que un año antes. Señala además, que la principal desaceleración del crecimiento en primas por seguros, se debe a las pensiones privadas; sin embargo, el crecimiento que se muestra de 9.2% en 2010, en relación con el año pasado, se debe principalmente a otros tipos de seguros, entre ellos: accidentes personales,

responsabilidad civil, vida y vehículos que han tenido un buen despunte en la industria" [2]

**Meso**

En Ecuador el mercado Asegurador en el año 2008, registró un importante crecimiento del 30,26% gracias al SOAT ( seguro obligatorio de accidentes de tránsito).En el 2009 una vez ya establecido este tipo de seguro obligatorio, creció solamente un 6,73%, y para el 2010 la expectativa no es mayor.

El presidente de la Cámara de Compañías de Seguros del Ecuador José Cucalón, indica que el total de primas pagadas en 2009, fue de novecientos cuarenta y cuatro millones trescientos sesenta y cinco mil dólares y la siniestralidad alcanzó un 45,41%.

Cucalón comenta: "Las personas que tienen contratados seguros es muy baja, no existe realmente una cultura de seguros, por eso creo que todavía en Ecuador hay un margen de crecimiento interesante en el sector "[3].

En el año 2009 se registraron 44 compañías en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el campo de los Bróker de Seguros, el mercado ecuatoriano, se encuentra casi saturado con 504 agentes de seguros, sin relación de dependencia a nivel nacional. En la ciudad de Ambato, existen registrados 5 agencias asesoras productoras de seguros y 13 agentes sin relación de dependencia.

---

[2] BUSSINESS NEWS AMÉRICA, Revista Agosto 2010

[3] REVISTA EMPRESAS SEGUROS PROTECCIÓN Y RESPALDO, Editorial vistazo, 05 de Agosto de 2010.

Con esta información, se puede mencionar que, los canales de distribución para las Aseguradoras están abiertos y las posibilidades para llegar al público crece notablemente.

Por otra parte, los agentes de seguros a nivel nacional, es un tema que implica, un mercado competitivo, en el cual deben desarrollar, estrategias que haga que sus ventas a pesar de la competencia no decaigan, al contrario crezcan juntamente con las oportunidades del mercado asegurador.

Desarrollar estrategias que le permitan diferenciarse, para que los clientes identifiquen de manera clara a un bróker de seguros, figura que no es muy conocida para la población en general.

**Micro**

En la actualidad en la ciudad de Ambato, se ha observado un crecimiento notable en la parte comercial, siendo históricamente el corazón del centro del país para el comercio. En el año 2007 y 2008 los sectores de vehículos e inmobiliarios, han tenido un importante crecimiento, como efecto de ello, también las entidades bancarias, a través de los créditos que se otorgan para la compra de estos tangibles: vehículos y viviendas. De acuerdo con normativas de las instituciones financieras, deben tener un seguro que ampare dichos bienes mientras mantengan el crédito, lo que ha provocado que en la ciudad de Ambato, crezca la cultura del seguro y considerando estos aspectos, nace la idea de un bróker de seguros, Suárez & Suárez Agentes Asesores de Seguros, que brinde asesoría a sus clientes y sea el medio de contacto con las diferentes aseguradoras del mercado.

Inicia sus actividades como tal, desde el 22 de noviembre de 2007 con la credencial N° 00996, otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a nombre de Suárez Mantilla José Miguel.

Antes de tener credencial de seguros, la experiencia de Suarez & Suarez Asesores de Seguros, se basa en trabajos realizados en grandes empresas, como la Constructora Odebrech S.A., pionera a nivel mundial en el área de Seguros de Importaciones. De igual manera, en calidad de representantes en Quito y en la zona Centro del país de Altoss Bróker de Seguros.

La oficina matriz de Suárez & Suárez Asesores de Seguros, se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato, calle La Delicia y Rodrigo Pachano, Edificio Farmacia Las Acacias, cuarto piso.

Además mantiene una sucursal en la ciudad de Quito, ubicada en la avenida Mariana de Jesús y Manuel Chávez, que se abrió en Agosto de 2008.

Suárez & Suárez Asesores de Seguros actualmente, es agente de representación exclusivo de las siguientes aseguradoras: COFASE y BMI IGUALAS MEDICAS, en el centro del país y se encuentra autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros para operar en la intermediación de seguros de los siguientes ramos:

- Seguros Generales
- Seguros Colectivos
- Seguros Vehículos
- Fianzas
- Todo riesgo: contratista, constructor
- Multiriesgo
- SOAT
- Seguro de Crédito
- Asistencia Médica

## 1.3 Planteamiento del problema

### 1.3.1 Análisis crítico

Después de realizar un análisis de las principales causas por las cuales se planteó el presente tema de investigación, se procede a realizar un árbol de problemas en el que se especifica de manera más detallada las causas y efectos del presente problema como se explica en el Cuadro N°1-Árbol de Problemas:

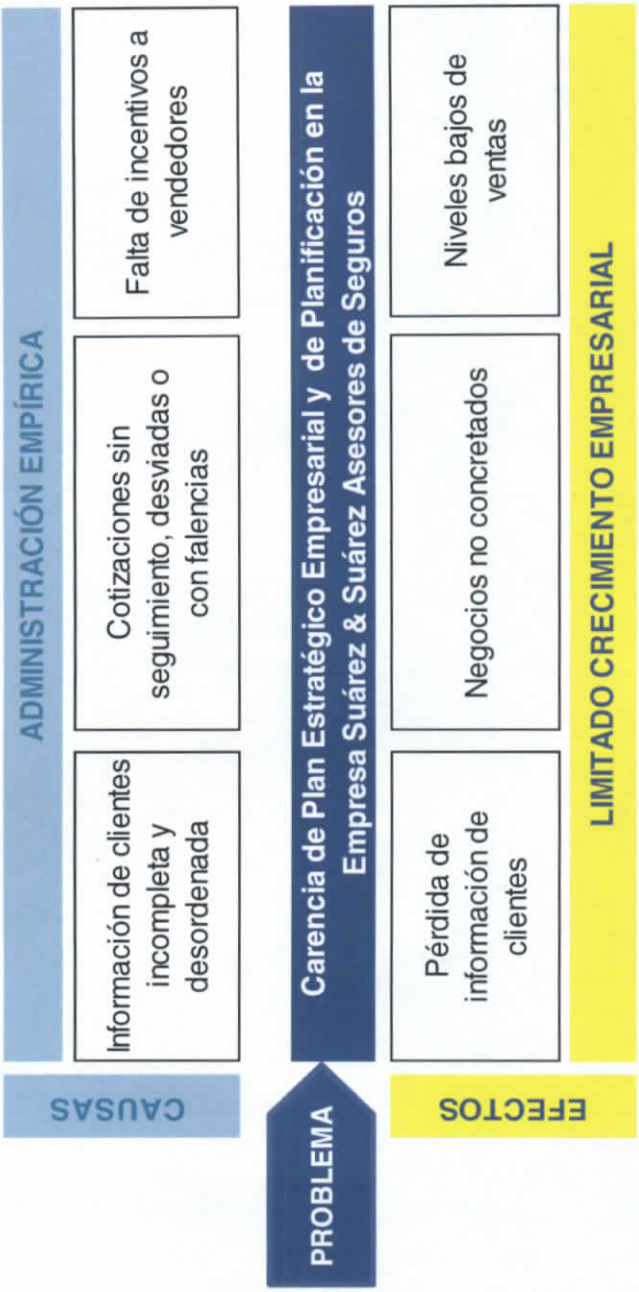



Tabla 1. Árbol de problemas

Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)

Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Luego de haber revisado la contextualización macro, meso y micro; y, haber planteado el análisis causa-efecto, se determina que el problema es la falta de planificación estratégica en la Suárez & Suárez Asesores de Seguros en la Ciudad de Ambato, es causada principalmente por:

- **Información desordenada y desactualizada**

Hasta el momento, la información de todos los clientes se registran únicamente en documentos físicos, lo que ha provocado:

- Pérdida de documentos
- Pérdida de tiempo en buscar información
- Datos desactualizados, pues no existen valores reales de cartera vencida o cuentas por cobrar
- Falta de información para realizar seguimientos a clientes de cada caso
- Pérdida de imagen ante el cliente por falta de organización
- Mala atención al cliente

Todo esto ha generado que no se cuente con la información adecuada para la toma de decisiones, por lo tanto, hace falta la implementación de un sistema de cómputo eficaz que registre información completa de clientes para automatizar servicio.

- **Cotizaciones sin seguimientos, desviadas o con falencias**

Siendo el giro de negocio, la comercialización de seguros, la empresa emite constantemente cotizaciones por los servicios que presta, sin embargo, no se da seguimiento a esta importante actividad, lo que ha generado:

- Pérdida de clientes por falta de seguimiento
- Pérdida de ventas
- Incumplimiento de presupuestos de ventas

Esto ha ocasionado que las ventas no registren un crecimiento importante, a pesar de las inminentes oportunidades de desarrollo empresarial que presenta la ciudad de Ambato, al ser una ciudad comercial en donde se comercializan bienes que se encuentran sujetos a tomar un seguro, por conciencia del cliente o por exigencia de instituciones financieras, concesionarios de vehículos entre otros.

- **Falta de incentivos a vendedores y agentes free lance**

En la actualidad existen 3 vendedores en la empresa, bajo la modalidad free lance. Estas personas comisionan por las ventas que realizan, sin embargo, no disponen de contrato laboral y obviamente no tienen horarios fijos que cumplir, puesto que cada uno de ellos tiene sus actividades particulares. La venta de seguros lo realiza como actividad adicional.

Debido a la falta de compromiso con la empresa, las ventas se ven afectadas.

### 1.3.2 Formulación del Problema

Para determinar el problema existente en la empresa Suárez & Suárez Asesores de Seguros, se realizó una reunión en la ciudad de Ambato en el mes de Junio de 2010, donde participaron: Gerente General, cinco vendedores del área comercial, Coordinador de Cobranzas, Asistente de Emisión, y Sub Gerente Comercial.

En esta reunión se analizaron diversos aspectos que luego de un estudio detenido y en detalle de la información, se determinaron que son generados por:

Los niveles bajos de ventas por la gestión realizada por el bróker, de acuerdo al análisis de las ventas del año 2009. Así mismo, se revisó la información general de cotizaciones, concluyendo que existe un gran número de estos documentos sin seguimiento, por ende un gran número de negocios perdidos.

Los niveles bajos de venta que se detectan en el análisis de ventas hasta el año 2009, son generados por la falta de seguimiento a cotizaciones emitida que no han concluido en el cierre de la venta. Se considera que no se realiza el seguimiento respectivo, debido a que los vendedores (gran parte de ellos) no tienen compromisos adquiridos para la empresa y por lo tanto la actividad que realizan es muy esporádica. Sin embargo, aquellos que pertenecen a la empresa comentan que no reciben incentivos económicos para mejorar su gestión.

A todo esto se suma la falta de información veraz y oportuna, puesto que lamentablemente no se cuenta con un sistema de cómputo que permita mantener actualizada la información, sobre la cual se basa la toma de decisiones importantes.

En base a estos aspectos críticos, se considera que el diseño e implementación de un Plan Estratégico enfocado en el área comercial sería de gran importancia para el mejoramiento de esta área y para el crecimiento de la empresa.

Es importante considerar que nos encontramos en un entorno cambiante donde la tecnología tiene su espacio importante en el crecimiento empresarial, para lo cual, se deberá plantear objetivos que contribuyan al mejoramiento de la empresa mediante estrategias determinadas en el corto y largo plazo que aporten a su cumplimiento.

| | |
|---|---|
| Variable independiente: | Planeación Estratégica |
| Variable dependiente: | Niveles bajos de ingresos por ventas |

### 1.3.3 Delimitación del problema

Se detalla la delimitación espacial y temporal del objeto de investigación.

**Delimitación Espacial:**

| | |
|---|---|
| Provincia: | Tungurahua |
| Ciudad: | Ambato |
| Empresa: | Suárez & Suárez Asesores de Seguros |
| Grupo: | Personal de la empresa |
| | Clientes internos y externos |
| Ubicación: | Calle la Delicia y Av. Rodrigo Pachano, Edificio las Acacias, 4to piso |
| Teléfono: | 032422414-032421800 |
| e-mail: | info@segurossuarez.com@.com |

**Delimitación Temporal:**

Período actividades: Junio-diciembre 2010

**Delimitación de Contenido:**

| | |
|---|---|
| Campo: | Empresa de seguros |
| Áreas: | Comercial-Administrativa |
| Aspecto: | Dirección Estratégica |

**Unidades de observación:**

Clientes actuales internos y externos

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico para mejoramiento del área comercial de Suárez & Suárez Asesores de Seguros.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico que permita identificar la situación actual de la empresa área comercial de la Empresa Suárez & Suárez Asesores de Seguros.

- Proponer el plan estratégico de la Empresa Suárez & Suárez Asesores de Seguros para el mejoramiento del área comercial.

### 1.4.3 Hipótesis General

El diseño e implementación de un Plan Estratégico enfocado a la reestructuración del área comercial, contribuirá a mejorar la comunicación interna y externa, permitiendo atender de forma oportuna y eficaz a los clientes e incrementar las ventas.

### 1.4.4 Hipótesis Específica

a) Establecer procedimientos para el área de ventas, actuales y modernas que aporten a mejorar la comunicación interna y externa con cliente.

b) La comunicación directa y permanente con el cliente, permitirá realizar seguimientos y obtener mayores ventas.

## 1.5 Justificación

El presente trabajo de investigación se realizó debido a la necesidad de obtener incremento en las ventas y mejoramiento en la gestión comercial en la Empresa Suárez & Suárez Asesores de Seguros.

Según el diagnóstico inicial de identificación del problema, se observa que existen niveles bajos de ventas que afecta directamente a la empresa, área fundamental de cualquier empresa.

Con el presente trabajo, se pretende lograr, que la información se encuentre ordenada y respaldada, a fin de obtener un manejo eficiente de la base de datos de clientes existente, que sea de conocimiento de todo el personal. Este ordenamiento incluye el manejo adecuado de documentación física-archivos.

El Plan Estratégico de cualquiera empresa, es el punto de partida, para que esta pueda crecer y desarrollarse. El plan nos brinda la orientación que se requiere para que la empresa desarrolle estrategias que permitan obtener los objetivos planteados.

En el plan se define la misión y visión de la empresa, en base a lo cual se desarrollarán las estrategias que proporcionen una clara dirección a las actividades y sobre todo en resultados.

Parte fundamental en el análisis son las expectativas de los clientes internos y externos que aportarán a definir la dirección que se requiere.

La implementación de las estrategias es el paso posterior y estas servirán para el mejoramiento de la satisfacción de los clientes.

Estamos seguros que su diseño, implementación y seguimiento beneficiarán enormemente a la empresa, puesto que se dispondrá de información que

permitirá tomar decisiones en el corto y largo plazo, así mismo facilitará el posicionamiento de la misma en el mercado, con el consiguiente incremento de rentabilidad.

## 1.6 Prognosis

Del análisis previo, se desprende que si la empresa no fija las bases en cuanto a su orientación empresarial y no plantea actividades al corto y largo plazo para mejorar el área administrativa-ventas, lamentablemente se perderá en un sinfín de problemas que puede desembocar en que la competencia la consuma. Sin ventas una empresa no puede subsistir.

## 1.7 Análisis Crítico

La empresa de alguna forma ha logrado mantenerse en el mercado con clientes fieles; sin embargo, no aprovecha de esta oportunidad.

El sistema administrativo actual lo está dejando fuera del mercado, pues no cuentan con información actualizada que no les permite realizar seguimientos inmediatos a su gestión inicial.
El área comercial no tiene un norte a seguir, ya que no cuenta con la información ni los procedimientos adecuados para brindar la atención que sus clientes requieren.

El mercado en el que se desarrollo está en constante crecimiento, situación que no es aprovechada.

# CAPITULO II

# MARCO TEÓRICO

## 2.1 Antecedentes Investigativos

Para iniciar con la ejecución de la investigación, se visitaron varias universidades de la localidad para analizar trabajos relacionados con el tema.

Se observó que existe información relacionada con el diseño del Plan Estratégico para diferentes empresas que no tienen relación con las aseguradoras. Así mismo, se localizó una tesis que trataba de la implementación de servicio al cliente, pero orientado básicamente a la norma ISO 9001:2000, no trata de Planificación Estratégica.

De los trabajos consultados, no se ubica uno que plantee el diseño e implementación de un Plan Estratégico enfocado al área comercial, por lo que se investigó en varias empresas de la localidad.

Una de las empresas símbolo de la ciudad de Ambato, es la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., que trabaja en base a un plan estratégico enlazado con el sistema de mejora continua.

Se buscó apoyo en su experiencia para definir una herramienta que aporte a nuestra empresa para mejorar en el área comercial.

De la información emitida, se desprende que el Plan Estratégico es una herramienta que se usa dentro de los negocios para proporcionar una dirección general a una compañía.

Las empresas deben determinar sus deficiencias, entendiéndose como la diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro. Es necesario identificar los problemas que se enfrentan y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes.

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión y la declaración de visión.

Una **declaración de visión** describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro.

Una **declaración de misión** es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido.

Según su experiencia esta herramienta ha permitido obtener los objetivos propuestos en base a actividades muy bien planificadas y dentro de los plazos determinados.

## 2.2 Fundamentaciones

### 2.2.1 Fundamentación Científica – Técnica

Para conocer el giro del negocio, se inicia con la explicación de todo lo relacionado a los seguros.

**a. Póliza de seguros**

El contrato o póliza de seguros es el medio por el cual el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato.

El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos si existe interés asegurable, salvo prohibición expresa de la ley.

**b. El contratante o tomador del seguro**

Que puede coincidir o no con el asegurado, por su parte, se obliga a efectuar el pago de esa prima, a cambio de la cobertura otorgada por el asegurador, la cual le evita afrontar un perjuicio económico mayor, en caso de que el siniestro se produzca.

**c. Interés Asegurable**

Por interés asegurable, se entiende la relación lícita de valor económico sobre un bien, es decir que cuando esta relación se halla amenazada por un riesgo, es un interés asegurable.

"En general se pueden asegurar todas las cosas corporales (coches, viviendas, negocios, etc.) e incorporales (perjuicios económicos, paralización de actividad, etc.), además se puede asegurar la vida y el patrimonio".[4]

**d. Tipos de Seguros y Resumen coberturas**

De acuerdo con información tomada de las pólizas de seguros de compañías ecuatorianas legalmente constituidas y según condiciones generales de las mismas al año 2010, se tiene:

[4] http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_seguro

| CLASIFICACIÓN | SUB CLASIFICACIÓN | SINAPSIS |
|---|---|---|
| *GENERALES* | Incendio | Destinados amparar propiedades contra incendio y daños ocasionados por la naturaleza como terremoto, inundaciones etc. |
| | Robo | Ampara las propiedades de asalto o Robo |
| | Equipo y Maquinaria | amparan -maquinarias pesadas que están destinadas generalmente al transporte de material pétreo y su tratamiento |
| | Equipo Electrónico | Destinada amparar equipos electrónicos por ocurrencias externas |
| | Dinero y Valores | Destinado amparar el robo de estos bienes principalmente |
| | Vehículos | Amparan a daños externos súbitos e imprevistos a vehículos por causas ajenas a voluntad del dueño y /o Asegurado |
| *PERSONALES* | Vida | Amparo en caso de muerte del Asegurado por cualquier causa |
| | Vida Individual | Amparo de una persona en caso de Muerte por cualquier causa |
| | Vida Grupal | Póliza destinada a cubrir la muerte de una persona dentro de un grupo previamente definido con una característica en común |
| ASISTENCIA MEDICA | Asistencia Medica | Seguro destinado a cubrir gastos médicos por una enfermedad o accidente de acuerdo a condiciones establecidas |
| | Enfermedades Graves | Ampara enfermedades que son consideradas como incurables o de alto costo ejemplo: cáncer, infarto mío cardo, cirugía by pass |
| *FIANZAS* | Seriedad de oferta | Ampara al contratista por el cumplimiento de oferta presentada por el contratante |
| | Buen Uso de Anticipo | Ampara al contratista para que el dinero entregado por parte de él se use de manera adecuado de acuerdo a fines establecidos en contrato |
| | Cumplimiento de Contrato | Ampara al contratista para que ese cumpla el contrato de acuerdo a fines establecidos previamente entre las partes |
| | Buena Calidad de Materiales | Garantiza el uso de materiales apropiados para el tipo de contrato |
| *RIESGOS ESPECIALES* | Casco Aéreo | Ampara el casco de aviones y aeronaves en vuelos comerciales o no , frente a daños de la naturaleza |
| | Responsabilidad Civil | Amparo de daños a terceros |
| | Todo riesgo contratista | Ampara una edificación mientras es construida frente a riesgos externos |
| *SEGUROS DE TRANSPORTE* | Transporte de dinero y valores | Ampara el transporte de dinero y valores en un medio previamente autorizado , contra robo, incendio y otros daños |
| | Transporte especifico | Ampara bienes, contra robo, hurto y/o hundimiento de mercadería normalmente se contrata para mercadería que se transporta en barco la cobertura incluye puerto del embarcador bodega del asegurado.<br>Son seguros individuales con *fecha de inicio* y final de vigencia |

| | | |
|---|---|---|
| | Transporte interno | Este tipo de Seguro ampara el transporte de las mercaderías del Asegurado, desde sus bodegas a dirección de sus clientes contra robo, hurto, asalto. |
| | Transporte abierto | Póliza de importaciones es abierta, por que su fecha de vigencia tiene inicio y no especifica fin además tiene los amparos de contra robo, hurto y/o hundimiento de mercadería normalmente se contrata para mercadería que se transporta en barco la cobertura incluye puerto del embarcador bodega del asegurado |

Tabla 2. RESUMEN TIPO DE SEGUROS

Fuente: Condiciones Generales pólizas de Seguros (2010)

Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## e. Bróker de Seguros

"Persona y/o empresa dedicada fundamentalmente a la producción de seguros y al mantenimiento y administración de la cartera conseguida, realizando las gestiones comerciales y administrativas necesarias para obtener dicho objetivo". [5]

"La Ley General de Seguros regula el control de la mediación en los contratos de seguros, estableciendo la separación de los mediadores de seguros en dos categorías nítidamente diferenciadas".[6]

## f. Clasificación Bróker de Seguros

Los bróker de Seguros de acuerdo a información extraída de la Superintendencia de bancos y seguros 2010, se clasifican en dos categorías nítidamente diferenciadas: agentes de seguros y agencias asesoras productoras de seguros.

[5] Reglamento de Seguros 407

[6] http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=15&vp_tip=2#b

**g. Agente de Seguros**

Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato de trabajo suscrito entre las partes, y no podrán prestar tales servicios en más de una entidad aseguradora por clase de seguros; y, los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una o varias empresas de seguros se dedican a obtener contratos de seguros, se regirán por el contrato mercantil de agenciamiento suscrito entre las partes.

**h. Agencias asesoras productoras de seguros**

Personas jurídicas con organización propia, cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros, para una o varias empresas de seguros o de medicina pre pagada autorizada a operar en el país. Las empresas de seguros, serán solidariamente responsables por los actos ordenados o ejecutados por los agentes de seguros y las agencias asesoras productoras de seguros, dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos.

**i. Funciones de un Agente de Seguros**

a) Asesorar al cliente en forma veraz, suficientemente detallada y permanente acerca de las condiciones del contrato de seguros.
b) Mantener bajo estricta reserva toda cotización que fuere entregada por Aseguradoras bajo prevenciones de ley.
c) Comunicar a la Aseguradora cualquier modificación en los riegos asegurados por esta, a su vez variación del monto de la cobertura, siempre que el asegurado / cliente haya participado de ello.
d) Responder ante la Aseguradora por el correcto manejo de los documentos que le sean confiados.

e) Cuidar que el contrato de seguros póliza se mantenga vigente y gestionar la oportuna renovación, cuando expresamente lo haya solicitado el cliente.
f) Firmar las propuestas cotizaciones que tramite y verificar que ellas cumplen con las exigencias técnicas del riesgo que le sea aplicable.
g) Devolver a la empresa de Seguros los documentos cuando deje de prestar sus servicios
h) Cumplir con las normas de tarifas de cada una de las Aseguradoras".[7]

## j. Prohibiciones de un Agente de Seguros

a) Aceptar riesgos, resolver contratos de seguros, ofrecer descuentos en primas, prorrogar plazos de pagos de primas, modificar los vencimientos de las pólizas y en general realizar actos de exclusiva potestad de la empresa de Seguros.
b) Recibir a su nombre importes es decir primas de Seguros u otorgar recibos o cancelación por cuenta de la Aseguradora o retener dinero o valores de propiedad de Aseguradora".
c) Aceptar reclamos, negociar, liquidar, a nombre de aseguradora tomar decisiones sobre siniestros. Disponer de mercaderías averiadas. Ordenar reparaciones sin previa autorización de Aseguradora".[8]

[7] CONTRATO DE AGENCIAMIENTO SEGUROS EQUINOCCIAL BRÓKER , N°367, 01 de Marzo de 2010

[8] CONTRATO DE AGENCIAMIENTO SEGUROS EQUINOCCIAL BRÓKER , N°367, 01 de Marzo de 2010

## 2.2.2 Planificación Estratégica

### A. Términos claves de planificación estratégica

**Los estrategas**

Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo presidente del consejo, director general, presidente, director ejecutivo, propietario, canciller, decano, emprendedor. Según Jonas, Fry y Srivastva(1989), afirmó "que las tres responsabilidades primordiales de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones". [9]

**La declaración de la misión.**

Dentro de las organizaciones la declaración de la misión es un aspecto fundamental, ya que se refiere a la razón de ser de la empresa.

**Las amenazas y oportunidades externas**

Las amenazas y oportunidades se refieren a situaciones externas a la organización, que de cierta manera tienden a provocar en ella efectos que pueden ser positivos o negativos, son las fuerzas externas que la organización no tiene control, pero que si puede disminuir sus efectos.

---

[9] Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997. p.

**Las debilidades y fuerzas internas**

Se refiere a las fortalezas que una organización, presenta como ventaja competitiva dentro de un mercado. Dentro de ella también puede tener debilidades que se convierten en amenaza para la empresa; por lo cual, debe tomar medidas para trabajar en ellas.

**Objetivos estratégicos o a largo plazo**

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

**Objetivo a corto plazo**

Son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa.

**Las estrategias**

Una estrategia, está encaminada a lograr un objetivo; por lo tanto, las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzarlo.

Anthony Roberth (1965), la define como "el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos, sobre los recursos

usados para alcanzarlos, y sobre las políticas que han de regular la adquisición uso y disposición de estos recursos."[10]

Alfred Dupont Chandler Jr. (1962), la define como "la determinación de metas a largo plazo y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevarla a cabo."[11]

**Las metas**

Son un estado futuro deseado que la empresa intenta alcanzar, estas deben especificar con precisión qué es lo que se debe hacer para que la empresa logre su misión y visión.

A continuación se enuncian 4 características de las metas bien definidas:

- Son precisas y medibles
- Se refieren a temas cruciales
- Son retadoras pero realistas
- Especifican un periodo en el cual se debe cumplir o llevar a cabo

**Las políticas**

Para el establecimiento de las estrategias, es indispensable la creación de políticas de calidad congruentes, las cuales deben ser desplegadas en toda la organización; estas políticas, deben normar criterios de toma de decisiones operativas, convirtiéndose en el marco de actuación para la Gerencia de mandos medios. Normalmente, se crea más de una política para cada estrategia.

---

[10] Paris Rocha Fernando, La Planificación estratégica en las Organizaciones, cuarta edición, 2005

[11] www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm

[12] Serna Humberto, Planificación Estratégica, Segunda Edición, 2008

## B. La misión del negocio

Peter Drucker (1939), menciona que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, ¿cuál es nuestra misión?".[12]

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares. Es una declaración de la "razón de ser".

Para contestar la pregunta central, "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente. Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Con esta definición podemos decir que la misión es la declaración duradera del negocio, que define los propósitos de la misma y que la diferencia de las demás.

## C. Proceso para preparar una declaración de misión.

Llegar a una definición de la organización, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?

Según Derek Abell (1980), prominente estudioso de los negocios menciona que: " la empresa debe definir su negocio en término de tres dimensiones :

A quién satisface (que grupos de clientes)

Qué satisface (que necesidades de los clientes)

Cómo (con que habilidades o conocimientos distintivos"[13]

De acuerdo con Abell, la misión está orientada en los productos que se venden y en los mercados que se sirven, no en las necesidades de los clientes.

La misión entonces debe contener:

- Quienes son mis clientes
- Qué productos/servicios (como lo hago y entrego) y en qué mercado
- Cuál es la imagen de la empresa actual

## D. La visión del negocio

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzarla.

- Debe describir el estado deseable de la organización actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión.

[13] Terry Wilson, Manual de Empowerment, Segunda edición, 2004.

- Crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión.
- Animar a los otros a imbricar su visión personal con la de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Una declaración efectiva debe tener las siguientes características:

- Clara y alejada de la ambigüedad
- Que dibuje una escena (gráfica)
- Que describa el futuro
- Positiva y alentadora
- Debe ser formulada por líderes
- Debe ser realista y posible de alcanzarla
- Amplia y detallada
- Debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización.
- Debe ser comunicada por un líder

## E. Principios y valores corporativos

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

Los valores corporativos, se comparten con los valores que respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos.

Los principios y valores sirven para moldear el comportamiento dentro de una empresa, y los valores generalmente se consideran dentro de la cultura organizacional de una compañía y ello a la vez con la misión y la visión se constituye en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Un valor es lo que se piensa es que lo correcto a hacer y para tratar con la gente y lo que se piensa sobre la forma en la que el mundo se debe organizar. Los valores organizativos determinan las estrategias principios operacionales de la organización.

Con esta definición se puede decir que los valores corporativos son el marco de referencia, sobre el cual funciona la empresa y la regula. Estos pueden ser: respeto, responsabilidad, productividad, entre otros tantos que existen, todos los que implique acciones positivas a la organización.

## F. Definición de Planificación Estratégica

Sallenave, Jean Paul (1991), afirma que: "**La Planificación Estratégica** es el proceso por el cual, los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".[14]

Se puede concluir que la planificación estratégica, es un proceso definido para el logro de objetivos, con un orden de actividades pre-establecidas en el que participan activamente todos los involucrados en la organización.

En consecuencia, planear es mirar en donde estamos y hacia donde queremos dirigirnos. El futuro es incierto y las cosas rara vez pueden ser predichas, ya que existen factores fueras de control que ni el mejor plan puede eliminarlo, pero para ello se cuenta con la planeación que hace que estos factores no tengan repercusiones serias en las organizaciones.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente, que requiere determinados cursos de acción y fundamentación de las decisiones en conocimientos razonados.

---

[14] Serna Humberto, Planificación Estratégica, Segunda Edición, 2008

## G. La naturaleza de la planificación estratégica

Para hablar de planificación estratégica debemos conocer a nivel general qué conlleva la planificación y básicamente diremos que contempla 4 aspectos que se detallan a continuación:

Contribución a los objetivos

Según, Goetz Billy E. (1949)"El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos y propósito de la empresa."[15] Es parte de la naturaleza de una empresa organizada.

Ventaja de la planeación

Como se conoce en el proceso de administrativo consta de: planificación, organización, ejecución y control; la planificación es la base de este proceso ya que en ella se definen los objetivos y los planes para alcanzarlos.

Importancia de la planeación

La planificación es una de las funciones de todos los administradores, por ello según estudios que se han realizado se ha encontrado que el éxito de los gerentes, administradores es la habilidad para planificar.

Eficiencia de los planes

Según menciona Chester Barnard (1938), "La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como

[15] Serna Humberto, Planificación Estratégica, Segunda Edición, 2008

compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlos y llevarlos a cabo".[16]

De acuerdo con el autor, el éxito de un plan, es conseguir los objetivos propuestos, con el uso eficiente de los recursos. Esto se lo puede reflejar en muchas empresas que han conseguido los objetivos pero con costos muy altos, lo que les ha causado varios inconvenientes en su estado de resultados.

Además, los planes deben ser acordes con las necesidades de los clientes; caso contrario de nada servirá un plan perfectamente diseñado, sino tiene aceptación de los clientes.

## H. Proceso de Planificación Estratégica

Esta es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones sobre lo que están haciendo y sobre lo que harán en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que el entorno impone para así lograr al máximo la eficiencia y eficacia.

La misión y visión son el punto de partida. La visión determina a donde quiere llegar a futuro respecto a cierto mercado, de esta manera las estrategias implementadas serán concordantes y efectivas con lo que quiere lograr.

La respuesta de quienes, somos se encuentra en la misión de la empresa. La elaboración de la misión, es un aspecto clave que debe ser previamente analizado desde el punto de vista de clientes internos y grupos de interés internos: directivos, administradores empleados; por otro lado, los grupos externos que de igual manera ejercen influencia indirecta en los resultados y decisiones que se tomen en la empresa como: proveedores, gobierno,

[16] Serna Humberto, Planificación Estratégica, Segunda Edición, 2008

competidores y otros grupos sociales de interés de acuerdo al giro de negocio

La planificación estratégica inicia con la respuesta a estas tres preguntas:

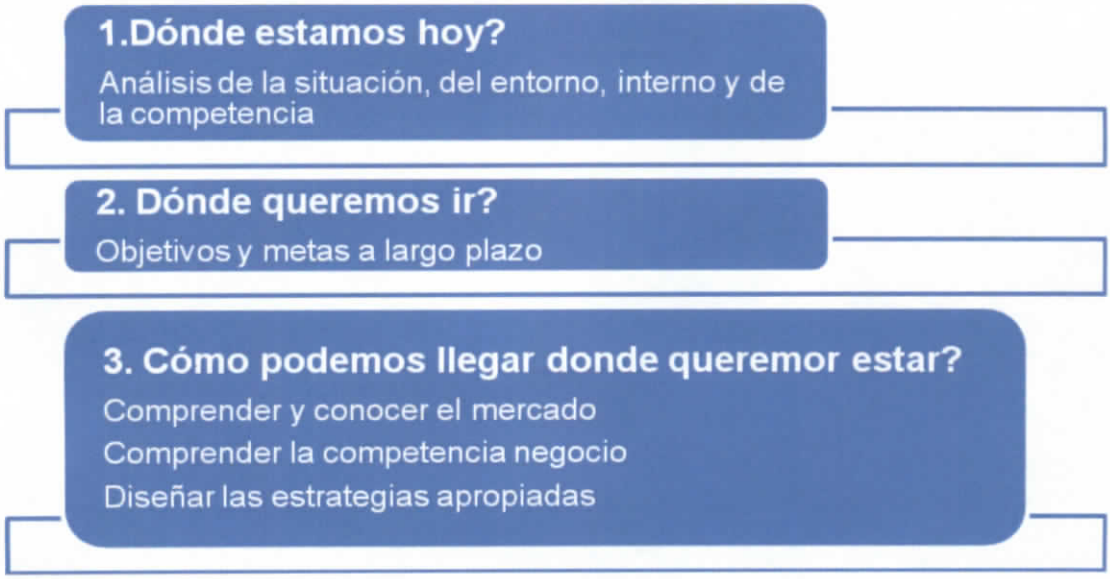



Gráfico 1. Preguntas para definir Planificación Estratégica
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)
Fuente: Serna Humberto, Planificación Estratégica, 2008

Al implementar esta herramienta conseguimos:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

Por lo tanto, las estrategias que se implementen proporcionarán una dirección a la empresa, para llegar a ello se deben tener especificadas las necesidades de la empresa, las expectativas de los clientes internos y externos además analizar otros grupos de influencia.

Se debe procurar un balance entre los interés de los grupos internos y externos, para que las decisiones que se tomen por un lado no afecten al otro; aun así se debe tomar mayor interés en ciertos grupos. "El personal no puede quedarse fuera, recordemos un empleado motivado será indispensable para la satisfacción del consumidor, quien transferirá los suficientes recursos económicos para la operación de la empresa y con ellos satisfacer los intereses de los proveedores, acreedores, los accionistas directivos"[17].

| ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | | |
|---|---|---|
| **ETAPA** | **AUTORES** | **EXPLICACIÓN** |
| DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | | El diagnostico, de la situación actual de la empresa se refiere a una evaluación del ambiente interno y externo de la empresa. Para ello se pueden usar matrices como FODA. Conociendo la situación de la empresa se puede empezar un análisis para el completar el proceso de planificación. |
| MISIÓN | Peter Drucker, 1939 | "La misión de la empresa, identifica propósitos y limites, es el carácter constitutivo de la empresa." Es lo que diferencia a una organización de las otras de su tipo de negocio. |
| VISIÓN | | Define y describe la situación futura que desea tener la empresa |
| PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS | CHARLES W. I HILL, 2005 | Se comparten con los valores que respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos, moldean el comportamiento dentro de una empresa. |
| FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | | Consiste en buscar los diferentes caminos para lograr los objetivos planteados. |
| ACCIONES ESTRATÉGICAS | | Las acciones estratégicas determinan como desarrollar la misión para alcanzar la visión de la empresa. Estas establecen los compromisos de cada área funcional de la organización para enrumbar sus actividades en dirección a la visión. |

Tabla 3. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

[17] CANTU Delgado Humberto, Desarrollo De La Cultura De Calidad, Segunda edición. Editorial Mc-Graw Hill – Mex

## I. Diagnóstico de la situación actual

Para obtener esta información, la agruparemos en 3 aspectos:

a. Expectativas de clientes internos
b. Expectativas de clientes externos
c. Análisis del Entorno Ambiente Externo

### a. Expectativas de clientes internos

Los clientes internos son todas las personas que labora dentro de la organización por tal razón, deberán tener un ambiente agradable de trabajo y sentirse a gusto para el adecuado cumplimiento de sus actividades. Además proporcionaran la información necesaria para conocer aspectos que suceden, en el interior de la empresa.

Un ambiente de satisfacción laboral, permitirá que asuman mayor compromiso frente a la empresa y a los objetivos determinados.

Ejemplo de Demandas de clientes internos:

- Comunicación efectiva
- Capacitación permanente
- Agradable ambiente de trabajo
- Participación en asuntos de la empresa
- Adecuada remuneración
- Contar con los beneficios de ley
- Las asignación adecuada de responsabilidades

### b. Expectativas de clientes externos

Los clientes externos son las personas, organizaciones, grupo o sectores de gran importancia para la empresa; por lo tanto, sus opiniones, necesidades,

demandas deberán ser tomadas en consideración para evaluar si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos, permitirá a la empresa disponer de la información necesaria para diseñar y entregar productos y servicios que satisfagan las expectativas.[18]

Ejemplo de enunciados:

Giro del negocio operación de una financiera

| **Expectativa** | **Manera de Satisfacerla** |
|---|---|
| Tendré que esperar mucho tiempo antes que me atiendan? | Atención oportuna y eficiente |
| Con que persona puedo hablar para que mis dudas sean resueltas? | Asignación de un ejecutivo de cuenta |
| Puede la institución atenderme en todo el país? | Sucursales en el país en las principales ciudades |
| Los trámites son fáciles de completar? | Información clara oportuna y la necesaria para que puedan completar los clientes sus tramites |

Tabla 4. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS
Fuente: Planificación Estratégica En Capsula 2003
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**Estructuración de la Base de datos**

Este punto se refiere a la información del pasado y presente de los clientes y accionar de la empresa, respecto a las diferentes variables de la gestión,

[18] Hugo Fonseca Ordoñez, Planificación Estratégica en Capsula,2003, -*universidad* Técnica de Ambato

permite identificar las principales tendencias, pronósticos y posibles cambios futuros.

Esta es la base para la toma de decisiones.

## c. Análisis del entorno o ambiente externo

Convencionalmente, llamamos "entorno" a todo lo que está "afuera" de la empresa (en muchas traducciones se denomina **ambiente externo**), esto incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, entre otros tantos. Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: en *micro-entorno o entorno competitivo* y; el *macro-entorno o entorno general.*

**El entorno competitivo** comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado. Michael Porter, define la industria de la siguiente forma:

Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el "negocio" en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado"[19].

En este aspecto se deben examinar tres ambientes externos claves:

### Ambiente de la industria

Este exige una valoración de la estructura competitiva de la empresa, frente a la competencia, su posición y la de los competidores en su industria.

---

[19] Serna Humberto, Planificación Estratégica, Segunda Edición, 2008

También requiere el estudio de la naturaleza, etapa y antecedentes de la industria y de su entorno en el esquema de la globalización.

**Ambiente nacional**

Implica valorar si el contexto nacional implica fuerzas internas a nivel de país, dentro de las que opera una empresa y si ellas son una ventaja en el mercado global para la organización.

**Ambiente socioeconómico o macro ambiente**

Esta fuerza consiste en examinar los factores macroeconómicos: sociales, gubernamentales y legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a una organización.

**Análisis (diagnóstico) estratégico interno**

Para responder a las demandas y tendencias que se pueden identificar en el entorno, la empresa debe analizar de manera realista los recursos y posibilidades en los que puede apoyarse, que son sus "fortalezas". Pero, también, los recursos o factores internos que pueden limitar su desempeño y resultados, que serían sus "debilidades".

Para realizar el análisis (diagnóstico) interno, el equipo gerencial de la empresa puede orientarse por varios instrumentos. Uno de ellos, puede ser la "cadena de valor", con la que se "recorre" todo el proceso esencial de generación de valor, desde la obtención de los abastecimientos hasta la comercialización de sus productos. Un enfoque funcional de este proceso permite identificar, los componentes fundamentales de una empresa: equipamiento, tecnología, logística, marketing, canales de distribución, recursos humanos, finanzas, administración y organización.

## J. Análisis de Aprovechabilidad

Esta herramienta permite identificar la medida en que puede ser utilizada las fortalezas de la organización, para aprovechar las ventajas implícitas en cada oportunidad del entorno. Ejemplo de Matriz a desarrollarse

| MATRIZ FODA | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Impacto : 1= bajo , 3 medio , 5 alto | | | | | | |
| ANÁLISIS DE APROVECHABILIDAD | | | | | | |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | | | | Total | PROMEDIO |
| | | | | | | |
| Total | | | | | | |
| PROMEDIO | | | | | | |

Tabla 5. MATRIZ FODA
Fuente: Hugo Fonseca
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## K. Análisis de Vulnerabilidad

Este cuadro permite observar las debilidades y amenazas.
Ejemplo de análisis de vulnerabilidad y elaboración:

| MATRIZ FODA: DEBILIDADES Y AMENAZAS MODELO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Impacto : 1= bajo , 3 medio , 5 alto | | | | | |
| | AMENAZAS | | | | |
| DEBILIDADES | | | | Total | PROMEDIO |
| | | | | | |
| PROMEDIO | | | | | |

Tabla 6. MATRIZ FODA: DEBILIDADES Y AMENAZAS MODELO
Fuente: Hugo Fonseca
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## L. Formulación de estrategias

Consiste en buscar los diferentes caminos para lograr los objetivos planteados.

Existen varios caminos o acciones que permiten ejecutar los objetivos estratégicos, que pueden ser: para cada trabajo, proyecto, sistema o instructivo, para cada objetivo una estrategia.

Ilustración ejemplo

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|---|---|
| MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE | Ampliar la línea de servicios |
| | Mejorar la atención telefónica a los clientes |
| | Fortalecer sistemas de información y software |

Tabla 7. ESTRATEGIA
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

La formulación de estrategias se la puede realizar a partir de la matriz FODA, con su respectivo análisis. El autor Steiner, plantea lo siguiente: "El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación, examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja".[20]

Según se puede analizar en el concepto de este autor, el FODA, es una herramienta fundamental en la planeación estratégica que nos permite evaluar las oportunidades y amenazas del entorno externo frente al cual, se debe enfrentar la organización y evaluar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización y con ello reducir el riesgo que esta tiene frente al mercado en general, tomando lo mejor de sus atributos internos para de

[20] http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

ellos obtener las estrategias que se deberán implementar en la empresa para superarlas debilidades y, convertir las fortalezas en puntos claves de desarrollo en la organización.

**M. Acciones Estratégicas**

Las acciones estratégicas determinan como desarrollar la misión para alcanzar la visión de la empresa. Estas establecen los compromisos de cada área funcional de la organización, para enrumbar sus actividades en dirección a la visión.

Las estrategias pueden ser:

- Ofensivas
- Defensivas

Estrategias Ofensivas. Describen como utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias Defensivas. Describen como superar las debilidades para contrarrestar las amenazas del entorno que rodea la organización.

Dentro de las estrategias de las empresas tenemos las tácticas, que son maniobras rápidas de aprovechamiento de ventajas que deparan o que necesariamente se derivan en otra estrategia.

### 2.2.3 Gestión Comercial

La actividad comercial como factor de desarrollo.

La historia nos ofrece numerosos ejemplos de cómo la actividad comercial, ha sido el medio que ha hecho posible los contactos económicos y sociales,

incluso los posteriores intercambios políticos y culturales entre distintos pueblos de la tierra.

La necesidad de vender productos ha forzado siempre a los comerciantes a buscar en lejanos países nuevos mercados donde vender o cambiar sus productos es así como los vínculos políticos o culturales llegan a establecerse.

El intercambio a base de trueque es otra de las formas de comercio conocidas en la antigüedad, que tiene su origen en los pueblos amerindios, que están en las culturas más importantes de la América pre colombina.

En la época Media (476-1453), las empresas están sometidas a una severa reglamentación por la presencia de corporaciones, industrias entre otros, empiezan a organizarse empresas en gremio y pueden hacerse operaciones de comercio internacional por medio de las ferias.

En la época Moderna (1500-1900), las empresas sufren grandes modificaciones, una de ellas, cambiar el concepto de que lo importante no es vender sino producir es así como grandes administradores de esa época como Jen Bapthiste (XVIII), menciona: "toda oferta genera su propia demanda", con este principio las empresas producían y a partir de ello enviaban a sus vendedores a comercializar sus productos.

Sin embargo, a través de los años el progresos técnico llevó a la empresas a fabricar más de los que sus clientes podían comprar , entonces se invierte la situación en lugar de fabricar un producto y tratar de venderlo, hubo que buscar el mercado y conocer sus necesidades, fabricar el producto correspondiente. Asi la actividad de venta se convirtió, en la más importante en el proceso de comercialización.

- **Aspectos generales de ventas**

**Definición**

Es un proceso humano en el que las dos partes intercambian sus opiniones y puntos de vista para satisfacer sus intereses personales.

**Tipos de ventas**

La venta Directa. En las empresas uno de los mayores problemas es: ¿cómo determinar la tarea que le corresponde a cada vendedor?, para ello se asignan dos tipos de criterios por competencias funcional y territorial.

*Competencia Funcional.* En determinadas empresas por la complejidad de la gama de productos, es necesario efectuar una distribución de tareas, entre los vendedores, de acuerdo con el nivel de especialización.

*Competencia Territorial.* Cuando el producto es homogéneo; es decir, cuando se comercializa un solo tipo de mercancías o aun siendo variadas, la compresión de sus características, no requiere una cualificación especifica por parte del vendedor, entonces, es mejor una distribución territorial de las competencias. Este sistema facilita el control de las operaciones por parte del área comercial.

*La Venta Mediante Intermediarios o Concesión.* El sistema de concesión, que es el más extendido entre los sistemas de venta por intermediario, se basa en un acuerdo entre la empresa matriz y el minorista; mediante el cual, este último, se ocupa de la comercialización de algún producto o de una gama de ellos.

*El Personal Comercial.* El tipo de empresa y la clase de producto que comercializa son dos condicionamientos el desarrollo básico de la organización comercial es la selección y formación de los vendedores.

Para ellos, es necesario analizar las siguientes variables: condiciones personales de los vendedores, condiciones del producto y descripción de las actividades que deberán llevar a cabo.

- **Técnicas de Venta**

Son el camino que conduce a la profesionalización de la actividad de vender, se convierten además en el instrumento básico de un vendedor.

| FASES | DETALLE |
|---|---|
| Preparación de la entrevista | Obtención de información previa del cliente, contiene datos significativos, que facilitan el contacto con el cliente. Permite romper el hielo. |
| Concertación de la entrevista | Puede realizarse por teléfono o de manera personal. Debe poseer la siguiente estructura:<br>Presentación del vendedor y de la empresa<br>Hacer referencia al motivo de la llamada<br>Interesar al cliente en el producto ofertado.<br>Concertar cita para ampliar información<br>Despedirse, recordándole la cita |
| Presentación y toma de contacto | La asistencia a la cita debe ser puntual.<br>Presentación del vendedor de forma clara<br>Empezar la conversación con un tema actual.<br>Plantear el motivo de la visita de manera agradable para el cliente |
| Descubriendo necesidades | Tomar contacto con el cliente y dejarle que exponga sus necesidades. |
| Argumentación | Acoplar las necesidades que expone el cliente con las características del producto. |
| Tratamiento de objeciones | Son contra argumentaciones del cliente, se opone al curso de la entrevista. Estas deben ser tratadas de manera adecuada ya que son parte de la venta.<br>Pueden ser :<br>**Subjetivas.** Cuando no se entiende las ventajas del producto y no aparecen las ventajas que supone comprar este<br>**Objetivas.** Que no tiene capacidad económica para la compra, o el producto no satisface sus necesidades.<br>**Objeciones Falsas.** Se les *denomina pretextos*, no responden a los argumentos propuestos, es una manera |

| | |
|---|---|
| | del cliente de oponerse a la compra |
| Cierre de la entrevista | Es la conclusión, y cierre de la venta que generalmente propone el vendedor. |
| Despedida | Tanto si la entrevista, ha terminado con resultado positivo o negativo es aconsejable despedirse agradeciendo la atención de recibir y escuchar al vendedor. |
| Análisis de la entrevista | Esta valoración consiste en un análisis, de las fases de la negociación. Y obtener conclusiones que sean de utilidad para futuras negociaciones. |

Tabla 8. FASES DE UNA NEGOCIACIÓN DE VENTA
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

- **Personal a cargo de ventas**

Para la empresa este punto debe ser considerado como importante, pues son quienes impulsarán la venta de productos/servicios, por ende son la imagen.

Para contratar personal para ventas se debe considerar:

Requisitos del personal idóneo

Los criterios que aportan las características de la empresa y el producto, permiten fijar los requisitos dentro de límites flexibles para los candidatos de puesto de vendedor: como edad, estudios, experiencia, carácter, personalidad, etc.

Para encontrar el tipo de personal deseado, se pueden reclutar de varias maneras entre ellas: acudir a universidades de la enseñanza correspondiente, convocar por medio de la prensa, empresas relacionadas al giro del negocio (cámaras, asociaciones, etc).

A partir de ello viene el proceso de selección de personal, que se lo puede llevar a cabo por distintos medios: referencias personales, cuestionarios de solicitud de empleo, test, entrevistas o empresas especializadas.

2. Indicación si el contrato es para la modalidad de trabajo temporal, complementario o de duración indefinida.

3. Cláusula expresa que establezca el derecho de repetición a favor de la empresa usuaria.

4. Cláusulas acordadas por las partes que no podrán contradecir las normas legales vigentes. Se agregarán los contratos inscritos de los trabajadores asignados y la garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones laborales. Una copia del contrato debidamente firmado se depositará en el, ministerio de trabajo y recursos humanos dentro de los treinta días siguientes al de su firma.

### 1.5.4. Disposiciones Generales

Prohibiciones para los trabajadores de la empresa, no podrán ser socios, gerentes, representantes legales o administradores de sociedades de servicios de intermediación laboral o de prestación de servicios complementarios las personas que sean socios, gerentes, representantes legales o administradores de las empresas usuarias que las contraten o que tengan un cliente único. En caso de incumplimiento a lo dispuesto en el presente artículo la sociedad de servicios de prestación de servicios complementarios perderá su registro en forma inmediata y será clausurada definitivamente.

Eliminada el registro de la sociedad de servicios de prestación de servicios complementarios por incumplimiento del presente artículo, la empresa usuaria asumirá la contratación de los trabajadores de prestación de servicios complementarios en forma indefinida cumpliendo con todas las obligaciones laborales y del IESS a favor de estos trabajadores.

### 1.5.5. Prohibición de Cobro

Las sociedades de servicios de intermediación laboral o de prestación de servicios complementarios reguladas por este decreto ejecutivo, no podrán cobrar valor alguno a los trabajadores por la contratación de sus servicios o ubicación en una empresa usuaria.

### 1.5.6. Incumplimiento de las Disposiciones

El incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente decreto ejecutivo será sancionado por el ministerio de trabajo y recursos humanos conforme lo dispone el artículo 626 del código de trabajo, por cada trabajador afectado, debiendo adicionalmente ordenar a los infractores la solución inmediata del incumplimiento. La reincidencia podrá ser motivo para la cancelación del registro por resolución del ministro de trabajo y recursos humanos.

### 1.5.7. Verificaciones

El ministerio de trabajo y recursos humanos está facultado para practicar todas las verificaciones que aseguren el cumplimiento de las normas establecidas en el presente decreto ejecutivo.

Las empresas involucradas, empresa usuaria y sociedad de servicios de prestación de servicios complementarios, están obligadas a proporcionar toda la información que

se requiera y a permitir las inspecciones que el ministerio de trabajo y recursos humanos disponga.

## 1.6. Organismos controladores

### 1.6.1. Superintendencia de Compañías

La superintendencia de compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley".

### 1.6.2. Cámaras de Comercio:

El Art. 19 de la Ley de Cías, dice:

"La inscripción en el registro mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías en el libro de matrículas de comercio.

El código de comercio sólo queda como ley supletoria de la Ley de Cías y el único organismo controlador de las compañías mercantiles es la Superintendencia de Compañía.

## 1.7. Análisis actual del mercado

Para evaluar el mercado actual se desarrollará una investigación de mercado sobre los servicios que ofrecen las empresas de limpieza existentes en la ciudad de Latacunga, con la finalidad de mejorar y fortalecer las expectativas, gustos y preferencias de los clientes potenciales que existen en la ciudad.

Esta es la base de cualquier predicción. Sin embargo su importancia relativa es baja ya que difícilmente permitirá usar la información.

Esto se debe a que con la constante evolución que presenta el mercado, cualquier estudio de mercado de la situación actual puede presentar cambios sustanciales cuando el proyecto se esté implementando.

Según el censo del 2010 somos 14.483.499 ecuatorianos pero de las proyecciones técnicas para el año 2011 se obtienen los datos contenidos en el siguiente cuadro.

**TABLA N: 1**

**POBLACIÓN DEL PAÍS 2011**

| EDAD | TOTAL | HOMBRES | MUJERES |
|---|---|---|---|
| ***0-14 años*** | 4511811,00 | 2.301.840 | 2.209.971 |
| ***15-64 años*** | 9531069,00 | 4.699.548 | 4.831.521 |
| ***65 años y mas*** | 964463,00 | 463.481 | 500.982 |
| **TOTAL POBLACIÓN** | **15007343,00** | **7.464.869,00** | **7542474,00** |

**Fuente:** INEC
**Elaborado:** Autora

Se puede analizar que en la tabla, la población actual del Ecuador es de 15,007.343 habitantes, tomando en cuenta que más del 50% de la población va desde los 15 a los 64 años, demostrando que en términos generales la población del Ecuador es consideradamente joven, llegando a la conclusión que para la elaboración del proyecto es favorable, por que las personas que se encuentran en un rango de edad entre los 20 y 50 años serán los posibles clientes potenciales.

**TABLA N. 2**

**POBLACIÓN DE COTOPAXI Y LATACUNGA 2011**

| | TOTAL |
|---|---|
| **COTOPAXI** | 384.499 |
| URBANO | 128.534 |
| RURAL | 255.965 |
| **LATACUNGA** | 161.447 |
| URBANO | 72.747 |
| RURAL | 88.700 |

**Fuente:** INEC
**Elaborado:** Autora

Mediante el análisis de la tabla se puede determinar que la población actual de la provincia de Cotopaxi es de 384.499 habitantes con respecto a la ciudad de Latacunga el número de habitantes es de 161.447.

## 1.8. Identificación del servicio

El presente proyecto consiste en brindar al cliente una esmerada atención en el mantenimiento de su inmueble para lo cual contaremos con el marco organizacional necesario para que las encargadas de la empresa de mantenimiento de inmuebles puedan tomar decisiones con el objeto de obtener resultados favorables para el desarrollo de la misma.

La empresa de mantenimiento de inmuebles ofrecerá a sus clientes un trabajo de calidad de tal forma que permita monitorear la gestión con un análisis técnico de desenvolvimiento en todas sus acciones.

En los trabajos que el propietario requiera existirá una apertura total capaz de que el cliente nos indique todas sus inquietudes e intereses para determinar el avance de la obra encomendada a la empresa. La empresa de mantenimiento brindará a sus clientes asistencia técnica sobre los diversos aspectos que requiera su vivienda para su mantenimiento, además aportará con la mano de obra necesaria para los diversos trabajos que esta lo requiera ya sea en forma parcial o total.

El servicio será definitivamente identificado como empresa de mantenimiento de edificios y viviendas "FASTCLEAN"

Los servicios que brindará la empresa son los siguientes:

Arreglo total y parcial de la vivienda en lo que se refiere a:

1. Aseo y Limpieza
2. Plomería
3. Albañilería
4. Jardinería
5. Instalaciones eléctricas

### 1.8.1. Usos y Especificaciones

El siguiente cuadro nos da la pauta para clasificar los productos y servicios que brindará la empresa de mantenimiento de edificios y viviendas en la ciudad de Latacunga.

### 1.8.2. Clasificación de los servicios

| | |
|---|---|
| **Aseo y Limpieza** | • Limpieza, rasqueteado, encerado y abrillantado de pisos.<br>• Aspirar muebles<br>• Aspirada de alfombras<br>• Limpieza de teléfonos y otros equipos<br>• Aplicación de liquido protector en muebles de madera<br>• Limpieza de ventanas y puertas de vidrio interiores<br>• Lavada de alfombras (cuando se requiera)<br>• Lavada de mubles (cuando se requiera)<br>• Limpieza y desinfección de servicios higiénicos. |

| | |
|---|---|
| **Plomería** | • Limpieza de cañerías<br>• Reparación de daños ocasionados<br>• Colocación de Lavamanos, inodoros, tuberías, etc |
| **Albañilería** | • Mantenimiento y Reparación de paredes, lozas, techos e incluso pintura Servicios.- Actividades o satisfacciones que se ofrecen para su venta. |
| **Jardinería** | • Mantenimiento de Jardines<br>- Corte de hierva<br>- Desalojo de hierva<br>- Podaje de árboles y arbustos<br>• Creación de jardines y siembra de plantas |

| | |
|---|---|
| **Inst. Eléctricas** | • Mantenimiento y Reparación de del sistema eléctrico de las viviendas o instituciones.<br>- Colocación de la red eléctrica de una Vivienda o Institución.<br>- Colocación de tomacorrientes, enchufes, Lámparas, focos, etc. |
| **De consumo** | • De conveniencia.- Es el que adquiere el cliente de acuerdo a su necesidad<br>• De compra.- Producto necesario que debe adquirir el cliente<br>• De especialidad.- Producto que se debe adquirir para determinado fin.<br>• No buscados.- Aquel que se adquiere en el mercado que siendo necesario jamás se buscó. |

Por lo expuesto según esta clasificación el presente proyecto se encuentra según su durabilidad y tangibilidad como servicios, ya que son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta, son intangibles, inseparables, variables y duraderos. En el caso de la empresa ésta brindará el servicio de mantenimiento de edificios y viviendas.

Según su consumo se encuentra clasificado como servicio de conveniencia ya que atendiendo al destino del servicio, el proyecto complace la demanda de la población en general, por lo que el cliente adquiere este servicio con frecuencia y de forma inmediata.

Por su efecto la creación de la empresa de mantenimiento de viviendas y edificios en la ciudad de Latacunga ayudará a crear fuentes de trabajo y mejor estilo de vida ya que por datos arrojados por el INEC el sector servicios es el que mayor número de población económicamente activa posee.

## 1.9. Mercado meta

Es el conjunto de todos los clientes reales y potenciales de un producto".

El mercado meta establecido para el servicio de mantenimiento de inmuebles son 14.649 viviendas, incluidas instituciones públicas y empresas privadas de la ciudad de Latacunga.

### 1.9.1. Segmentación Geográfica:

Según KOTLER, Philip, Mercadotecnia "Fundamentos de Mercadotecnia" señala que: "requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas, como naciones, estados, condados, ciudades o barrios".

La empresa de servicios de mantenimiento segmenta su mercado de acuerdo a la densidad de la población en este caso la zona urbana de la ciudad de Latacunga.

### 1.9.2. Segmentación Demográfica:

Según KOTLER, Philip, Mercadotecnia "Fundamentos de Mercadotecnia" manifiesta que: "División del mercado en grupos basada en variables demográficas, como la edad, el sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, nivel de ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad".

La empresa se segmenta demográficamente en viviendas, instituciones públicas y empresas privadas, el nivel de ingresos de la familia debe ser alrededor de 300 dólares mensuales y va dirigido a profesionales que necesariamente necesitan de ayuda en su hogar.

### 1.9.3. Segmentación Psicográfica:

KOTLER, Philip, Mercadotecnia "Fundamentos de Mercadotecnia" expresa que "La división de un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad".

La empresa de servicios va dirigida una clase social media, media alta, y alta, incluso se debe tomar en cuenta el estilo de vida de la familia porque hoy en día, la

situación económica en la se encuentra el país obliga a trabajar tanto al jefe de familia como a su pareja.

## 1.10. Clasificación de la demanda

A la demanda se le puede clasificar tomando en cuenta lo siguiente:

- ✓ En relación con su oportunidad.
- ✓ Por su necesidad
- ✓ Por su temporalidad
- ✓ Por su destino
- ✓ Por su permanencia

### 1.10.1. En relación con su oportunidad.

La demanda se clasifica en satisfecha e insatisfecha, y a su vez la satisfecha se subdivide en saturada, cuando no se le puede hacer crecer de ninguna forma y la no saturada, cuando a pesar de ser satisfecha se la puede hacer crecer utilizando alguna forma de publicidad o marketing.

### 1.10.2. Por su necesidad.

La demanda puede ser básica o suntuaria, es decir que la demanda necesaria básica se refiere a aquella que los consumidores requieren ineludiblemente para mantenerse, mientras que la demanda necesaria suntuaria se relaciona con la intención de satisfacer un gusto más que una necesidad.

### 1.10.3. De acuerdo con su temporalidad.

La demanda puede clasificarse como clínica cuando se refiere a que se da solo en temporadas, como año nuevo o navidad.

### 1.10.4. De a cuerdo con su destino.

La demanda puede clasificarse como de bienes finales o bienes intermedios.

### 1.10.5. En relación con su permanencia.

La demanda puede clasificarse como de flujo que se da cuando una nueva innovación aparece, y se crea la demanda de nuevos clientes para dicho producto o como demanda de stock que es cuando los clientes ya están en el mercado y desean remplazar sus productos con la nueva innovación.

De acuerdo a esta clasificación la empresa de mantenimiento de inmuebles estaría ubicada como demanda insatisfecha no saturada. Esta clasificación se da cuando a pesar de ser satisfecha se la puede hacer crecer utilizando alguna forma de publicidad o marketing con el fin de dar un valor agregado diferente y sobre todo que satisfaga al mercado potencial.

## 1.11. Factores que afectan a la demanda

En la demanda de un bien o servicio pueden influir muchos factores, los cuales al analizarlos permite comprender la demanda histórica, la demanda actual y la demanda futuro del servicio ofrecido en el presente proyecto.

Los factores que afectan a la demanda son:

- ✧ Tamaño y crecimiento de la población.
- ✧ Hábitos de consumo.
- ✧ Gustos y preferencias.
- ✧ Nivel de ingresos / Precios.

### 1.11.1. Estudio de la demanda

BACA URBINA, Gabriel "Demanda Insatisfecha" nos dice que **DEMANDA** es: "la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado".

El propósito de la demanda es determinar las necesidades del mercado con respecto a un bien o servicio, estableciendo la posible participación del producto para la satisfacción de dicha demanda.

Para implementar la demanda se deben utilizar herramientas de investigación de mercado. Se deduce por demanda al llamado Consumo Nacional Aparente (CNA) que es la cantidad de un bien o servicio específico que el mercado requiere.

La demanda encontrada en nuestro proyecto es de bienes social y potencialmente necesarios puesto que influye en el desarrollo y crecimiento habitacional para bienestar tanto personal como colectivo.

Se utilizó como fuente secundaria la realización de encuestas para obtener los datos necesarios de la investigación.

#### 1.11.1.1. Demanda actual

**TABLA No. 3**

**POBLACIÓN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA (2011)**

| ÁREA | POBLACIÓN |
|---|---|
| URBANA | 72.747 |
| RURAL | 88.700 |
| TOTAL POBLACIÓN | 161.447 |

**Fuente:** INEC
**Elaborado:** Autora

La población de la Latacunga ha ido creciendo los últimos años, ya que el índice de natalidad va subiendo notoriamente, razón por la cual la ciudad se extiende cada vez más. En la zona urbana se tiene 72.747 pobladores queriendo decir que en la ciudad hay menos población comparada con la zona rural siendo estos 88.700 habitantes.

**TABLA No. 4**

## NÚMERO DE INMUEBLES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

| SUBPOBLACION | VIVIENDAS |
|---|---|
| CASAS O VILLAS | 12,309 |
| DEPARTAMENTOS | 2,239 |
| EMPRESAS PRIVADAS | 86 |
| INSTITUCIONES PÚBLICAS | 15 |
| **TOTAL VIVIENDAS URBANAS** | **14,649** |

**Fuente:** INEC

**Elaborado:** Autora

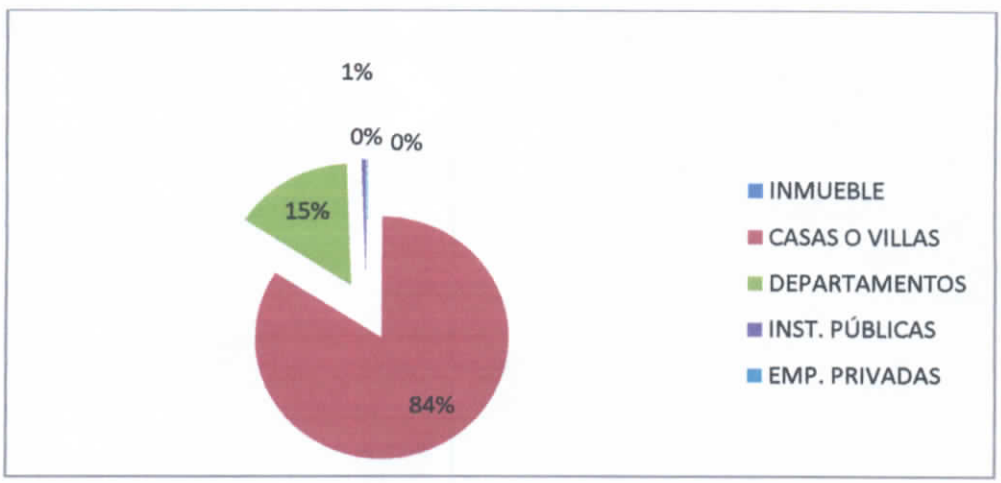
Las casas o villas existentes en la ciudad de Latacunga en la zona urbana son de 12.309, los departamentos utilizados por las familias son 2.239, además funcionan 15 instituciones públicas y la dinámica comercial e industrial es impulsada por 86 empresas privadas.

## TABLA No. 5

## MERCADO POTENCIAL EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

### No. DE INMUEBLES

| MERCADO POTENCIAL | | |
|---|---|---|
| **INMUEBLE** | **NÚMERO** | **PORCENTAJE** |
| CASAS O VILLAS | 12.309 | 84.03% |
| DEPARTAMENTOS | 2.239 | 15.28% |
| INST. PÚBLICAS | 86 | 0.59% |
| EMP. PRIVADAS | 15 | 0.10% |
| **TOTAL** | **14.649** | **100.00%** |




**Fuente:** INEC
**Elaborado:** Autora

### 1.11.2. Demanda proyectada

La empresa de mantenimiento de viviendas se proyecta para el futuro cubrir todas las necesidades de los potenciales clientes con trabajos de calidad para obtener satisfacción de todos los usuarios.

Aspira con el pasar del tiempo cubrir las necesidades de toda la ciudad de Latacunga y de ser posible de los cantones vecinos por cuanto es una empresa con aspiraciones y con visión de futuro con trabajos oportunos, de calidad y a precios accesibles de manera que los clientes busquen nuestros servicios para cubrir todas sus necesidades en cuanto al mantenimiento de su vivienda.

**TABLA No. 6**

**DEMANDA PROYECTADA**

| SERVICIOS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Aseo y limpieza* | 142.262,00 | 145.107,24 | 148.009,38 | 150.969,57 | 153.988,96 | 157.068,74 |
| *Plomería* | 13.447,00 | 13.715,94 | 13.990,26 | 14.270,06 | 14.555,47 | 14.846,57 |
| *Albañilería* | 8.511,00 | 8.681,22 | 8.854,84 | 9.031,94 | 9.212,58 | 9.396,83 |
| *Jardinería* | 13.280,00 | 13.545,60 | 13.816,51 | 14.092,84 | 14.374,70 | 14.662,19 |
| *Ins. Electricas* | 30.551,00 | 31.162,02 | 31.785,26 | 32.420,97 | 33.069,38 | 33.730,77 |
| TOTAL | 208.051,00 | 212.212,02 | 216.456,26 | 220.785,39 | 225.201,09 | 229.705,12 |

**Elaborado:** Autora

**Demanda Actual corresponde a la sumatoria de los servicios por cada inmueble.** El cálculo de la demanda proyectada se realiza mediante la utilización de un promedio móvil del crecimiento de la construcción de las viviendas que para los próximos años será del 2%.

## 1.12. Estudio de la oferta

ARBOLEDA VÉLEZ, Germán (1998) nos dice que OFERTA "Se refiere al comportamiento de la misma y a la definición de las cantidades que ofrecen o pueden proporcionar quienes tienen dentro de sus actividades proveer de bienes o servicios similares al del proyecto.

### 1.12.1. Tipos de Oferta

- Oferta competitiva
- Oferta oligopólica
- Oferta monopólica

Para analizar la oferta debemos conocer los factores cualitativos y cuantitativos que influyen en ella, obteniendo información de fuentes primarias y secundarias.

### 1.12.2. Oferta Actual

Son empresas oferentes que se dedican al aseo y limpieza de instituciones públicas, empresas privadas y algunas viviendas, las mismas que tan solo ofrecen servicios de aseo, mientras que en el mercado informal existen trabajadores que prestan toda clase

de servicios siendo estos de plomería, albañilería, jardinería, instalaciones eléctricas e incluso de aseo y limpieza.

**TABLA No. 7**

**EMPRESAS OFERENTES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**

**LATACUNGA (2.011)**

| INMUEBLES | Servicios | Prestación servicio | Frecuencia Tiempo | Oferta Actual 2.011 No. Servicios |
|---|---|---|---|---|
| **D Y C** | | | | |
| Casas o Villas | Aseo y Limpieza | 25 | Semanal | 1200 |
| Departamentos | Aseo y Limpieza | 10 | Semanal | 480 |
| Emp. Privadas | Aseo y Limpieza | 12 | Diario | 4380 |
| Inst. Públicas | Aseo y Limpieza | 3 | Diario | 1.095 |
| **TEMPOSERVICIOS** | | | | |
| Emp. Privadas | Aseo y Limpieza | 6 | Diario | 2.190 |
| Inst. Públicas | Aseo y Limpieza | 2 | Diario | 730 |
| **SYSTEM CLEAN** | | | | |
| Casas o Villas | Aseo y Limpieza | 8 | Semanal | 384 |
| Departamentos | Aseo y Limpieza | 7 | Semanal | 336 |
| Emp. Privadas | Aseo y Limpieza | - | - | - |
| Inst. Públicas | Aseo y Limpieza | 2 | Diario | 730 |
| **OTROS** | | | | |
| **Casas o Villas** | Aseo y Limpieza | 15 | Semanal | 720 |
| | Plomería | 3 | Semanal | 144 |
| | Albañilería | 1 | Semanal | 48 |
| | Jardinería | 2 | Semanal | 96 |
| | Inst. Eléctricas | 2 | Semanal | 96 |
| **Departamentos** | Aseo y Limpieza | 14 | Semanal | 672 |
| | Plomería | 4 | Semanal | 192 |
| | Albañilería | 1 | Semanal | 48 |
| | Jardinería | 2 | Semanal | 96 |
| | Inst. Eléctricas | 3 | Semanal | 144 |
| **Emp. Privadas** | Aseo y Limpieza | 5 | Semanal | 240 |
| | Plomería | 3 | Semanal | 144 |
| | Albañilería | 1 | Semanal | 48 |
| | Jardinería | 2 | Semanal | 96 |
| | Inst. Eléctricas | 3 | Semanal | 144 |
| **Inst. Públicas** | Aseo y Limpieza | 0 | Semanal | 0 |
| | Plomería | 1 | Semanal | 48 |
| | Albañilería | 1 | Semanal | 48 |
| | Jardinería | 1 | Semanal | 48 |
| | Inst. Eléctricas | 2 | Semanal | 96 |

**Fuente:** Investigación de Mercado
**Elaborado:** Autora

## TABLA No. 8

## OFERTA ACTUAL DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE INMUEBLES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA

## (AÑO 2011)

| | ASEO Y LIMPIEZA | PLOMERIA | ALBAÑILERIA | JARDINERIA | INST. ELECTRICAS |
|---|---|---|---|---|---|
| EMPRESAS | 11.525 | - | - | - | - |
| OTROS( INFORMALES) | 1.632 | 528 | 192 | 336 | 480 |
| * TOTAL SERVICIOS | **13.157** | **528** | **192** | **336** | **480** |

**Fuente:** Investigación de Mercado
**Elaborado:** Autora

*** Sumatoria de todos los servicios ofrecidos por las empresas existentes.**

D y C presta servicios anuales a instituciones públicas en un número de 1.095, empresas privadas 4380, viviendas 1200 y departamentos 480. TEMPOSERVICIOS presta servicios anuales a instituciones públicas 730 y a empresas privadas 2.190. SYSTEM CLEAN ofrece servicios a instituciones públicas 730, viviendas 384 y departamento 336 mientras que otros informales ofrecen servicios de plomería, albañilería, instalaciones eléctricas y aseo y limpieza a viviendas 1.392 y empresas privadas 240.

Pudiendo observar de esta manera que las empresas ofrecen más servicios de aseo y limpieza tan solo a instituciones públicas y empresas privadas, mientras que los informales realizan sus trabajos en gran número en las viviendas y empresas privadas pero abarcan un segmento de mercado poco representativo , porque ellos no proporcionan garantía y seguridad de trabajo que se ofrece.

### 1.12.3. Oferta Proyectada

Podemos identificar la probable evolución futura de la oferta, con la ayuda de distintas hipótesis. Para ello debemos conocer:

- La probable utilización de la capacidad desocupada de los actuales trabajadores.
- Los planes y proyectos de ampliación de la capacidad instalada.
- Un análisis de los factores que determinan la evolución futura de la oferta.

Por lo que la empresa de mantenimiento de inmuebles en la ciudad de Latacunga se proyecta a realizar todos los trabajos de acuerdo al requerimiento del cliente y la necesidad que este tenga referente a su inmueble para que se le dé un buen mantenimiento cubriendo todas las necesidades que lo requiera dando una atención oportuna y de calidad.

**TABLA No. 9**

**OFERTA PROYECTADA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA**
**AÑOS 2011-2015**

| SERVICIOS | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Aseo y limpieza* | 13.157,00 | 13.814,85 | 14.505,59 | 15.230,87 | 15.992,42 | 16.792,04 |
| *Plomería* | 528,00 | 554,40 | 582,12 | 611,23 | 641,79 | 673,88 |
| *Albañilería* | 192,00 | 201,60 | 211,68 | 222,26 | 233,38 | 245,05 |
| *Jardinería* | 336,00 | 352,80 | 370,44 | 388,96 | 408,41 | 428,83 |
| *Ins. Electricas* | 480,00 | 504,00 | 529,20 | 555,66 | 583,44 | 612,62 |
| TOTAL | 14.693,00 | 15.427,65 | 16.199,03 | 17.008,98 | 17.859,43 | 18.752,40 |

**Fuente:** Investigación de Mercado
**Elaborado:** Autora

Las metas de crecimiento de los administradores de las empresas dedicadas al mantenimiento y limpieza en la ciudad de Latacunga es del 5% anual, por ello hemos considerado este factor para proyectar la oferta de los próximos cinco años.

### 1.12.4. Demanda insatisfecha

Según BACA URBINA, Gabriel (2001) "Se llama demanda **POTENCIAL INSATISFECHA** a la cantidad de bienes y servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo".

#### 1.12.4.1. Cálculo de la Demanda Potencial Insatisfecha

Cuando obtenemos información gráfica de oferta y demanda y sus respectivas proyecciones, ya sea con dos o más variables, la demanda potencial se tiene con una simple diferencia año con año, del balance oferta demanda, y con los datos proyectados se puede calcular la posible demanda potencial insatisfecha en el futuro.

**TABLA No. 10**

**DEMANDA INSATISFECHA DE LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE INMUEBLES EN LA CIUDAD DE LATACUNGA (PERIODO 2.011-2.015)**

| AÑOS | SERVICIO | DEMANDA PROYECTADA | OFERTA PROYECTADA | DEMANDA INSATISFECHA |
|---|---|---|---|---|
| | *Aseo y limpieza* | | | |
| 2011 | | 145.107,24 | 13.814,85 | 131.292,39 |
| 2012 | | 148.009,38 | 14.505,59 | 133.503,79 |
| 2013 | | 150.969,57 | 15.230,87 | 135.738,70 |
| 2014 | | 153.988,96 | 15.992,42 | 137.996,55 |
| 2015 | | 157.068,74 | 16.792,04 | 140.276,71 |
| | *Plomería* | | | |
| 2011 | | 13.715,94 | 554,40 | 13.161,54 |
| 2012 | | 13.990,26 | 582,12 | 13.408,14 |
| 2013 | | 14.270,06 | 611,23 | 13.658,84 |
| 2014 | | 14.555,47 | 641,79 | 13.913,68 |
| 2015 | | 14.846,57 | 673,88 | 14.172,70 |
| | *Albañilería* | | | |
| 2011 | | 8.681,22 | 201,60 | 8.479,62 |
| 2012 | | 8.854,84 | 211,68 | 8.643,16 |
| 2013 | | 9.031,94 | 222,26 | 8.809,68 |
| 2014 | | 9.212,58 | 233,38 | 8.979,20 |
| 2015 | | 9.396,83 | 245,05 | 9.151,79 |
| | *Jardinería* | | | |
| 2011 | | 13.545,60 | 352,80 | 13.192,80 |
| 2012 | | 13.816,51 | 370,44 | 13.446,07 |
| 2013 | | 14.092,84 | 388,96 | 13.703,88 |
| 2014 | | 14.374,70 | 408,41 | 13.966,29 |
| 2015 | | 14.662,19 | 428,83 | 14.233,36 |
| | *Inst. Eléctricas* | | | |
| 2011 | | 30.551,00 | 504,00 | 30.047,00 |
| 2012 | | 31.162,02 | 529,20 | 30.632,82 |
| 2013 | | 31.785,26 | 555,66 | 31.229,60 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **2014** | | 32.420,97 | 583,44 | 31.837,52 |
| **2015** | | 33.069,38 | 612,62 | 32.456,77 |

**Fuente:** Investigación de Mercado
**Elaborado:** Autora

Analizando la demanda insatisfecha se obtiene de la resta de la demanda actual y la oferta actual, pudiendo observar que la demanda insatisfecha se encuentra en las casas/ villas en todos los servicios que la empresa va a ofrecer, siendo estos plomería, albañilería, jardinería, instalaciones eléctricas, aseo y limpieza; y, también en los departamentos como se puede mostrar en el cuadro anterior en lo que se refiere a aseo y limpieza, observando de esta manera que la empresa se enfocara a las viviendas satisfaciendo de esta manera los problemas domésticos.

## 1.13. Análisis de los precios

Según las Leyes de los diferentes países se deduce que el **PRECIO** "Es el valor, expresado en dinero, de un bien o servicio ofrecido en el mercado"

### 1.13.1. Tipos de Precios

Al analizar los precios nos referiremos definitivamente a los precios actualizados del mercado local debido a que en nuestra ciudad tanto los materiales de construcción, suministros de oficina, trabajadores, etc. ya tienen su precio establecido de acuerdo a las leyes vigentes tanto laborales como comerciales.

### 1.13.2. Determinación del Precio

Debemos seguir una serie de consideraciones para poder determinar el precio entre ellas tenemos:

- ✓ Lo fundamental de todo precio de venta es el costo de producción, administración y ventas, más una ganancia.
- ✓ La demanda potencial del producto y las condiciones económicas del país.
- ✓ La reacción de la competencia.
- ✓ El comportamiento del revendedor.
- ✓ La estrategia del mercadeo para establecer la fijación del precio.
- ✓ El control de precios establecido por el gobierno en los productos denominados canasta básica.

El precio será fijado con el cliente de acuerdo a la necesidad de arreglo de la vivienda el cual será abonado el 50% al inicio de la obra y el otro 50% al finalizar el trabajo que será entregado a gusto y satisfacción del cliente.

**TABLA No. 11**
**PRECIOS EXISTENTES EN EL MERCADO COMPETITIVO**
**(AÑO 2011)**

| *EMPRESA* | *SERVICIO* | *U.MEDIDA* | *PRECIO* |
|---|---|---|---|
| DYC | Aseo Y Limpieza | M2 | 0,30 |
| TEMPOSERVCIOS | Aseo Y Limpieza | M2 | 0,30 |
| SYSTEM CLEAN | Aseo Y Limpieza | M2 | 0,35 |
| OTROS | | | |
| INFORMALES | Plomería | PUNTO | 5,50 |
| | Albañilería | M2 | 6,00 |
| | Jardinería | M2 | 1,20 |
| | Inst. Eléctricas | PUNTO | 3,50 |
| | Aseo y Limpieza | M2 | 0,45 |

**Fuente:** Investigación de Mercado
**Elaborado:** Autora

Los precios son establecidos por el mercado y las empresas ya tiene un precio exacto para el servicio de aseo y limpieza que es un promedio de 0.30 por M2 para

viviendas pero para Instituciones Públicas es de 0.25 centavos, incluyendo de insumos de limpieza que suelen cobrar, mientras que los otros informales imponen el costo ya que no existe una empresa que brinde todos los servicios requeridos.

**TABLA No. 12**

**DETERMINACIÓN DEL PRECIO FAST CLEAN S.A**

| *SERVICIOS* | *U.MEDIDA* | *PRECIO* |
|---|---|---|
| Plomería | PUNTO | 5,00 |
| Albañilería | M2 | 6,00 |
| Jardinería | M2 | 0,80 |
| Inst. Eléctricas | PUNTO | 3,00 |
| Aseo y Limpieza | M2 | 0,20 |

**Fuente:** Investigación de Mercado

**Elaborado:** Autora

La empresa de servicios a determinado sus precios de acuerdo al mercado competitivo existente en la ciudad de Latacunga, razón por la cual se ha realizado un promedio del costo de todas las empresas para obtener el precio de los servicios a ofrecer, tomando en cuenta que será una empresa nueva que facilitará todos los servicios domésticos, cabe recalcar que estos precios tan solo son la mano de obra.

## 1.14. Diseño de la Muestra

Es el proceso mediante el cual se calcula el tamaño de la muestra y se determina los sujetos u objetos de la población que la integran. Una muestra debe tener dos características básicas:

1. ***Tamaño,*** debe ser suficientemente amplio para que permita extrapolaciones correctas y eviten errores de muestreo.
2. ***Representatividad,*** los diferentes elementos que componen una población tienen que encontrarse comprendidos proporcionalmente en la muestra.

### *a) Tamaño de la muestra*

La población objeto del estudio es la Ciudad de Latacunga compuesta de 12.897 viviendas, para calcular el tamaño de la muestra se toman en cuenta los siguientes términos que integran las fórmulas correspondientes:

### 1.14.1. Primera fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

✓ **Simbología:**

***n*** = *Tamaño de la muestra*

***PQ*** *Constante de la varianza población* (0.25)

***N*** *Tamaño de la población*

***E*** *Error máximo admisible* (al 1% = 0.01; 2% = 0.02; 3% = 0.03; etc.)

*A mayor error probable, menor tamaño de la muestra*

***K*** *Coeficiente de corrección del error* (2)

Si establecemos un error máximo admisible de 10%, entonces el tamaño de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(0.25)(126101)}{(126101-1)\frac{(0.1)^2}{(2)^2} + (0.25)}$$

$$n = \frac{31525.25}{(126100)\frac{0.01}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{31525.25}{126100(0.0025) + 0.25}$$

$$n = \frac{31525.25}{315.5}$$

$$n = 99.92$$

El tamaño de la muestra en la ciudad de Latacunga es de 100 viviendas.

### 1.14.2. Segunda fórmula:

Otra fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

- ✓ **Simbología:**

  $n$ = Tamaño de la muestra

  $m$ = Tamaño de la población

  $e$ = Error admisible

Si se aplican los datos de la primera fórmula, entonces tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{126101}{(0.1)^2(126101-1)+1}$$

$$n = \frac{126101}{(0.01)(126100)+1}$$

$$n = \frac{126101}{1262}$$

$$n = 99.92$$

Comprobamos que el tamaño de la muestra para nuestra Investigación de Mercado en la ciudad de Latacunga es de 100 viviendas.

**b) *Estructura de la Muestra***

La muestra se compondrá de 100 inmuebles urbanos, considerados usuarios de este tipo de servicio.

El porcentaje de las viviendas urbanas en la ciudad de Latacunga representa el 41.51% y la rural el 58.49%, las encuestas se aplicarán atendiendo a esta relación de vivienda. Es decir, se asignará el 42% para los sectores urbanos y el 58% para los rurales.

La muestra urbana se caracteriza por ser heterogénea (compuesta por individuos con diferentes gustos y preferencias), mientras que la muestra rural se considerará para nuestro estudio como homogénea (compuesta por individuos con similares gustos y preferencias).

La muestra urbana se subdividirá en las siguientes subpoblaciones con el fin de aplicar las encuestas:

Las encuestas estarán enfocadas a 100 propietarios de viviendas y edificios del sector urbano de la ciudad de Latacunga divididos en los diferentes barrios de la ciudad con el objeto de la necesidad de crear la empresa de servicios de mantenimiento de inmuebles como se muestra a continuación:

| BARRIOS | ENCUESTAS |
|---|---|
| Barrio La Estación | 10 (10%) Encuestas |
| Barrio el Salto | 13 (13%) Encuestas |
| Barrio La Merced | 16 (16%) Encuestas |
| Barrio Centro | 10(10%) Encuestas |
| Barrio Santo Domingo | 5( 5% ) Encuestas |
| Barrio San Agustín | 5(5%) Encuestas |
| Barrio La laguna | 6 ( 6% ) Encuestas |
| Barrio el Remanso | 5(5%) Encuestas |
| Barrio Norte | 3 ( 3% ) Encuestas |
| Barrio Sur | 3(3%) Encuestas |
| Barrio Maldonado Toledo | 3( 3% ) Encuestas |
| Barrio Sigsicalle | 5(5%) Encuestas |
| Barrio El Loreto | 13 (13%) Encuestas |
| Barrio la FAE | 3(3%) Encuestas |
| **TOTAL** | **100(100%) Encuestas** |

Como se observa, se ha utilizado un marco para realizar el muestreo o una lista o clasificación organizada de la vivienda-objetivo. Las muestras poseen un determinado tamaño, así como todas las personas de la población-objetivo, tienen idénticas posibilidades de ser seleccionadas.

Finalmente, el diseño de muestreo utilizado lo definimos como: *probabilístico, estratificado de asignación proporcional.*

# CAPÍTULO II

# PLAN ESTRATEGICO

## 2.1. Objetivos del plan estratégico:

Dentro de los objetivos estratégicos veremos; la participación de mercado, capacitación de personal y negociación con proveedores.

### 2.1.1. Participación de Mercado;

Obtener una participación de mercado del 20% en el primer año de tal manera que la empresa se convierta en una de las más importantes del sector al que pertenece.

### 2.1.2. Capacitación del personal;

Disponer de personal altamente calificado, al término del año 2011 para mejorar las ventas de la empresa.

## GRÁFICO N. 1

## PLAN DE CAPACITACIÓN.

| MEDIO | RESULTADO ESPERADO | FECHA | | RECURSOS | INDICADORES DE GESTIÓN |
|---|---|---|---|---|---|
| | | INICIO | FIN | | |
| Identificar las necesidades de la capacitación de la empresa | Conocer el potencial con que cuenta el área de mantenimiento | 01/12/11 | 01/03/12 | Materiales de Oficina, Recursos Informáticos ($1000,00) | Un archivo.<br>N. de fichas/N. de trabajadores.<br>Listado del personal.<br>N. de trabajadores por nivel de instrucción.<br>N. de personas capacitadas por cargo.<br>N. de personas a capacitar por instrucción.<br>N. de cargos.<br>N. de profesionales.<br>N. de bachilleres.<br>N. de personas con instrucción básica. |
| Estudiar la oferta de mercado. | Definir las alternativas de capacitación a ofrecer. | 01/12/11 | 01/03/12 | Materiales de Oficina, Recursos Informáticos, Subsistencias ($1500,00) | Base de datos de centros de formación.<br>N. de centros para formación referente al área donde prestarán sus servicios. |
| Elaborar y ejecutar el programa permanente de capacitación. | Mejorar la calidad de trabajo. | 01/12/11 | 01/03/12 | Materiales de oficina, recursos informáticos, movilización. | Plan de capacitación.<br>N. de trabajadores incluidos en el cronograma.<br>N. de cursos por capacitación.<br>Horas de capacitación por persona.<br>Aumento de la productividad.<br>Menor número de errores. |

**Elaborado:** Autora

### 2.1.3. Negociación con Proveedores;

Identificar los mejores proveedores de los recursos necesarios, para la elaboración del servicio, analizando calidad y precios de insumos, materiales, maquinaría y equipos como también los plazos y formas de pago.

## 2.2. Base Jurídica

### 2.2.1. Aspecto Societario

La empresa de limpieza y mantenimiento se formará con personería jurídica. El código civil ecuatoriano señala que una persona jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Una sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ellos provengan. Esta sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.

Cuando dos o más personas deciden emprender en operaciones mercantiles, podrán celebrar un contrato y constituir una de las clases de compañías previstas en la Ley de Compañías. Para lo cual deben realizar la escritura de constitución, aprobada por parte de la Superintendencia de compañías, inscripción en el registro mercantil y publicación por la prensa de un extracto de la escritura.

Se distinguen cinco clases de compañías de comercio:

1. Compañía en nombre colectivo
2. Compañía en comandita simple y dividida por acciones
3. Compañía de responsabilidad limitada
4. Compañía anónima
5. Compañía de economía mixta

La empresa de servicios de limpieza y mantenimiento se ha de constituirse como una sociedad anónima ya que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía debe contener la indicación de "compañía anónima" o las correspondientes siglas.

De esta manera la empresa podrá vender sin ningún problema sus acciones a fin de capitalizarse incorporando socios capitalistas, y para mantener el carácter de confidencialidad entre los socios, la asamblea general resolverá la admisión o transferencia de acciones o socios nuevos.

"FASTCLEAN " S.A. se constituirá mediante escritura pública previo mandato de la superintendencia de compañías será inscrita en el registro mercantil.

Ninguna sociedad anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital y pagado en una cuarta parte por lo menos. Para que

pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva, será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria.

La compañía tendrá un capital mínimo de US $ 800,00. La cuantía nominal de las acciones en que se divida se expresará en dólares. El saldo del capital deberá pagarse en el máximo de dos años, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía. La escritura de fundación de la compañía contendrá:

- ✓ El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- ✓ El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- ✓ El objeto social, debidamente concretado;
- ✓ Su denominación y duración;
- ✓ El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- ✓ La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- ✓ El domicilio de la compañía;
- ✓ La forma de administración y las facultades de los administradores;
- ✓ La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- ✓ La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- ✓ Las normas del reparto de utilidades;

- ✓ La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y;
- ✓ La forma de proceder a la designación de liquidaciones.

## 2.3. Tipo de empresa

FASTCLEAN S.A se dedicará a la presentación de servicios complementarios de limpieza y mantenimiento de instalaciones de inmuebles en la zona urbana de la ciudad de Latacunga.

Por la naturaleza a la que corresponde, la empresa de servicios de limpieza y mantenimiento está inmerso dentro del sector de servicios específicamente en el subsector servicios a empresas.

De acuerdo al origen del capital, la empresa de servicios de limpieza y mantenimiento es una empresa privada cuyo capital estará conformado por socios nacionales y en relación a su tamaño y bajo el criterio del número de trabajadores, es una empresa pequeña ya que estará integrada por 8 empleados.

## 2.4. Obligaciones tributarias

### 2.4.1. Registro Único de Contribuyentes (RUC)

La Ley de Registro Único de Contribuyentes (RUC) establece que todas las personas naturales o jurídicas, entes sin personería jurídica, nacionales o extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Servicio de Rentas Internas.

Es así que tratándose de una empresa que realizará una actividad comercial en el país de forma permanente debe contar con requisitos para su funcionamiento, entre dichos requisitos se encuentra el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Los requisitos que la empresa debe cumplir para obtener este registro se detallan a continuación:

- ✓ Copia del estatuto de la persona jurídica con la certificación de la inscripción correspondiente.
- ✓ Nombramiento del representante legal, inscrito en el registro Mercantil.
- ✓ Fotocopia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del Representante legal.

- ✓ Copia de un documento que certifique la dirección del establecimiento en donde se desarrollará la actividad económica (recibo de pago de luz, agua o teléfono).

## 2.5. Nombre o razón social

La Empresa de servicios de Limpieza y mantenimiento a crearse en la ciudad de Latacunga toma el nombre de "FASTCLEAN S.A"; su denominación ha sido designada por los servicios de LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO GENERAL.

## 2.6. Organización administrativa.

Para definir la organización se debe plantear la administración de los recursos humanos, los recursos financieros y la estructura organizacional.

La administración de los recursos humanos de la empresa de mantenimiento y limpieza de bienes inmuebles estará definida principalmente por los requerimientos de personal, la identificación de los puestos, y la descripción de funciones de los mismos.

## 2.7. Uniformes.

Para el presente proyecto se detalla tres clases de uniformes, dependiendo de la función que ejerzan en la empresa, por lo cual los gráficos 2 y 3 representan al personal administrativo; mientras que el gráfico 4 es para los asistentes de mantenimiento y limpieza.

**GRÁFICO N. 2**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO (HOMBRE)**

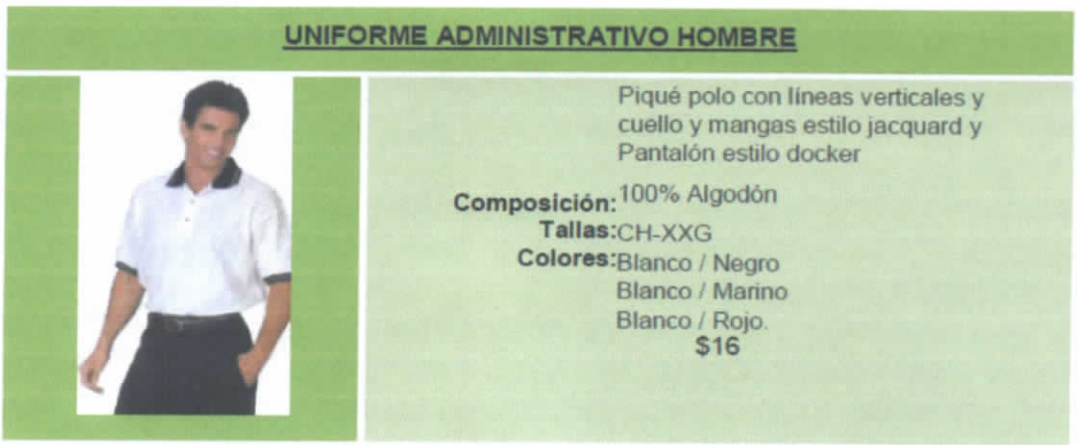



**GRÁFICO N. 3**

**PERSONAL ADMINISTRATIVO (MUJER)**

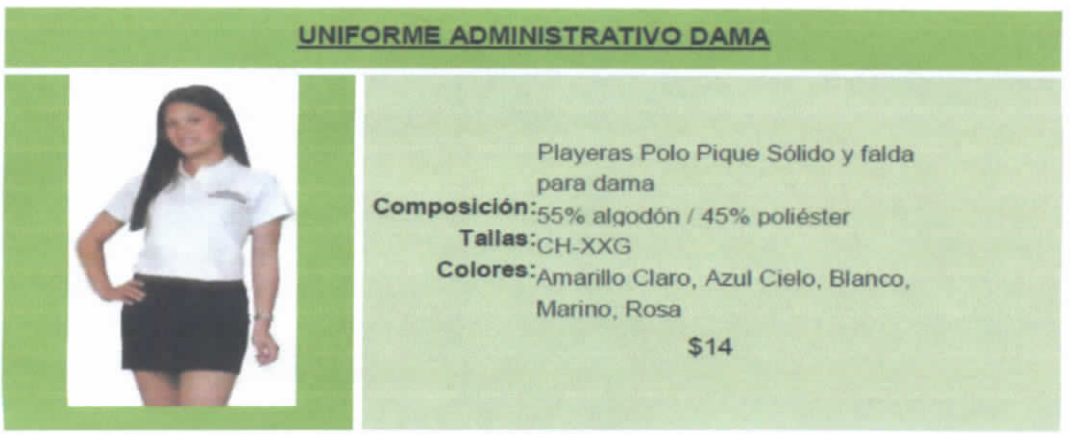
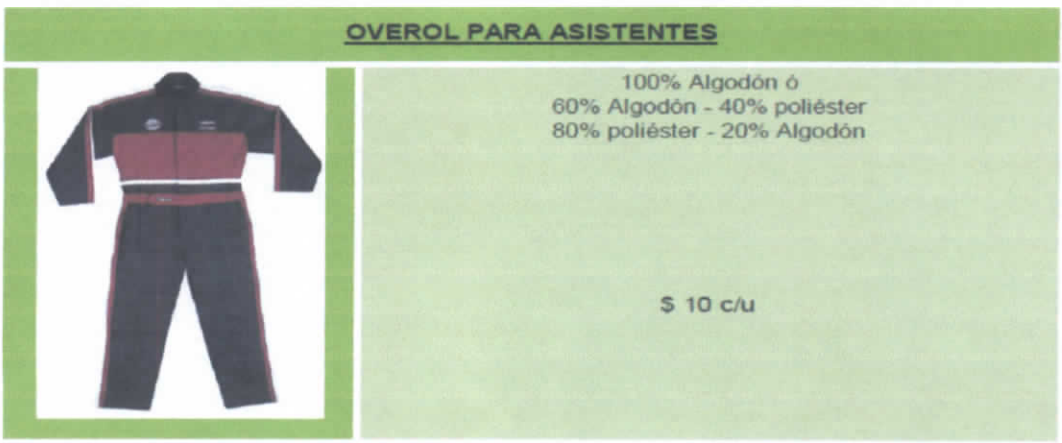


**GRÁFICO N. 4**

**ASISTENTE DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**




## 2.8. Estructura organizacional

Con el objeto de ejecutar las actividades de la empresa es necesario disponer de una estructura organizacional que obedezcan a la planificación, organización, dirección y control para lograr los resultados esperados y las metas planteadas.

Se entiende por estructura organizacional las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la organización. Y son importantes ya que idealmente pueden facilitar el logro de los objetivos de la organización a través de las actividades de sus miembros.

Las actividades se ejecutarán bajo la tipología lineal que nos permite determinar una relación directa entre los jefes y subordinados inmediatos y nos presenta un esquema de comunicación a través de una sola línea vertical en la cual desciende la autoridad

y asciende la responsabilidad. La comunicación es más fluida y las decisiones son unilaterales, con lo cual no habrá pugnas.

La estructura organizacional se diseñará de tal manera que las funciones se encuentren bien delimitadas y determinar quién es el responsable de ciertos resultados.

La estructura organizacional contará con 2 niveles jerárquicos los cuales son:

**2.8.1. Nivel Ejecutivo: Estará a cargo de la administración de la empresa y está** conformado por:

- Junta de Accionistas
- Gerente General o Administrador
- Secretaria- Contadora

**2.8.2. Nivel Operativo:** Se encarga de ejecutar las actividades que requiere el proceso del servicio, en el cual se encuentran:

- Personal de Limpieza
- Jardinero
- Pintores
- Plomeros
- Albañiles

# CAPÍTULO III

# INGENIERIA DEL PROYECTO

También se denomina estudio técnico al respecto ALVAREZ MENESES, Edilberto nos aporta con la siguiente definición: "Es la verificación de la posibilidad técnica de fabricar el producto y de determinar el tamaño y la localización óptimas, como también la maquinaria, equipos, instalaciones y la organización requerida para realizar el proceso de producción"

## 3.1. Objetivos

### 3.1.1. Objetivo General

- Analizar y proponer diferentes alternativas de proyecto para prestar los servicios de mantenimiento en forma eficiente, para verificar la factibilidad técnica.

### 3.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Establecer el tamaño óptimo de la empresa de servicios de mantenimiento de inmuebles en la ciudad de Latacunga.
- ✓ Decidir la localización del proyecto.
- ✓ Establecer los procesos y requerimientos del proyecto para conocer la forma como se va trabajar.

## 3.2. Localización

### 3.2.1. Macro localización

La Empresa se encuentra situada en el Ecuador, provincia de Cotopaxi; cantón Latacunga, tomando en cuenta el proceso de incremento de la población y por ende el aspecto habitacional, esta localización deduce que no existe una empresa de servicio de mantenimiento de viviendas, lo que se conoce que existen empresas que se dedican solamente a actividades de aseo y limpieza, siendo factible la creación de esta empresa ya que contará con todos los elementos necesarios tanto materiales como recursos humanos para realizar el servicio de mantenimiento.

La ciudad de Latacunga contará con un servicio óptimo con un equipo de profesionales que brindarán la debida atención al cliente en horarios normales de acuerdo a sus necesidades prioritarias.

La creación de la empresa de servicios de mantenimiento de viviendas apoya a otra gran rama del comercio al por mayor y menor, grandes depósitos de cemento, material pétreo, pinturas, utilería de aseo y limpieza, ferreterías, etc. proveerán de cantidades considerables para ser utilizado en el refaccionamiento y adecentamiento de las viviendas que requieran de nuestros servicios.

La importancia en general que tiene la creación de la empresa de servicios de mantenimiento en la ciudad de Latacunga sin duda alguna constituye una fuente significativa de empleo, brindando de este modo a la población económicamente

activa oportunidades de trabajo; es así como de alguna forma se mitiga el fenómeno del desempleo ya que se contará con mano de obra especializada para los diferentes trabajos.

**GRAFICO No. 5**

**MAPA DE MACROLOCALIZACIÒN**




### 3.2.2. Micro localización

Para establecer la micro localización se utilizará la siguiente tabla de porcentajes que ayudara a localizar la empresa:

## TABLA No.13

## MICROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE INMUEBLES "FASTCLEAN S.A."

| *VARIABLES* | | *LA LAGUNA* | | *LA ESTACION* | | *LA MERCED* | | *LOCOA* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *PORCENTAJE* | *CN* | *CP* | *CN* | *CP* | *CN* | *CP* | *CN* | *CP* |
| CERCANIA AL MERCADO | 50% | 5 | 2,5 | 5 | 2,5 | 7 | 3,5 | 8 | 4 |
| DISP. SERVICIOS BÁSICOS | 25% | 8 | 2 | 6 | 1,5 | 7 | 1,8 | 8 | 2 |
| DISP. MANO DE OBRA | 25% | 7 | 1,75 | 5 | 1,3 | 6 | 1,5 | 8 | 2 |
| TOTAL | | | 6,25 | | 5,30 | | 6,80 | | 8 |

**Fuente:** Investigación de Mercado
**Elaborado:** Autora

Según los resultados de la localización del proyecto, la empresa FASTCLEAN se ubicará en la ciudad de Latacunga, sector Locoa con un porcentaje de 8, por cuanto se ha detectado que es un lugar estratégico para su funcionamiento y de aquí se lograría difundir con rapidez nuestra acción hacia todos los lugares de la ciudad de Latacunga, cuenta con todos los servicios básicos necesarios y disponibilidad de mano de obra de la localización del proyecto.

## TABLA No.14

### Localización del Proyecto

| | |
|---|---|
| *PAIS* | ECUADOR |
| *REGION* | SIERRA |
| *PROVINCIA* | COTOPAXI |
| *CANTÓN* | LATACUNGA |
| *BARRIO* | LOCOA |
| *DIRECCIÓN* | AV. UNIDAD NACIONAL |

**Fuente:** Investigación de Mercado
**Elaborado:** Autora

## 3.3. Propuesta administrativa

### 3.3.1. Objetivos de empresa

Los Objetivos Corporativos son los siguientes:

- Poseer una estructura organizacional adecuada
- Mantener un Recurso Humano eficiente ubicado en cada uno de los puestos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa
- Propender un desarrollo organizacional efectivo dentro de la empresa.
- Ayudar al desarrollo del país.

### 3.3.2. Misión

La misión de la empresa es la razón de ser del "**negocio**" en todas sus dimensiones e involucran al cliente como parte fundamental de las labores de la empresa.

Es por ello que se considera que la misión establecida por la empresa de servicios "FASTCLEAN S.A." Se acoge a los requerimientos antes mencionados, por lo que se propone la siguiente misión:

***"FASTCLEAN S.A. ES UN GRUPO EMPRESARIAL, COMPROMETIDO A TRABAJAR EN EQUIPO PARA LOGRAR EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS CON CALIDAD Y SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA COLECTIVIDAD MEDIANTE LA CONSERVACIÓN DE SU VIVIENDA, A TRAVEZ DE PRECIOS MÓDICOS Y PERSONAL CAPACITADO."***

### 3.3.3. Visión

Siendo la visión un conjunto de ideas generales que señalan un rumbo, dirección y es el vínculo que une las organizaciones el presente con el futuro, se ha visto la necesidad de definir la siguiente:

***"PARA EL AÑO 2015 FASTCLEAN S.A SE EXPANDERA SON SUS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO A TODA LA PROVINCIA DE COTOPAXI OFRECIENDO TRABAJOS DE CALIDAD, PRECIOS MÓDICOS Y PERSONAL CAPACITADO, PARA DE ESTA MANERA SER LIDERES A NIVEL PROVINCIAL Y COMPETITIVOS CON EL MEJORAMIENTO DE ESTRATÉGIAS DE MERCADO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y EL PERFECCIONAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE."***

### 3.3.4. Valores corporativos

Puesto que los valores corporativos constituyen el conjunto de principios que inspiran la vida de una empresa y es el soporte de la cultura organizacional, se ha definido los siguientes para la Empresa de servicios "FASTCLEAN S.A"

- Trabajo en equipo
- Precios competitivos
- Satisfacción de las necesidades del cliente
- Recurso Humano capacitado
- Tecnología de punta a la vanguardia en la innovación
- Compromiso de servicio
- Desarrollo a la comunidad

### 3.3.5. Políticas

Las Políticas que se implantarán son las siguientes:

- En cada una de las acciones realizadas se debe optimizar los recursos humanos, materiales y económicos para cumplir con los objetivos de la institución.
- Los planes y programas que se realizan, deberán tener un seguimiento oportuno para verificar una adecuada ejecución.
- Los Directivos incentivarán a sus empleados principios éticos y valores corporativos de la organización.
- No se realizará proselitismo político dentro de la empresa por parte de los Directivos y empleados.
- Se nombrara un equipo responsable y eficiente para cada uno de los departamentos.
- El accionar de la empresa se procederá dentro de las leyes de protección al consumidor, tributarias, trabajo y reglamento interno de la empresa.

### 3.3.6. Estratégicas

- Aplicación de la evaluación del desempeño para todo el personal de la empresa.
- Optima aplicación del diseño organizacional
- Innovación de estilos gerenciales de liderazgo y de la organización en general.

- Contacto de proveedores que mantengan precios más convenientes
- Amabilidad en el trato
- Rapidez y calidad en el servicio
- Se realizará el 5% de descuento a los hogares que utilicen nuestros servicios continuamente.
- Los cobros se realizarán mensualmente
- Los servicios se ofrecerán puerta a puerta
- Se colocará puestos de atención al cliente
- Agentes vendedores visitarán los hogares
- Se realizará spot publicitarios en el canal 36
- Elaboración de hojas volantes

### 3.3.7. Principios

Tratándose de los principios corporativos se tratan de normas y reglas que rigen el comportamiento de los miembros de una institución. "Son leyes fundamentales, universales, implícitas en el hombre y auto evidentes que gobiernan la efectividad, el crecimiento y la felicidad."

Los principales principios que regirán en **"FASTCLEAN S.A."** son:

- ✓ **Disciplina:** Los empleados deberán acatar las reglas y normas que disponga la organización.

- ✓ **Responsabilidad Social:** Tanto los socios como los empleados deben actuar con ética y moral, además de participar y ayudar en las iniciativas sociales que ayuden al desarrollo de la comunidad donde se está prestando el servicio.

- ✓ **Honradez:** Entregar el servicio a precios razonables y cómodos acorde a su costo.

- ✓ **Incentivos:** Que contribuyan a la iniciativa y creatividad del talento humano, mediante una política de incentivos.

### 3.3.8. Valores

Los valores son los cimientos de la cultura organizacional que proporcionan las directrices del compromiso de los miembros para con la empresa.
Los principales valores de **"FASTCLEAN S.A."** serán:

***Responsabilidad:*** En el cumplimiento de la tarea encomendada por el cliente y la entrega a tiempo sobre los trabajos adquiridos.
***Respeto:*** Mutuo dentro de la organización a través de una buena comunicación entre el cliente interno y externo.
***Amabilidad y servicio personalizado:*** La actitud de los trabajadores debe estar dirigida a satisfacer a los clientes y ofrecerles una atención personalizada, la amabilidad debe dirigirse a los clientes y también a los compañeros.
***Puntualidad:*** En el cumplimiento de las responsabilidades y tareas asignadas.

Información del producto

La explicación detallada del producto con todas sus virtudes y limitaciones, es un paso en el proceso de selección de los vendedores. De esta forma, el conocimiento ahondado de la mercancía que va a comercializar permite que el vendedor contraste con las exigencias de la venta de ese producto con sus habilidades personales, y posibilite a la empresa deducir si está o no ante la persona idónea para el fin que persigue.

Descripción de las actividades

Es importante la determinación adecuada de las actividades del personal a contratar para evitar las malas interpretaciones y evasión de responsabilidad. Así mismo se detallan las tareas y actividades complementarias que ha de asumir el vendedor como parte del trabajo. A continuación se presenta un resumen general:

| ACTIVIDADES | DETALLE |
|---|---|
| Actividades principales | Hallar nuevas perspectivas de ventas y captar nuevos clientes |
| | Conocer y utilizar las campañas de promoción de la empresa |
| | Evaluar la eficacia de campañas |
| | Vigilar las tendencias de mercado y la aparición de nuevos productos |
| 2.Ventas | Explicar adecuadamente al cliente las posibilidades que ofrecer el producto |
| | Evaluar las posibilidades del cliente |
| | Exponer la política de la empresa en cuanto a precios, entregas, crédito |
| | Controlar las existencias y buscar nuevas aplicaciones al producto |
| | Gestionar el cobro de las ventas realizadas e informar sobre los créditos incobrables |
| 3. Actividades Complementarias | Cuidar el equipo y material de promoción |
| | Atender las reclamaciones y devoluciones |
| | Organizar el servicio post venta |
| | Atender peticiones de crédito |
| | Establecer prioridades en la entrega |

Tabla 9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE UN VENDEDOR
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

- **El personal comercial y su formación**

La capacitación del personal de ventas es un pilar fundamental en las empresas, después de la selección; para ello, se deben, tomar en consideración los puntos que se detallan a continuación:

**a) Determinación de la finalidad de las ventas**

El arte de vender se caracteriza por destacar los atributos del producto o servicio al momento de la venta. Es decir demostrar los méritos del producto, utilidad, calidad, y los servicios complementarios que este presta, de modo que el cliente quede realmente convencido de que realiza una compra provechosa, de esta forma se conquistará un cliente permanente.

**b) Formación Humana y profesional del vendedor**

Este aspecto es el conocimiento del vendedor su personalidad, el conocimiento de este de aspectos como: la empresa, del producto y del cliente.

Conocimiento de sí mismo. El vendedor debe mantener su comportamiento de acuerdo a lineamientos de su propia personalidad, carácter y su imagen.

**ASPECTOS DE UN VENDEDOR**

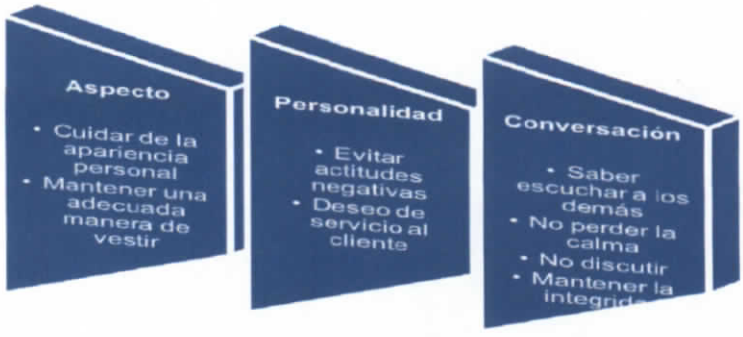



Tabla 10. ASPECTOS DE UN VENDEDOR
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Conocimiento de la empresa. El conocimiento cabal de la empresa, constituye una fortaleza para el vendedor .Debe conocer entre otros, los siguientes aspectos: estructura y objetivos de la empresa, políticas de los diversos sectores, reglamentos internos, características del mercado.

Conocimiento del producto. Es indispensable que el vendedor tenga acceso a toda la información disponible sobre el producto, que va a comercializar, se basará en los siguientes aspectos fundamentales: calidad de los materiales, características del fabricante, fuentes de abastecimiento, aplicaciones del producto modos de empleo, rendimiento, duración, nivel de seguridad, adaptabilidad, características diferenciales del producto en comparación con otros competidores.

Para venta de servicios se basara en las ventajas de su producto frente a las de la competencia, respaldo que brinda la empresa, garantía en el servicio que ofrece y cumplimiento en los servicios que se ofertan.

Conocimiento del cliente. El cliente es un aspecto fundamental en las ventas, y el motivo de ser de las empresas; por ello el vendedor debe conocer al cliente, sus gustos, sus motivaciones, los cuales los puede obtener en el momento de la venta o con técnicas sutiles, como conocer su motivación de compra, adicionalmente se pueden mencionar motivos: sociales, personales, económicos.

Mientras más sepa el vendedor del cliente, se podrá satisfacer mejor sus necesidades.

- **Principales actividades de la gestión comercial**

Dentro de las actividades frecuentes que se realiza en la actividad comercial, son:

a) Seguimiento de clientes
b) Captación de nuevos clientes
c) Confección del fichero de clientes

**a) Seguimiento de clientes**

Consiste en la dedicación que se dispensa al colectivo que constituyen los clientes habituales o los consumidores de los productos de una empresa.

Se refiere al grado de satisfacción de los clientes con el producto o servicio de una empresa. Los clientes a su vez constituyen una fuente importante de información para la empresa.

Un aspecto básico es la retroalimentación por el frecuente cruce de datos, permite conocer los motivos por los cuales los clientes abandonan o disminuyen el consumo.

El seguimiento a la clientela permite la "fidelización" de la misma. Este método se ha convertido en una estrategia de marketing, que marca vínculos duraderos entre el cliente y la empresa. Esta relación a largo plazo se convierte en una herramienta que permite a la empresa: la utilización de la base de datos para ventas cruzadas, mantener una relación estrecha con el cliente de manera que en futuras ocasiones se le pueda ofrecer un nuevo producto o de la misma línea.

**b) Captación de nuevos clientes**

Las técnicas más sencillas para la captación de nuevos clientes potenciales, consiste en las derivadas de la segmentación de mercado que facilita un censo, de la clientela potencial del cual se derivara el grupo más idóneo para el producto a comercializar.

Por lo expuesto anteriormente se debe fijar con exactitud el mercado meta de la empresa, conforme a las necesidades y características del mismo.

La búsqueda de los clientes dentro de la actividad comercial se la conoce como prospección del cliente.

**c) Creación de la base de datos**

La confección del fichero de clientes o base de datos, actualmente, está ligada a la tecnología por la incorporación a las empresas de la llamada data base. Estas bases de datos pueden ser propiedad de la empresa o de empresas externas que proporcionan esta información de clientes potenciales de un tipo de producto.

Los ficheros de clientes se han convertido en una herramienta clave del marketing que utilizado de la manera correcta consigue excelentes resultados, basado en los objetivos comerciales.
Un fichero de clientes debe contener la siguiente información:

- Cantidad. Inventario del número de clientes
- Calidad. Relativo a la fiabilidad de los datos de los clientes inventariados.

- Versatilidad. que los datos estén organizados de manera que sea factible reunirlos por grupos de acuerdo a las necesidades del departamento comercial
- Bajo coste. Su obtención y utilización sea proporcional a la eficiencia comercial que proporcionen.

### 2.2.4 Establecimiento de procesos

De acuerdo a la definición del autor Carl Duisberg Gesellschaft e V(1995), "son la combinación de personas, información, maquinas, y materiales a través de una serie actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan necesidades del cliente".[21]

También se puede definir un **proceso**, como un conjunto de métodos, materiales, materias primas, personas, máquinas, medio ambiente, recursos, entre otros elementos, que como resultado de su interacción se crean productos y servicios para satisfacer a los clientes.

### a). Estandarización de procesos

Para una empresa es importante normalizar los procesos puesto que permite:

- Planificar la calidad al interior de las organizaciones
- Contribuye a mejorar la productividad, al poder de mapear las diferentes actividades de cada área de trabajo en cada organización.
- Mejora la comunicación a nivel general
- Permite priorizar las actividades que contribuyen con la transformación y generación de valor en cada área.
- Identifica las actividades importantes
- Define responsables por actividad

---

[21] Montalvo Herrera Tomas José , La Gestión De La Calidad En Los Servicios ISO 9001:2008 ¸Segunda Edición , 2010

Un proceso posee las siguientes características:

| ACTIVIDAD | DETALLE |
|---|---|
| Entradas | El proceso que lo antecede |
| Actividades | Los requerimientos del clientes |
| Salidas | Los recursos |
| Objeto | Parámetros de control |
| Responsable | Documentación aplicable |
| Los límites | Retroalimentación |
| El proceso que lo precede | Otra característica adicional requerida |

Tabla 11. CARACTERÍSTICAS PROCESOS
Fuente: José Fontalvo Herrera, (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

De igual manera, las entradas de un proceso implican tener claramente identificada, la maquinaria, las personas responsables de los procesos, los materiales o información requerida, las mediciones del proceso, el método a desarrollar y el contexto en el que se va a implementar el proceso.

**b). Criterios para implementación de los procesos**

Para la implementación de los procesos, Laman S, Burns E y Linn K (2007), mencionan la importancia de:

1) Recopilar la información de los clientes internos y externos acerca de las necesidades de nuestros procesos,

2) Desarrollar reuniones con los diferentes miembros de la organización para determinar las necesidades en el contexto en donde se estén levantando los procesos.

3) Tomar acciones referentes a las conclusiones que se generen de estas reuniones.

4) Determinar lo pertinente, que son las acciones y procesos que se están desarrollando al interior de la organización, lo que facilita

5) Tomar medidas que contribuyan con el mejoramiento de los procesos asociados con el sistema de Gestión de Calidad implantado.

De igual forma, Sever K (2007), con el fin de generar compromiso, cambios y orientación en los procesos, considera necesario establecer las siguientes actividades como condiciones determinantes para implementar los procesos:

- Grupos de trabajo en todos: clientes, proveedores y responsables del proceso.
- Una agenda de trabajo donde se establezca una visión compartida para la cooperación de todos los interesados y mejoras de los procesos.
- Una visión sistémica del proceso, especificado las diferentes actividades, especificaciones, las comunicaciones y las aprobaciones por los diferentes niveles jerárquicos asociados al proceso.
- Una descripción detallada de los diferentes pasos, actividades que involucren a los proveedores del proceso.
- Una lista de las herramientas de calidad y gestión (QFD, AMEF, seis, sigma ESCC, etc.), operaciones que será diferentes para cada proveedor, cliente, con las cuales se apoyaron los procesos.
- Una estimación del valor el periodo como consecuencia de un proceso mal concebido y desarrollo.
- Cuál sería la ganancia si todos participan y se comprometen con las nuevas actividades del proceso.

- Cuál sería la perdida si el proceso no se integra al sistema diseñado.

Esto se determina con el fin de que las personas que participen en el proceso no perciban esto como un esfuerzo adicional que no redunda en las mejoras de si trabajo.

**c). Análisis y Diseño de los procesos**

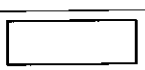
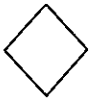
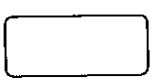
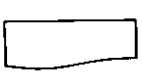
Para representar el análisis del diseño de un proceso existen diferentes tipos de diagrama. Para el levantamiento de proceso del sistema de gestión de calidad en empresas de servicio se puede utilizar los siguientes:

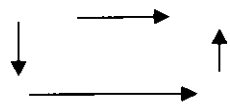
- Diagrama de flujo de procesos
- Fichas de caracterización de procesos
- Diagrama de bloque

Sin embargo, cuando el sistema de gestión así lo requiera podemos utilizar el diagrama de recorrido y los diagramas de análisis de proceso.

a) Diagrama de flujo de procesos

Según Geselischaft e. V. (1995), los símbolos para poder elaborar este tipo de flujo de procesos

| SÍMBOLO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
|  | Un rectángulo significa una actividad |
|  | Un rombo significa decisión, señala un punto en el que hay que tomar una decisión, a partir del cual el proceso se ramifica en varias vías. La vía tomada depende de la respuesta de la pregunta. |
|  | Este símbolo significa terminal. Identifica el principio o el final de un proceso |
|  | Este símbolo significa documento. Representa un documento relativo al proceso |

| | |
|---|---|
|  | Estas flechas o conectores de flujo representan las diferentes vías que unen el proceso la punta de la flecha la dirección del proceso. |
|  | Un círculo significa conector. Se utiliza para indicar la dirección del flujo del proceso. |

Con estos elementos se puede analizar y modelar, un proceso requerido dentro de un sistema de gestión de calidad con posibilidad de hacer mejoras, si la empresa prestadora de servicios así lo requiere.

## 2.3 Fundamentación Legal

De acuerdo a resolución emitida el 3 de abril de 1998, las compañías de seguros están reguladas por la LEY DE GENERAL DE SEGUROS, cuyo texto dice:

"**Artículo 1**. La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

La actividad aseguradora regulada por este reglamento, es de naturaleza privada; no obstante, ésta tiene el carácter de interés público.

**Artículo 2.** El sistema de seguro privado en el Ecuador está integrado por:

a) Las empresas que realicen operaciones de seguros;
b) Las compañías de reaseguros;
c) Los intermediarios de reaseguros;
d) Los peritos de seguros; y,
e) Los asesores productores de seguros"[22]

[22] http://www.superban.gov.ec/leydesegurosprivados

El representante legal tanto judicial como extrajudicial es el Gerente General de la empresa.

La supervisión de las compañías de seguros está a cargo por el estado, consiste en garantizar que las compañías de seguros se encuentren en posibilidad de cumplir en cualquier momento sus obligaciones y que los intereses de los asegurados estén suficientemente protegidos.

## 2.4 Fundamentación Técnica-Administrativa

La estructura organizacional de la empresa es como sigue:

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA SUÁREZ & SUÁREZ ASESORES DE SEGUROS**

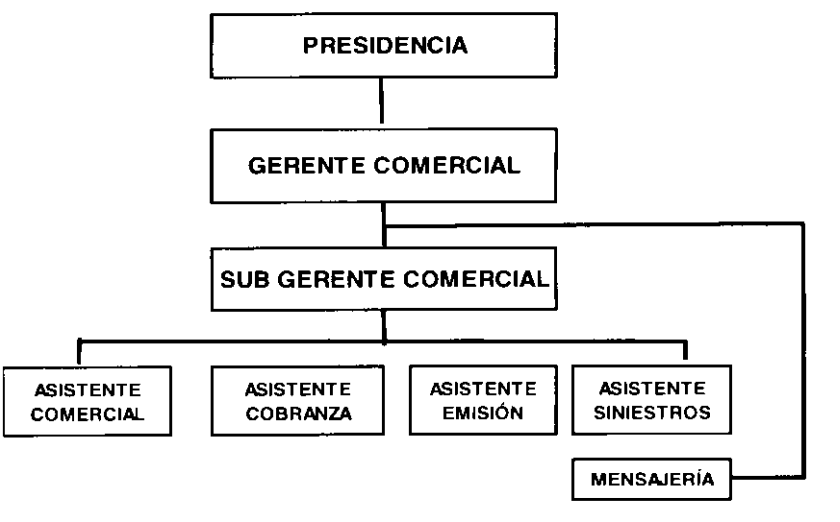



Gráfico 2. Estructura Organizacional
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

| SIMBOLOGÍA | ELABORADO | APROBADO |
|---|---|---|
| Línea de autoridad | Gabriela Ortiz | José Miguel Suárez |
| Nivel de apoyo | Abril 2010 | Mayo, 2010 |

## 2.5 Empresa Objeto de Estudio

### 2.5.1 Base Legal

La representación legal y extrajudicial de la empresa, la tiene el Gerente General de Suárez & Suárez, Asesores de Seguros, cuya central de operaciones se encuentra en la ciudad de Ambato.

Para la operación en la ciudad de Ambato, la representación legal la tiene el Gerente quien ejerce la representación legal en los actos o contratos que realice la organización.

### 2.5.2 Reseña Histórica

La empresa Suárez & Suárez Agentes Asesores de Seguros nace en la ciudad de Ambato con la idea de un bróker de seguros que brinde asesoría a sus clientes y sea el medio de contacto con las diferentes aseguradoras del mercado.

Por lo cual inicia sus actividades como tal, desde 22 de noviembre de 2007 con credencial N° 00996, otorgada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a nombre de Suárez Mantilla José Miguel.

Antes de tener credencial de seguros, la experiencia de Suarez & Suarez Bróker de Seguros, se basa en trabajos realizados en grandes empresas, como la Constructora Odebrech S.A., pionera a nivel mundial e internacional en el área de Seguros de Importaciones.

De igual manera, en calidad de representantes en Quito y en la zona Centro del país de Altoss Bróker de Seguros.

Además mantiene sucursal en la ciudad de Quito, ubicada en la Avenida Mariana de Jesús y Manuel Chávez, que se abrió en agosto de 2008.

Suárez & Suárez actualmente es agente de representación exclusivo de las siguientes aseguradoras: COFASE y BMI IGUALAS MEDICAS, en el centro del país y se encuentra autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros para operar en la intermediación de seguros de los siguientes ramos:

- Seguros Generales
- Seguros Colectivos
- Seguros Vehículos
- Fianzas
- Todo Riesgo: Contratista, Constructor
- Multiriesgos
- Soat
- Seguro De Crédito
- Asistencia Médica

### 2.5.3 Logotipo

El logo identificativo de la empresa es:



Suárez & Suárez

ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS

Gráfico 3. Logotipo Institucional
Fuente Genimag, 2008
Elaborado por: Suárez & Suárez Asesores de Seguros

# CAPÍTULO III
# METODOLOGÍA

## 3.1 Modalidad de la Investigación

En el presente trabajo de investigación, se aplicó la modalidad de investigación cualitativa-cuantitativa, por cuanto combina la descripción y cualidades de la investigación; y, pone énfasis en los resultados de la investigación cuantificándolos.

"Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados, mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas" [23]

Las dos modalidades corresponden a la investigación científica, que según menciona el autor; "Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad, obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso". [24]

Por lo antes señalado, la investigación, se realizó con la descripción de hechos y con la cuantificación de datos que combinados, sirvieron para obtener datos que aportaron, para realizar el presente trabajo de investigación, de una manera adecuada.

---

[23] Addellah Fg, Levine, Evolution Metologies, Springer, New York , 1994

[24] http: www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml

## 3.2 Tipo de la Investigación

El presente trabajo se realizó con la modalidad conocida como "Modalidad de la investigación combinada". Se utilizó investigación bibliográfica para obtener información confiable, de conceptos, teorías e investigaciones realizadas anteriormente con respecto al tema y de diferentes autores, a fin de establecer bases para el estudio. Además, investigación de campo que permitió tomar contacto con la empresa de estudio y la problemática, para observar los hechos y acontecimientos de cerca.

La combinación de las modalidades, permitieron obtener datos que sirvieron para encaminarlos objetivos de la investigación.

## 3.3 Fuentes de información

Esta se basó en fuentes primarias y secundarias.

**Fuentes Primarias:**

Para el presente proyecto de investigación se utilizó la entrevista, como instrumento de investigación, la misma que se direccionó a los grupos económicos que estuvieron integrados por; concesionarios y financieras, en los mismos que se entrevistó a los gerentes, a través de un cuestionario de preguntas, previamente formulado.

Para el levantamiento de la información del muestreo no probabilístico, se utilizó la encuesta como herramienta de investigación. Se incluyó preguntas abiertas y cerradas que permitieron conocer a fondo el tema de la investigación.

**Fuentes secundarias:**

Esta información es la que se obtiene de libros, de proyectos relacionados con servicio al cliente, libros de metodología de investigación, libros de leyes, entre otros. Información que reposa en bibliotecas de universidades.

**Diseño de la Investigación**

El tipo de estudio se realiza:

- Por los objetivos. Es aplicada
  Basados en los conocimientos existentes en las Ciencias Administrativas y con evidencias de la realidad investigada, se puede realizar la propuesta.

- Por lugar. Es de campo:
  El estudio se lo desarrolló en el lugar donde ocurren los hechos en la empresa, Ecuador, Ambato.

- Por la naturaleza servirá para la toma de decisiones:
  Toda esta información fue aplicada en la elaboración y diseño de una propuesta concreta.

- Por su alcance. Es descriptiva:
  Este tipo de investigación, comprende: la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la problemática, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se realizó sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. A través de esta investigación, se describieron de una manera sistemática, la naturaleza del problema de investigación y se obtuvieron conclusiones validas de los fenómenos de la investigación.

- Por la factibilidad. Es de aplicación:

El proyecto analizado es factible de desarrollarlo y aplicarlo en base a una propuesta definida que permitirá solucionar la problemática actual-proyecto factible.

## 3.4 Población y muestra

### 3.4.1 Población

La población para el presente estudio estuvo constituida de la siguiente manera:

| Grupo 1: Clientes internos | Grupo 2: Clientes externos |
|---|---|
| a) Empleados de Suarez & Suarez Asesores de seguros | a) Clientes de ramos generales<br>b) Gerentes de concesionarios<br>c) Gerentes de financieros |

Tabla 12. GRUPO DE CLIENTES
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

### 3.4.2 Muestra

Los tipos de muestreo que se utilizaron fueron:

No Probabilístico
Probabilístico

**Muestreo no probabilístico.** De acuerdo con Luis Herrera E. y otros (2002: 142-143), en este muestreo la selección se hace sobre la base del criterio del investigador. Las unidades de muestreo no se seleccionan por procedimientos al azar; se utilizan por razones de costo.

Se ha seleccionado el método no probabilístico, para el estudio de la población que se detalla a continuación:

| Población Suarez & Suarez Asesores de Seguros | | |
|---|---|---|
| **DEPARTAMENTO** | **CARGO** | **NOMBRE** |
| DIRECTIVO | Presidente | Miguel Suárez |
| | Gerente | José Miguel Suárez |
| | Sub Gerente | Gabriela Ortiz |
| EMISIÓN | Asistente de emisión | María José Llerena |
| SINIESTROS Y ATENCIÓN AL CLIENTE | Asistente de Siniestros | Jacqueline Olivo |
| COBRANZAS | Asistente de cobranzas | Lenin Medina |
| MENSAJERÍA | Mensajero | Guido Villafuerte |

Tabla 13. POBLACIÓN DE SUAREZ & SUAREZ ASESORES SEGUROS
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Para el presenta caso de estudio, se aplicó al 100% de la población en cuanto al cliente interno, puesto que son 7 personas.

| **AUTOMOTORES** | **GERENTE** |
|---|---|
| Merquiauto | Sr. Santiago Holguín |
| Automotores Carlos Palacios | Sr Sebastián Palacios |
| Teojama Comercial | Sr Luis Suarez |
| Autos Eduardo Palacios | Sr Eduardo Palacios G. |
| Autos.Com | Sr Lenin Salguero |

Tabla 14. POBLACIÓN ÁREA AUTOMOTORES
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

| **FINANCIERAS** | **GERENTE** |
|---|---|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato | Lcdo. Ramiro Portero |
| Banco de Machala | Sr. Hernán Villacis |
| Cooperativa de la Pequeña Industria CACPET | Lic. Erazmo Muñoz |
| Sociedad Financiera Leasingcorp | Sr Marco Velasco Matilla |

Tabla 15. POBLACIÓN DE FINANCIERAS
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**Muestreo no probabilístico.** De acuerdo con el autor, Luis Herrera E. y otros (2002: 144-153), este tipo de muestreo, es cuando los elementos son seleccionados en forma individual y directa. Todos los integrantes de la población tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra. Es el más adecuado, ya que sus procedimientos son más científicos debido a que se basan en la ley de los grandes números y el cálculo de probabilidades.

Por lo tanto, para el presente proyecto de investigación se utilizó, este tipo de muestreo, para los clientes de ramos generales.

El total de clientes de la oficina matriz de Suárez & Suárez Asesores de Seguros es de 500.
Se aplica la fórmula obteniendo los siguientes resultados:

$$n=\frac{Z^2\ (N)(p)(q)}{E^2(N-1)+Z^2\ (p)(q)}$$

Dónde:
n= Tamaño de la muestra
N= Población
E=Error
Z=Nivel de confianza
P= probabilidad a favor
Q= probabilidad en contra

Se trabajó con los siguientes datos

n= ¿?número de clientes a encuestar
N= 500
E= 7%
Z= 1.645
P= 50%
Q= 50%

Sustituyendo los datos en la fórmula se obtiene

$$n=\frac{1.645^2\ (500)(0.50)(0.5)}{0.07^2(500-1)+1.645^2\ \ (0.5)(0.5)}$$

$n = 108$ clientes

La muestra se extrajo en un proceso de selección al azar simple, todos tuvieron la posibilidad de ser parte de la muestra. La información se la toma del listado total de clientes, y se lo escoge mediante sorteo.

## 3.5 Plan de Recolección de Información

Se determina un plan de recolección que facilitará obtener la información.

| Plan de Recolección de la información | | |
|---|---|---|
| Preguntas básicas | Explicación | |
| Para qué? | Para alcanzar objetivos de la investigación | |
| A qué personas? | Empleados de la empresa, Free Lance o Agentes Vendedores, Clientes, Concesionarios, Instituciones Crediticias | |
| Sobre qué aspectos? | **GESTIÓN COMERCIAL** | **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** |
| | Porcentaje de clientes nuevos | Situación actual de la empresa |
| | Porcentaje de clientes con pólizas renovadas en un periodo de tiempo | Situación deseada de la empresa ( misión) |
| | Estructura de la base de datos de clientes | Objetivos y Estrategias de la Empresa |
| | *Nivel de conocimiento de los vendedores* | Calidad del Servicio |
| | Nivel de aceptación de la empresa Suarez & Suarez Asesores de Seguros dentro de sus clientes actuales | Campo de Acción |
| | Estructura del Área comercial | Políticas y Valores |
| | | Competidores |
| Quién? | Gabriela Ortiz (investigadora) | |

| | |
|---|---|
| Cuándo? | En fechas establecidas |
| Dónde? | Ambato, varias locaciones |
| Que técnicas de recolección? | 1. Reunión con el personal para lluvia de ideas. |
| | 2. Entrevista (estructurada) |
| | 3. Encuesta (preguntas abiertas y cerradas) |
| Con qué? | Cuaderno de notas |
| | Cuestionario de entrevista |
| | Cuestionario |
| En qué situación? | 1. Reunión con el personal que labora en Suarez & Suarez Asesores de Seguros en una mañana fuera de horarios de oficina para obtención de lluvia de ideas para obtener el FODA de la empresa. |
| | 2. Entrevistas.- En las ubicaciones de cada uno de los grupos estratégicos |
| | 3. Cuestionario.-Llamadas telefónicas a los clientes durante el transcurso de las semanas |

Tabla 16. Plan de Recolección de Información
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

En la tabla 16 se puede observar, el plan facilitó la obtención de información de manera ordenada y clara

### 3.6 Objetivos de la investigación cualitativa

#### Objetivo General

Obtener información de fuente primaria que sea confiable y que permita realizar un diagnóstico actual de la empresa, en el que se muestre de manera clara, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa y con esta información desarrollar un Plan de Acción para el área comercial de la empresa Suarez & Suarez Asesores de Seguros.

#### Objetivos específicos

- Determinar el nivel de conocimientos de los empleados del área comercial sobre la estructura de Suárez & Suárez Asesores de Seguros.

- Analizar las funciones de las personas encargadas del área comercial.
- Descubrir las necesidades de las personas encargadas del área comercial de Suárez & Suárez Asesores de Seguros.
- Determinar la percepción de los clientes en cuanto a los servicios que Suárez & Suárez Asesores de Seguros ofrece a los clientes.
- Establecer la posición actual de la empresa y las diferentes etapas de comercialización de Seguros.

### 3.7 Técnicas de Recolección de Datos para la investigación Cualitativa

- Lista de cotejo
- Entrevista
- Lluvia de ideas

#### 3.7.1 Lluvia de Ideas

Objetivo: Obtener información del personal que labora en Suárez & Suárez Asesores de Seguros con respecto a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para la empresa. Participa el 100% de los colaboradores.

#### 3.7.2 Diseño de guión de la entrevista

En el diseño del guion para la entrevista se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

Las preguntas fueron realizadas a personas que están relacionadas con el proceso comercial en Suárez & Suárez Asesores de Seguros. La mayoría de preguntas fue de tipo abierta para conocer el criterio de:

- Concesionarios
- Financieras
- Empleados del área comercial

- Gerente de la empresa Suárez & Suárez Asesores de Seguros

Cada uno de ellos responde a la información que se desea obtener.

### 3.7.3 Diseño del cuestionario

- Las preguntas de tipo abiertas y cerradas, fueron elaboradas en lenguaje comprensible para los entrevistados.
- Cada una de las preguntas responden a un área que se desea investigar.
- Los entrevistados tienen conocimiento de primera mano de la información que se solicitó.
- El cuestionario es corto en su duración y respuestas.

Las preguntas son clasificadas por aspectos:

- Identificación del servicio actual de Suárez & Suárez
- Identificación de necesidades del cliente
- Satisfacción del cliente en el servicio que brinda Suárez & Suárez Asesores de Seguros

## 3.8 Objetivos de la investigación cuantitativa

### Objetivo general

Obtener información de los clientes, que nos permita conocer sus necesidades, satisfacción frente al servicio actual, a fin de establecer acciones para mejorar los aspectos críticos y dar énfasis a los puntos fuertes de la empresa a través de un plan Táctico en el Área comercial.

### Objetivos Específicos

- Conocer la percepción del cliente frente al servicio
- Determinar el motivo por el cual el cliente contrata una póliza de seguros

- Verificar si el servicio actual, cumple con las expectativas del cliente
- Determinar los puntos débiles de la empresa

### 3.9 Plan de recolección de datos

La metodología empleada para la recolección de datos mediante encuestas a los clientes fue la siguiente:

Se realizó llamadas telefónicas a los clientes de muestra aleatoria en los días viernes y sábado en horas entre las 8:00 y 17:00 horas.

El personal a cargo de las encuestas llenó cada una de las encuestas con la información que proporcionaba cada cliente.

La metodología empleada para la recolección de datos mediante entrevistas fue la siguiente:

- Se realizó citas con cada uno de los entrevistados
- Visitas en los horarios pactados
- Se realizó las entrevistas con una grabadora a fin de recabar la mayor parte de información requerida.

### 3.10 Plan de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información, se procedió de la siguiente manera:

- ✓ Tabulación manual de las encuestas, así como la descripción de las entrevistas realizadas.
- ✓ Se elaboró, tablas y gráficos de las preguntas del cuestionario de las encuestas realizadas a clientes, mediante la utilización de hoja de datos de Microsoft Excel.

- ✓ Se obtuvo resultados de la situación de la empresa del ambiente externo y del ambiente interno con los criterios de los grupos de interés a quienes se aplicó entrevistas y encuestas.

### 3.11 Presentación de datos

Los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas se presentaran de la siguiente forma:

Representación escrita. Para las entrevistas se presentará cada una de ellas con un análisis de las preguntas formuladas, a los diferentes entrevistados los datos representados serán de tipo cualitativo.

Representación gráfica. Se presentará las preguntas contenidas en el cuestionario de las encuestas con gráficos ya que con ellos, se puede visualizar de una forma clara los resultados obtenidos en las encuestas.

### 3.12 Metodología para determinar el FODA

Para determinar el FODA de la empresa, conjuntamente con los ejecutivos se decidió aplicar la herramienta de trabajo grupal denominada: lluvia de ideas o tormenta de ideas, ya que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Esta actividad se realizó con el 100% de los colaboradores.

La lluvia de ideas (o en inglés *brainstorming)* es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado donde todos los involucrados aportan con información.

Para el presente proyecto, se reunió a todo el personal de la empresa quienes aportaron con ideas importantes para definir el FODA actual, información que se lo presenta en los siguientes capítulos.

# CAPÍTULO IV
# PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Análisis e Interpretación de resultados

Para el análisis y la interpretación de los datos se, tomó en consideración los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a los diferentes grupos, tanto a los clientes internos como externos.

Clientes internos: La técnica de encuesta que se aplicó fue a través de una guía de entrevista.

- Entrevista dirigida a funcionarios del área comercial (Anexo 1)

Clientes externos: La técnica de encuesta que se aplicó fue a través de entrevistas y encuestas, de acuerdo al siguiente detalle:

- Entrevista dirigida a concesionarios de vehículos (Anexo 2)
- Entrevista dirigida a instituciones financieras (Anexo 3)
- Entrevista dirigida al personal del área comercial (Anexo 4)
- Encuestas generales a clientes (Anexo 5)

### 4.1.1 Presentación de resultados obtenidos en la encuesta

A continuación se detalla los resultados obtenidos:

#### 4.1.1.1. CONCESIONARIOS DE VEHÍCULOS. Resultados de las entrevistas

1. ¿Tenía usted conocimiento que sus pólizas de seguros se lo realizan a través de Suárez & Suárez Bróker de Seguros?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 5 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | |

Tabla 17. Conocimiento del servicio-concesionarios
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)




Gráfico 4. Conocimiento del servicio-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:**

El 100% de los concesionarios encuestados sabe que las pólizas de seguros son gestionados a través de un bróker.

- Situación favorable para la empresa que se la debe aprovechar.

1. ¿Considera usted que los seguros son importantes para su Empresa?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 5 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | |

Tabla 18. Importancia seguros-concesionarios
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)




Gráfico 5. Beneficio de la póliza-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:**

El 100% de los concesionarios encuestados consideran que los seguros son importantes.

- Situación favorable para la empresa que se la debe aprovechar.

Si respondió sí, escoja a continuación dos de los beneficios:

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Cobertura para el patrimonio | 3 | 37% |
| Evita grandes pérdidas por imprevistos/accidentes | 2 | 25% |
| Brinda tranquilidad frente a imprevistos | 3 | 38% |
| Permite reparar inmediatamente daños o perdidas sufridos | 0 | 0% |
| TOTALES | 8 | |

Tabla 19. Beneficios seguros-concesionarios
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

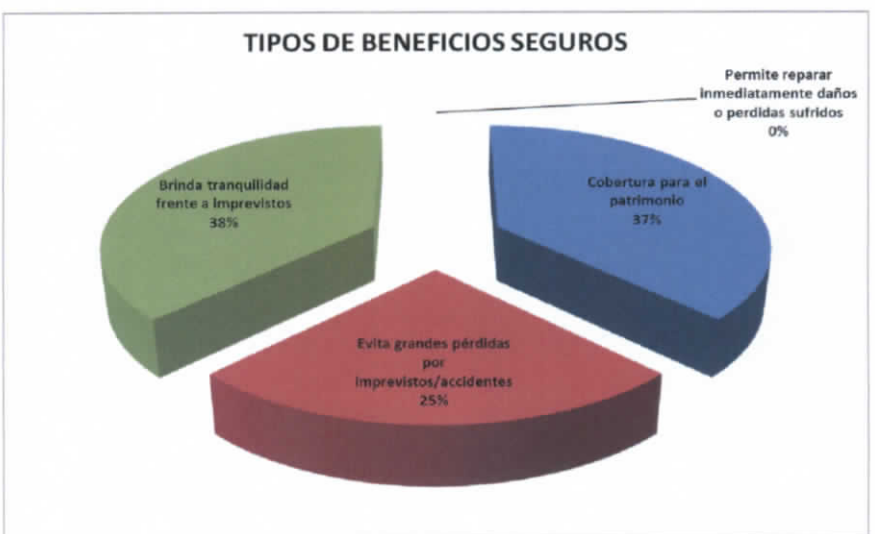



Gráfico 6. Tipos de beneficios-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

De los beneficios presentados, los concesionarios consideran que los seguros brindan tranquilidad frente a imprevistos con un 38%, seguidamente por la cobertura del patrimonio con 37%.

- Situación a ser analizada para ofertar nuevos servicios.

2. ¿Considera usted, una ventaja tener un bróker que maneje las pólizas de seguros de su clientes?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 5 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| OTRA | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | |

Tabla 20. Ventaja bróker-concesionarios
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

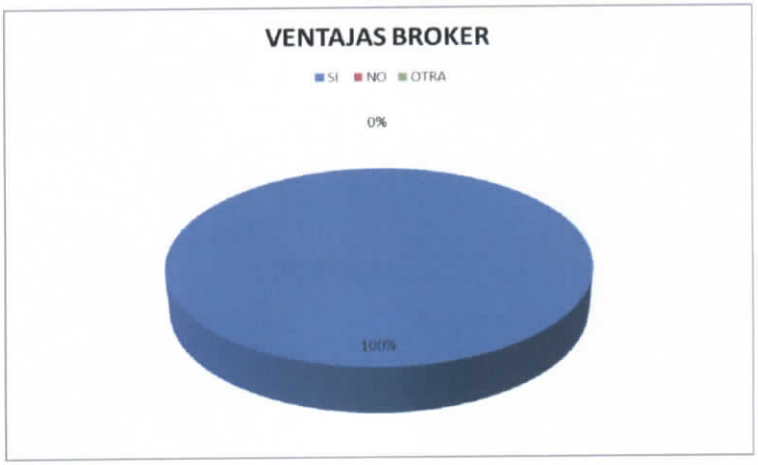



Gráfico 7. Ventajas bróker-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**Respuestas:**

- Porque saben a dónde direccionar a los clientes
- Facilitan el manejo de las pólizas de seguros
- Porque el bróker agilita los tramites de las pólizas de seguros
- Permite cumplir con los requerimientos de seguros de los clientes
- Manejan las pólizas de seguros y, yo me dedico a mi negocio la venta de vehículo

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los encuestados consideran que es una ventaja el que las pólizas sean manejadas por un bróker. Mencionan varias razones entre las cuales resalta la experiencia que tienen en el área. Situación que favorece a la empresa.

- Situación favorable que debe ser aprovechada para expandir los servicios.

3. ¿Cómo califica el servicio que ofrece Suárez & Suárez Asesores de seguros?

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ASPECTOS | EXC | MUY BUENO | BUENO | MALO | REGULAR | TOTAL | EXC | MUY BUENO | BUENO | MALO | REGULAR | TOTAL |
| Atención oportuna y eficiente | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 | 10 | 10% | 40% | 0% | 0% | 50% | 100% |
| Servicio personalizado | 2 | 3 | 0 | 0 | 5 | 10 | 20% | 30% | 0% | 0% | 50% | 100% |
| Agilidad en los requerimientos que se realizan | 3 | 2 | 0 | 0 | 5 | 10 | 30% | 20% | 0% | 0% | 50% | 100% |
| Precio frente al mercado | 2 | 3 | 0 | 0 | 5 | 10 | 20% | 30% | 0% | 0% | 50% | 100% |

Tabla 21. Calificación del servicio-concesionarios
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

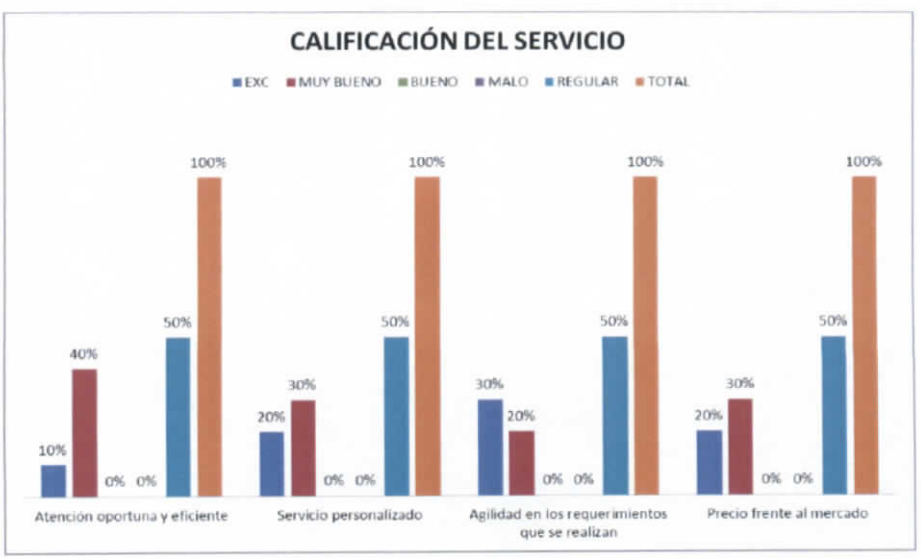



Gráfico 8. Calificación del servicio-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

Con relación al servicio que brinda Suárez y Suárez consideran al 50% que la atención, servicio, agilidad y precio son considerados como regulares.

- Situación que debe ser analizada inmediatamente, puesto que no está aportando a brindar un buen servicio al cliente, esta apreciación afecta directamente a las ventas.

4. ¿Con qué otro bróker de seguros mantiene relaciones comerciales?

| BROKER | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| Tecniseguros | 2 | 40% |
| Confia | 0 | 0% |
| Centauro | 0 | 0% |
| Acosaustro | 1 | 10% |
| Agente de Seguros persona | 0 | 0% |
| Otro | 2 | 40% |
| TOTALES | 5 | |

Tabla 22. Competencia-concesionarios
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

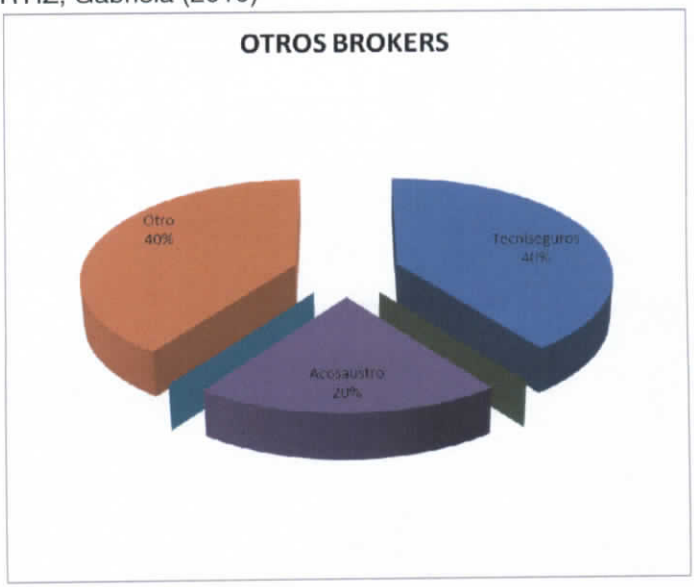



Gráfico 9. Otros brókers-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

En cuanto a la competencia, el 40% trabaja con Tecniseguros y el otro 40% con Otros proveedores, información que no es detallada.

- Situación a ser investigada puesto que no se ha identificado claramente a la competencia. Además habrá que analizar el servicio que presta Tecniseguros.

5. Cuál es el aspecto más importante de la siguiente lista, para usted cuando contrata una póliza de seguros?

| CALIFICACION SERVICIO | MUY IMPORT | IMPORT | POCO IMPOT | NADA IMPORTANTE | SIN IMPORT | TOTAL | MUY IMPORT | IMPORT | POCO IMPOT | NADA IMPORTANTE | SIN IMPORT | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Precio | 1 | 3 | 1 | | | 5 | 20% | 60% | 20% | 0% | 0% | 100% |
| Calidad en el Servicio | 4 | 1 | | | | 5 | 80% | 20% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Coberturas de pólizas de Seguros | | | 1 | 2 | 2 | 5 | 0% | 0% | 20% | 40% | 40% | 100% |
| Atención personalizada | 1 | | 1 | 2 | | 4 | 25% | 0% | 25% | 50% | 0% | 100% |
| Diversidad de tipos de seguros | 0 | | 1 | 1 | 3 | 5 | 0% | 0% | 20% | 20% | 60% | 100% |

Tabla 23. Aspecto al contratar la póliza
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

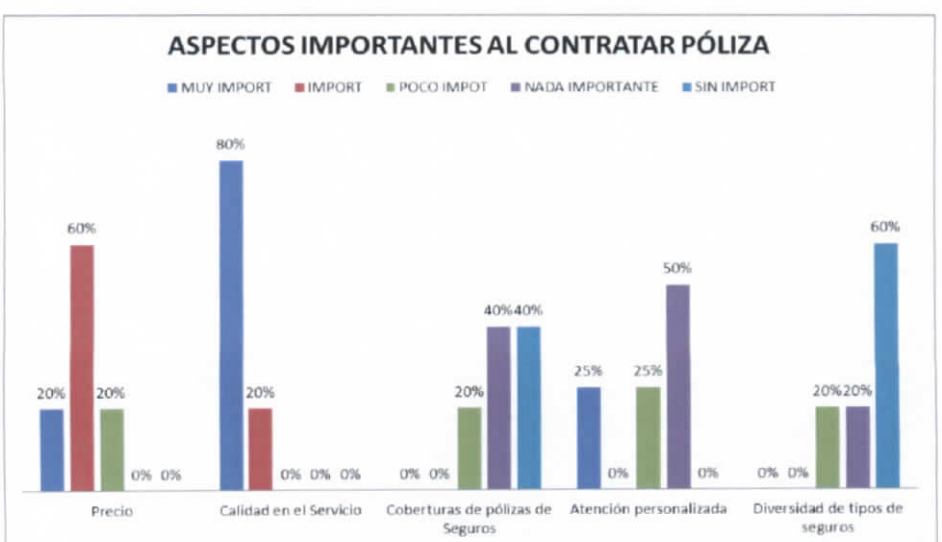



Gráfico 10. Calificación del servicio-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

Los aspectos considerados importantes a la hora de contratar una póliza son:

La calidad en el servicio con el 80%, seguido del precio con el 60%.

- Estos resultados reflejan definitivamente que la calidad en el servicio cuenta. Aspecto calificado anteriormente como negativo

6. De los siguientes valores agregados que le podría ofrecer el bróker para usted ¿cuál sería el más interesante?

| RUBRO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| a. Incremento de comisiones | 2 | 40% |
| b. Incentivos : viaje y bonos por ventas | 1 | 20% |
| c. Servicio post venta a cada uno de sus clientes | 2 | 40% |
| TOTALES | 5 | |

Tabla 24. Valor agregado del bróker-concesionarios
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

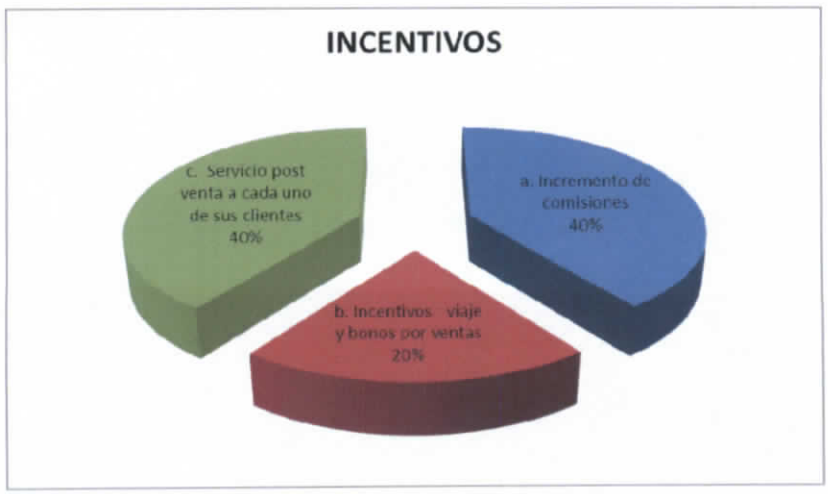



Gráfico 11. Incentivos-concesionarios
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

En cuanto a los incentivos que otorga los brókeres, los más importantes son: el incremento en las comisiones con el 40% y el servicio post venta a cada uno de sus clientes, también con el 40%. Los viajes y bonos por ventas no son considerados como importantes.

- Estos aspectos serán necesarios ser considerados cuando se definan los incentivos a ser otorgados a los clientes.

### 4.1.1.2. FINANCIERAS. Resultados de las entrevistas

1. ¿Tenía usted conocimiento que sus pólizas de seguros se lo realizan a través de Suárez & Suárez bróker de seguros?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 5 | 100% |
| NO | 0 | |
| TOTALES | 5 | |

Tabla 25. Conocimiento del servicio-financieras
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)




Gráfico 12. Conocimiento del servicio-financieras
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los encuestados conocen que las pólizas son manejadas por un bróker de seguros.

- Situación favorable para la empresa que se la debe aprovechar.

2. ¿Considera usted que es un beneficio tener una póliza de seguros?

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 5 | 100% |
| NO | 0 | |
| TOTALES | 5 | |

Tabla 26. Beneficio de póliza-financieras
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)




Gráfico 13. Beneficios póliza-financieras
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 100% de los encuestados consideran que el tener pólizas tiene sus beneficios.

- Situación favorable para la empresa que se la debe aprovechar.

Si respondió si, escoja dos de los beneficios a continuación:

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Cobertura para el | 4 | 50% |
| Evita grandes pérdidas por | 0 | 0% |
| Brinda tranquilidad frente a imprevistos | 3 | 37% |
| Permite reparar inmediatamente | 1 | 13% |
| TOTALES | 8 | |

Tabla 27. Beneficios importantes - financieras
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

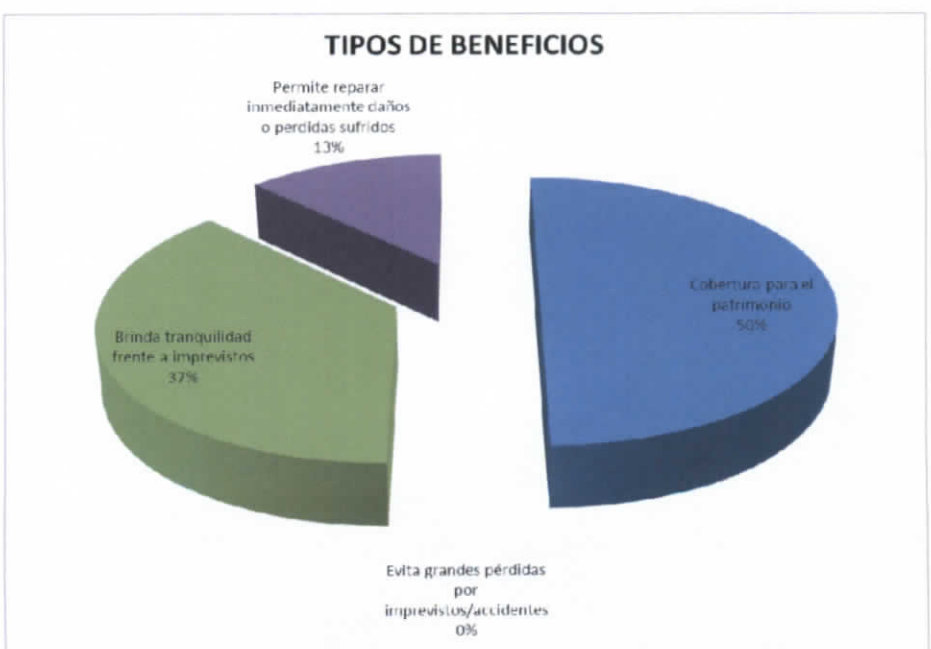



Gráfico 14. Tipos de beneficios-financieras
Fuente Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Una planificación estratégica, es la herramienta que da guía a una empresa y brinda la oportunidad de hacer un seguimiento paso a paso para que las actividades determinadas se cumplan en el: corto, mediano y largo plazo con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

En planificación estratégica, se encuentran cuatro elementos en común; así:

1. Concepto de un ambiente; es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).
2. La empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de le empresa. Así mismo, la visión hacia dónde va la empresa.
3. La alta gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis, se conoce como FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
4. Por último, la empresa proyecta como utilizar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

   El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos.

a. Formulación de la estrategia. El análisis siempre debe ir antes que la acción; por lo tanto, se debe definir las metas, el análisis de la situación y la planificación antes de emprender cualquier acción.
b. La acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores que no son planificadores. Es decir, son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible en el día a día.

En resumen, podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



| Situación Actual | El futuro deseado |
|---|---|
| Diagnóstico de la Situación Actual | Plan Estratégico |

## III. Cómo funciona el área de ventas

Las empresas deben su razón de ser a los clientes. Son ellos quienes pagan las cuentas y el salario de cada uno, razones por demás importantes para capacitarse adecuadamente en la atención.

Los vendedores son quienes ofertan nuestros productos y quienes nos representan frente a ellos. Su imagen personal y de atención son básicas. Toda la organización es un gran engranaje y si uno de ellos falla, fallará toda la cadena; sin embargo, el vendedor debe tener apertura permanente para resolver las inquietudes del cliente. El vendedor es el enlace entre la empresa y el cliente, es él quien conoce las exigencias, nuevas tendencias, opiniones, etc., que deben ser transmitidas a la empresa y transformadas en proyectos.

Una buena relación y atención aportará a que nos recomiende a otras personas sobre el servicio que está recibiendo, lo que conlleva a que exista más ventas.

## IV. Determinación de procesos

La determinación de procesos son actividades claves dentro de la organización que van a unificar actividades, que varias personas realizan en el día a día.

En una organización se sugiere hablar en un mismo idioma para que las actividades fluyan de mejor manera, esto favorece las actividades interna, pero sobre todo aportan a mantener un contacto directo con el cliente y mantener una percepción adecuada de su parte que la empresa está organizada.

La implementación de procesos debe ser de conocimiento de todo el staff y su aplicación debe ser permanente; es decir, no se deben aplicar excepciones.

Todos los integrantes del área son parte de la definición, aplicación y seguimiento.

## 6.9 Modelo de la propuesta general

Luego del análisis realizado en varios aspectos, se determina que el modelo estratégico estará compuesto por:



### 6.9.1 Estructura del plan estratégico

Para el caso de estudio, este es el modelo que se aplicó para la creación e implementación del Plan Estratégico.




Gráfico 36. Modelo estratégico base

Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)

Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Con el presente gráfico, se demuestra todo el Modelo Estratégico elaborado e implementado para la empresa Suárez y Suárez Asesores de Seguros. Se observa a nivel general todos los elementos que lo constituyen y el orden que siguió para cumplir con los objetivos determinados.




Gráfico 37. Modelo estratégico aplicado
Fuente: Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Como se observa en el gráfico: misión, visión, valores, objetivos, estrategias y planes de acción. Los planes de acción contienen el detalle de las actividades, responsables, tiempos de ejecución, presupuestos y seguimientos.

Todas estas actividades se lograron a través del trabajo grupal de ejecutivos y colaboradores de la empresa.

### 6.9.2 Detalle de la propuesta

#### 6.9.2.1 Análisis económico

Para el establecimiento del plan estratégico se hace necesario, revisar el área económica en cuanto a información reportada a la Superintendencia de Bancos y Seguros, para conocer en qué área se desenvuelve la empresa.

**RANKING 2008**
**AGENTE DE SEGUROS SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA**
**TUNGURAHUA**
**CRITERIO: COMISIONES GENERADAS**

| AGENTE DE SEGUROS SIN RELACION DE DEPENDENCIA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| FECHA DE CORTE: 31/12/2008 | | | | | |
| No. | RAZON SOCIAL. | Código entidad | Credencial | Valor US$ | %Porcentaje |
| 1 | MANJARREZ MANCHENO FABIAN VINICIO | 2539 | 839 | 510718.61 | 52.92 |
| 2 | SUAREZ MANTILLA JOSE MIGUEL | 3657 | 996 | 123721.70 | 12.82 |
| 3 | AVILES ALBAN CATALINA DE LAS MERCEDES | 2540 | 852 | 87411.14 | 9.06 |
| 4 | MOLINA VILLALBA GERMAN VINICIO | 2532 | 501 | 73068.13 | 7.57 |
| 5 | USINIA SANCHEZ DENIS PATRICIO | 2535 | 763 | 59238.16 | 6.14 |
| 6 | ESPINOZA ARELLANO RENAN EDMUNDO | 2529 | 142 | 45722.43 | 4.74 |
| 7 | SEGURA SOLIS CARLOS ENRIQUE | 2538 | 814 | 37247.38 | 3.86 |
| 8 | SANCHEZ SANCHEZ RUBEN MAURICIO | 2534 | 728 | 27945.24 | 2.9 |
| | | TOTAL | | 965072.79 | |

Tabla 49. Comisiones generadas 2008-Provincial
Fuente: http://www.superban.gov.ec/practg/p_index
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Como se observa, el representante de Suárez y Suárez Asesores de Seguros, Suárez Mantilla José Miguel, se encuentra en el segundo lugar con 12,82% de participación en el mercado.

**RANKING 2009**

**AGENTE DE SEGUROS SIN RELACION DE DEPENDENCIA**

**TUNGURAHUA**

**CRITERIO: COMISIONES GENERADAS**

| AGENTE DE SEGUROS SIN RELACION DE DEPENDENCIA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| FECHA DE CORTE: 31/12/2009 | | | | | |
| **No.** | **RAZON SOCIAL.** | **Código entidad** | **Credencial** | **Valor US$** | **%Porcentaje** |
| 1 | MANJARREZ MANCHENO FABIAN VINICIO | 2539 | 839 | 560192.60 | 53.37 |
| 2 | SUAREZ MANTILLA JOSE MIGUEL | 3657 | 996 | 172574.37 | 16.44 |
| 3 | MOLINA VILLALBA GERMAN VINICIO | 2532 | 501 | 95762.06 | 9.12 |
| 4 | SEGURA SOLIS CARLOS ENRIQUE | 2538 | 814 | 87069.36 | 8.3 |
| 5 | AVILES ALBAN CATALINA DE LAS MERCEDES | 2540 | 852 | 58318.33 | 5.56 |
| 6 | ESPINOZA ARELLANO RENAN EDMUNDO | 2529 | 142 | 48631.86 | 4.63 |
| 7 | SANCHEZ SANCHEZ RUBEN MAURICIO | 2534 | 728 | 27005.28 | 2.57 |
| | | TOTAL | | 1049553.86 | |

Tabla 50. Comisiones generadas 2009-Provincial
Fuente: http://www.superban.gov.ec/practg/p_index
**Elaborado por:** ORTIZ, Gabriela (2010)

Para el año 2009, el representante de Suárez y Suárez Asesores de Seguros, Suárez Mantilla José Miguel, por segundo año consecutivo, se ubica en el segundo lugar con 16,44% de participación en el mercado, situación muy favorable para la empresa.

## RANKING 2008

## AGENTE DE SEGUROS SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA NACIONAL

## CRITERIO: COMISIONES GENERADAS

| AGENTE DE SEGUROS SIN RELACION DE DEPENDENCIA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| FECHA DE CORTE: 31/12/2008 | | | | | |
| No. | RAZON SOCIAL. | Código entidad | Credencial | Valor US$ | _%Porcentaje |
| 1 | MANJARREZ MANCHENO FABIAN VINICIO | 2539 | 839 | 510718.61 | 4.6 |
| 2 | YANEZ CEVALLOS ELSA YOLANDA | 2479 | 751 | 362678.83 | 3.27 |
| 3 | MOREJON MERA PATRICIO FABIAN | 3634 | 990 | 356569.35 | 3.21 |
| 4 | COELLO NICOLA CARLOS ALBERTO | 2185 | 10156 | 207417.32 | 1.87 |
| 5 | BROWN HIDALGO HAROLD STEVE | 3323 | 896 | 196770.49 | 1.77 |
| 6 | PAZMI?O JATIVA JULIO CESAR | 2420 | 652 | 182042.29 | 1.64 |
| 7 | GUIDO FLAVIO JALIL PERNA | 2089 | 10005 | 175057.63 | 1.58 |
| 8 | SALAS MONTERO DOLORES DEL ROCIO | 3327 | 895 | 169705.63 | 1.53 |
| 9 | CACERES ESTRELLA GLADYS XIMENA | 2044 | 527 | 168011.25 | 1.51 |
| 10 | SANCHEZ SERRANO ANA | 2218 | 10204 | 153308.31 | 1.38 |
| 11 | LANDIN BARROS EDGAR JAVIER | 2194 | 10167 | 149216.47 | 1.35 |
| 12 | ZVONKO CINDRICH SUAREZ | 2077 | 574 | 142005.00 | 1.28 |
| 13 | SAENZ GUZMAN MARIA SOLEDAD | 2498 | 796 | 134849.62 | 1.22 |
| 14 | TRIVINO VITERI JOHNNY | 3575 | 10268 | 128490.91 | 1.16 |
| 15 | SUAREZ MANTILLA JOSE MIGUEL | 3657 | 996 | 123721.70 | 1.12 |
| 16 | FREIRE JARAMILLO MAURO | 2025 | 249 | 123581.49 | 1.11 |
| 17 | DE LA VEGA REYES ROSSANA CATALINA | 2516 | 835 | 119584.23 | 1.08 |
| 18 | NEVAREZ LLERENA XAVIER EDUARDO | 2184 | 10154 | 119404.47 | 1.08 |
| 19 | VITERI LOPEZ JOSE FABRICIO | 3326 | 10252 | 110649.48 | 1 |
| 20 | GUERRON ZEVALLOS PETRUSHKA GRICELDA | 2251 | 10090 | 108587.05 | .98 |
| 21 | TALBOT CARRION WILSON | 2027 | 453 | 103733.08 | .94 |

Tabla 51. Comisiones generadas 2008-Nacional
Fuente: http://www.superban.gov.ec/practg/p_index
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

A nivel nacional en el año 2008, el representante legal se encuentra en el lugar 15 con una participación de 1.12%.

## RANKING 2009

## AGENTE DE SEGUROS SIN RELACION DE DEPENDENCIA NACIONAL

## CRITERIO: COMISIONES GENERADAS

| AGENTE DE SEGUROS SIN RELACION DE DEPENDENCIA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| FECHA DE CORTE: 31/12/2009 | | | | | |
| No. | RAZON SOCIAL. | Código entidad | Credencial | Valor US$ | %Porcentaje |
| 1 | TRIVINO VITERI JOHNNY | 3575 | 10268 | 1454136.66 | 10.28 |
| 2 | VELASTEGUI SALAS ROBIN HUMBERTO | 2046 | 759 | 1311021.72 | 9.27 |
| 3 | MANJARREZ MANCHENO FABIAN VINICIO | 2539 | 839 | 560192.60 | 3.96 |
| 4 | MOREJON MERA PATRICIO FABIAN | 3634 | 990 | 360773.75 | 2.55 |
| 5 | SALAS MONTERO DOLORES DEL ROCIO | 3327 | 895 | 247839.02 | 1.75 |
| 6 | YANEZ CEVALLOS ELSA YOLANDA | 2479 | 751 | 241273.03 | 1.71 |
| 7 | COELLO NICOLA CARLOS ALBERTO | 2185 | 10156 | 215153.28 | 1.52 |
| 8 | LANDIN BARROS EDGAR JAVIER | 2194 | 10167 | 196366.76 | 1.39 |
| 9 | SUAREZ MANTILLA JOSE MIGUEL | 3657 | 996 | 172574.37 | 1.22 |
| 10 | DE LA VEGA REYES ROSSANA CATALINA | 2516 | 835 | 162427.56 | 1.15 |
| 11 | BROWN HIDALGO HAROLD STEVE | 3323 | 896 | 161479.41 | 1.14 |
| 12 | SANCHEZ SERRANO ANA | 2218 | 10204 | 156125.22 | 1.1 |
| 13 | SAENZ GUZMAN MARIA SOLEDAD | 2498 | 796 | 151236.54 | 1.07 |
| 14 | CACERES ESTRELLA GLADYS XIMENA | 2044 | 527 | 150980.79 | 1.07 |
| 15 | PAZMI?O JATIVA JULIO CESAR | 2420 | 652 | 128984.32 | .91 |
| 16 | ESPINOSA DOMINGUEZ ANA LORENA | 2474 | 742 | 121932.85 | .86 |
| 17 | GUERRON ZEVALLOS PETRUSHKA GRICELDA | 2251 | 10090 | 120033.49 | .85 |
| 18 | ZURITA PEREZ SANTIAGO ANTONIO | 2367 | 526 | 117146.29 | .83 |
| 19 | NEVAREZ LLERENA XAVIER EDUARDO | 2184 | 10154 | 113428.92 | .8 |
| 20 | VITERI LOPEZ JOSE FABRICIO | 3326 | 10252 | 111767.81 | .79 |
| 21 | CORDOVA CALERO ADRIANO VICENTE | 2245 | 616 | 110585.62 | .78 |

Tabla 52. Comisiones generadas 2009-Nacional
Fuente: http://www.superban.gov.ec/practg/p_index
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Para el año 2009, su representante legal Suárez Mantilla José Miguel, se encuentra en el lugar 9 con una participación del 1,24%. Con relación al año anterior se observa una mejora del lugar 15 al 9.

En base a estos datos, se determinan los objetivos que serán parte de la planificación estratégica.

### 6.9.2.2 Análisis FODA

Inicialmente, se determina el FODA de la empresa; para lo cual, se describen los elementos que lo conforman:

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| Positivo – interno | Positivo - externo |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Negativo – interno | Negativo - externo |

Tabla 53. Información FODA
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Para la determinación del FODA, se tomaron en cuenta los aspectos más relevantes de la empresa y que son situaciones actuales.

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA DE SUÁREZ & SUÁREZ ASESORES DE SEGUROS

| FORTALEZAS |
|---|
| Personal con trayectoria y conocimiento del negocio |
| Servicio personalizado y atención oportuna |
| Excelentes relaciones comerciales con grupos económicos |
| **OPORTUNIDADES** |
| Ramos de seguros no tradicionales sin explotar en el mercado ambateño, tal como: Seguros de Personas. |
| Desarrollar el mercado de seguros en ciudades del centro del país: Riobamba Guaranda y Latacunga |
| Aprovechar el rápido crecimiento de la ciudad de Ambato y del centro del país en el ámbito comercial. |

| AMENAZAS |
|---|
| Surgimiento masivo de brókers a nivel regional y nacional |
| Mala experiencia de clientes con sus pólizas de seguros y desconfianza en la contratación de los mismos |
| Agresividad de la competencia con estrategias de diferenciación en precios |
| **DEBILIDADES** |
| Falta de contacto periódico con la cartera actual de clientes |
| Funciones para los diferentes cargos no especificadas |
| Sub utilización del sistema Mastersoft por parte de los empleados de la empresa |
| Falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa |

Tabla 54. FODA
Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Se observa del estudio FODA y de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas que varios aspectos coinciden, determinando que se deben atacar esos aspectos.

### 6.9.2.3 Etapas de objetivos estratégicos

Las etapas de la planificación estratégica son:

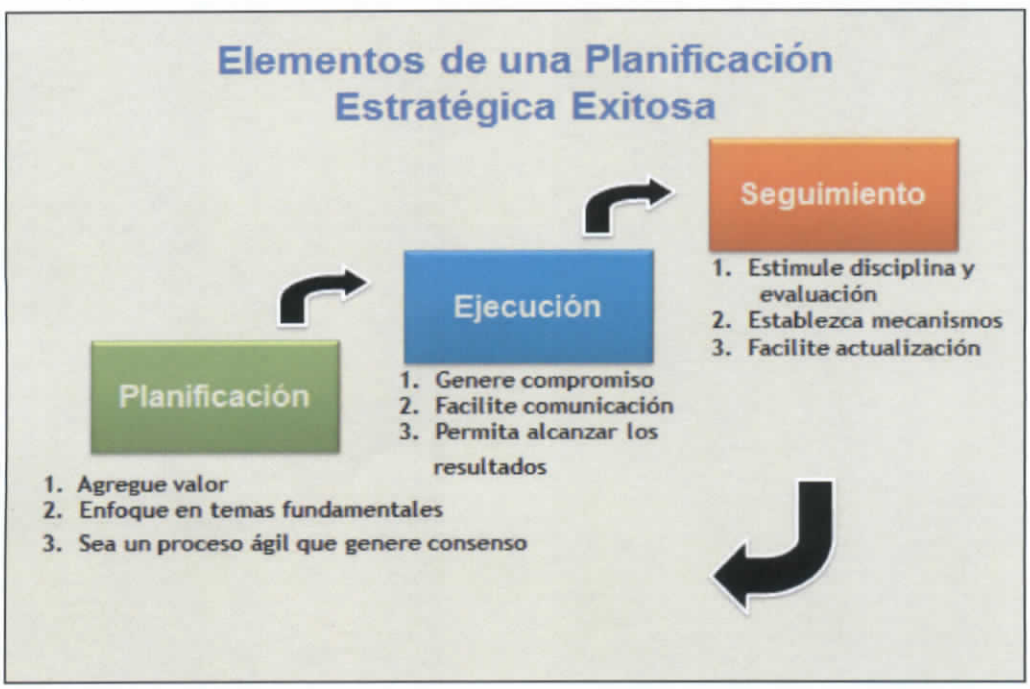



Gráfico 38. Elementos de una planificación estratégica
Fuente: Suárez & Suárez Asesores de Seguros(2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

En base a la información previa, se desprende los siguientes objetivos para el período 2010, 2011 y 2013.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

## DETERMINADOS PARA LA

## EMPRESA SUÁREZ & SUÁREZ ASESORES DE SEGUROS

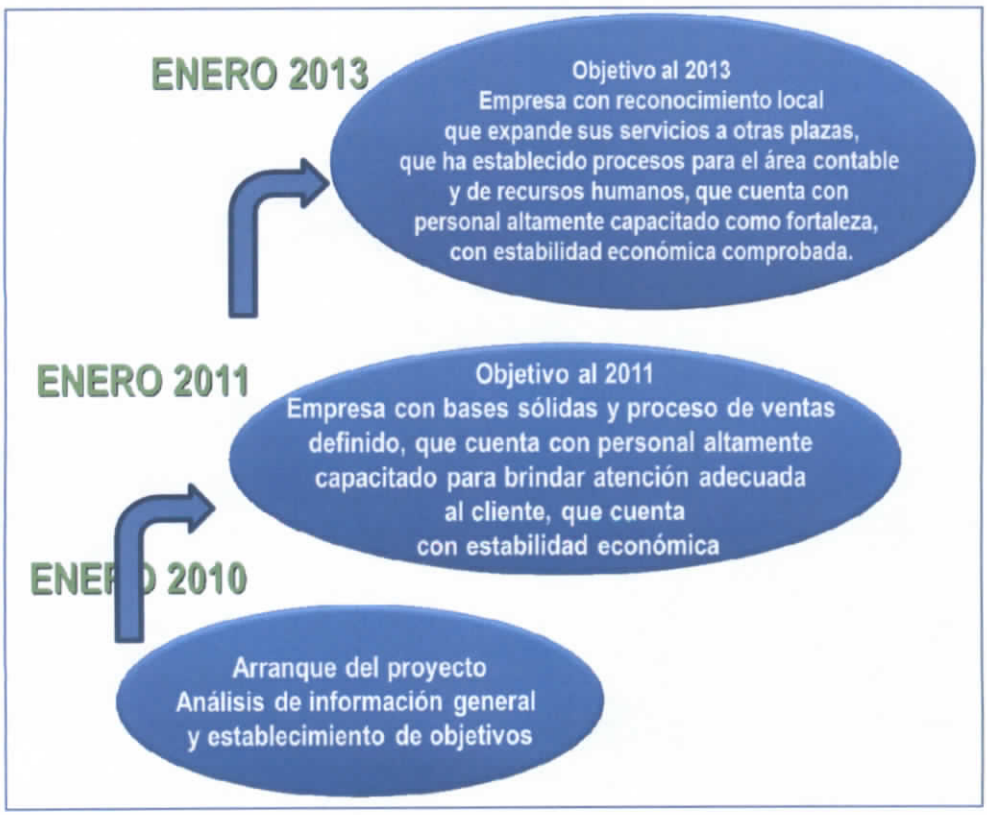



Gráfico 39. Objetivos estratégicos
Fuente: Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

### *Objetivo a enero del 2011*

*Empresa con bases sólidas y proceso de ventas definido, que cuenta con personal altamente capacitado para brindar atención adecuada al cliente, que cuenta con estabilidad económica.*

## ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS AL 2011

| | ESTRATÉGIA | RESPONSABLE DE REALIZAR EL PLAN DE ACCION | Participantes en la realización del plan de acción | AVANCE DEL PLAN |
|---|---|---|---|---|
| OBJETIVO 1 ENERO 2011 | **1. Empresa que define la misión, visión y valores institucionales** | Gerente | Personal de la empresa | 100% |
| | **2. Empresa con procesos definidos para el área administrativa de ventas** | Gerente General<br>Gerente Ventas<br>Personal del área | Personal de ventas | 100% |
| | **3. Organización que cuenta con personal altamente competitivo con enfoque al cliente** | Gerente de Recursos Humanos | Personal de la empresa | 100% |
| | **4. Empresa con optimización de su situación económica** | Gerente General<br>Gerentes áreas | Personal de la empresa | 100% |
| | | | **AVANCE GENERAL** | **100%** |

Tabla 55. Objetivos a enero 2011
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

# PLAN DE ACCIÓN DETERMINADO PARA EL 2011

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO** | Determinar las bases para iniciar con cambios |
| **TIEMPO DE ALICACIÓN:** | Enero diciembre 2010 |
| **RESPONSABLE GENERAL** | Gerente General |

| OBJETIVOS | ACTIVIDAD A EJECUTARSE | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INICIO | CUMPLIMIENTO | EVIDENCIA | % DE CUMPLIMIENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Empresa con identificación propia y con objetivos definidos.** | Delegar a un responsable de gestionar el proyecto | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Acta | 100% |
| | Creación bases institucionales: misión, visión, valores | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Declaración | 100% |
| | Reestructuración de objetivos empresariales a largo plazo | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Declaración | 100% |
| **2. Empresa con procesos definidos para el área administrativa de ventas** | Análisis general del área | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Establecimiento FODA | 100% |
| | Reuniones con personal para establecer proceso interno | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/02/2010 | 01/03/2010 | Proceso | 100% |
| | Reuniones con personal para establecer proceso externo-clientes | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/02/2010 | 01/03/2010 | Proceso | 100% |
| | Difusión a todo el personal de procesos determinados y tiempo de aplicación | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/03/2010 | hasta diciembre 2010 | Proceso | 100% |
| **3. Organización que cuenta con personal altamente competitivo con enfoque al cliente** | Determinación de perfiles para el personal | Gerente de Ventas Gerente Recursos Humanos | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Perfiles | 100% |
| | Establecimiento del plan de capacitación para el personal | Gerente Recursos Humanos | 0 | 01/02/2010 | 30 febrero 2010 | Perfiles | 100% |
| | Establecimiento de beneficios no monetarios | Gerente General Gerente Recursos Humanos | 0 | 01/03/2010 | 01/12/2010 | Políticas no monetarias | 100% |
| | Difusión a todo el personal de perfiles, plan de capacitación, políticas económicas y beneficios no monetarios. Difusión tiempo de aplicación | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/03/2010 | hasta diciembre 2010 | Reuniones | 100% |
| **4. Empresa con optimización de su situación económica** | Análisis general de ventas-cobranza | Gerente de Ventas | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Análisis | 100% |
| | Establecimiento de políticas económicas:<br>- Comisiones<br>- Presupuestos<br>- Viáticos | Gerente General Gerente de Ventas | 0 | 01/03/2010 | 01/12/2010 | Políticas de ventas | 100% |
| | Establecimiento de indicadores y tiempo de medición | Gerente General Gerente de Ventas | 0 | 01/03/2010 | hasta diciembre 2010 | Indicadores | 100% |

Tabla 56. Objetivos gestionados a enero 2011
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)

Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**Objetivo al 2013**

Empresa con reconocimiento local que expande sus servicios a otras plazas, que ha establecido procesos para el área contable y de recursos humanos, que cuenta con personal altamente capacitado como fortaleza, con estabilidad económica comprobada.

## PLAN A DESARROLLARSE AL 2013
## ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

| | ESTRATÉGIA | RESPONSABLE DE REALIZAR EL PLAN DE ACCION | Participantes en la realización del plan de acción | AVANCE DEL PLAN |
|---|---|---|---|---|
| OBJETIVO 2013 | **1. Empresa con reconocimiento local que se expande a otras ciudades** | Gerente General<br>Gerentes áreas | Personal de la empresa | |
| | **2. Empresa con procesos establecidos para el área contable y de recursos humanos** | Gerente de Recursos Humanos-interna<br>Gerente de Ventas-externa | Personal de la empresa | |
| | **3. Personal altamente capacitado considerado como fortaleza** | Gerente General<br>Gerente Ventas<br>Personal del área | Personal de la empresa | |
| | **4. Organización con expansión de beneficios (interna y externamente)** | Gerente de Recursos Humanos | Personal de la empresa | |
| | **5. Empresa económicamente estable** | Gerente | Área contable | |
| | | | AVANCE GENERAL | |

Tabla 57. Objetivos a enero 2013
Fuente: Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

# PLAN DE ACCIÓN DETERMINADO PARA EL 2013

| | |
|---|---|
| **OBJETIVO** | Empresa que difunde sus servicios y cuenta con personal altamente capacitado |
| **RESPONSABLE GENERAL** | Gerente General |

| OBJETIVOS | ACTIVIDAD A EJECUTARSE | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INICIO | CUMPLIMIENTO | EVIDENCIA | % DE CUMPLIMIENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Empresa con reconocimiento local que se expande a otras ciudades** | Empresa con posicionamiento que brinda atención a varios sectores | Gerente de Ventas | 2.000 | | | | |
| | Expansión de servicios a otras ciudades. | Gerente de Ventas | 2.000 | | | | |
| **2. Empresa con procesos establecidos para el área contable y de recursos humanos** | Definir procesos para el área contable por mantener control en cobranza-recuperación de cartera vencida | Personal del área | 0 | | | | |
| | Definir procesos para el área de recursos humanos. | Personal del área | 0 | | | | |
| **3. Organización que promueve la convivencia de sus miembros interna y externamente (clientes)** | Determinación de perfiles para cada puesto | Gerente de Recursos Humanos | 0 | | | | |
| | Establecimiento de la brecha de capacitación para cada colaborador | Gerente de Recursos Humanos | 0 | | | | |
| | Determinación plan de capacitación institucional- individual y grupal | Gerente de Recursos Humanos | 2.000 | | | | |
| | Difusión de políticas al personal | Gerente de Recursos Humanos | 0 | | | | |
| **4. Organización con expansión de beneficios (interna y externamente)** | Establecimiento de beneficios no monetarios | Gerente de Recursos Humanos | 0 | | | | |
| | Determinación de valores agregados para concesionarios, empresas financieras | Gerente de Ventas | 0 | | | | |
| **5. Entidad que difunde sus beneficios (interna y externamente)** | **Interna**<br>Difusión de políticas al personal:<br>- Establecimiento de carteleras informativas<br>- Implementación de mails informativos<br>- Reuniones permanentes con personal para informar actividades de la empresa | Gerente de Ventas | 0 | | | | |
| | **Externa**<br>Establecimiento de plan de marketing | Gerente de Ventas | 3.000 | | | | |
| | Establecimiento de presupuesto anual para difusión | Gerente de Ventas | 0 | | | | |

Tabla 58. Actividades al 2013
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

Las actividades que contempla el plan de acción para el 2011 y 2013 se las gestionará en las fechas establecidas por la empresa. Los objetivos se han establecido para los siguientes dos años.

### 6.9.2.4 Desarrollo actividades del plan estratégico a enero 2011

Para el presente proyecto, se presentan los planes ejecutados durante el año 2010, con el objetivo de implementar mejoras en la empresa y básicamente en el área de ventas.

Cada uno de los objetivos contemplan actividades determinados en un plan de acción que incluye: responsables, recursos, fechas de cumplimiento, evidencia y seguimientos.

**Objetivos 2010:**

1. Empresa con identificación propia y con objetivos definidos
2. Empresa con procesos definidos para el área administrativa de ventas
3. Organización que cuenta con personal altamente competitivo con enfoque al cliente
4. Empresa con optimización de su situación económica

Estas actividades se realizaron desde enero a diciembre del 2010.

**a. Empresa con identificación propia y con objetivos definidos.**

Las actividades para cumplir con el primer objetivo se detallan a continuación:

| ACTIVIDAD A EJECUTARSE | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INICIO | CUMPLIMIENTO | EVIDENCIA | % DE CUMPLIMIENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Delegar a un responsable de gestionar el proyecto | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Acta | 100% |
| Creación bases institucionales: misión, visión, valores | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Declaración | 100% |
| Reestructuración de objetivos empresariales a largo plazo | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Declaración | 100% |

Tabla 59. Actividades 1
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

### b. Delegar un responsable para gestionar el proyecto

Se delega al Gerente General de la empresa para liderar el proyecto.

### c. Creación de bases institucionales

### MISIÓN

La misión organizacional como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un resumen de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

*Somos un bróker de seguros enfocados en la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, a través del servicio personalizado y asesoría integral, respaldados en la calidad de nuestros colaboradores.*

**VISIÓN AL 2016**

Es cómo y dónde quiere que su organización este en el futuro.
Para el presente caso, se ha determinado la visión al 2016:

*Empresa líder en el centro del país*
*con propuestas de seguros que cumplan*
*las especificaciones técnicas y comerciales*
*siendo la primera opción entre los clientes*
*por la calidad de servicio y costo*

**VALORES CORPORATIVOS**

Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

| | |
|---|---|
| ✓ *Respeto.* | *Por nuestros clientes y sus requerimientos* |
| ✓ *Responsabilidad.* | *En cumplir con los términos pactados* |
| ✓ *Honestidad.* | *En cada accionar* |

**6.9.2.5 Estructuración de objetivos empresariales a largo plazo**

En varias reuniones se determinan los objetivos a obtener a enero del 2011 y enero del 2013, de acuerdo a la siguiente declaración:

Se ha determinado establecer los objetivos para revisarlos cada dos años, puesto que un año es un tiempo muy corto para gestionar todas las actividades.

## Objetivo a enero del 2011

Empresa con bases sólidas y proceso de ventas definido, que cuenta con personal altamente capacitado para brindar atención adecuada al cliente, que cuenta con estabilidad económica.

## Objetivo al 2013

Empresa con reconocimiento local que expande sus servicios a otras plazas, que ha establecido procesos para el área contable y de recursos humanos, que cuenta con personal altamente capacitado como fortaleza, con estabilidad económica comprobada.

## DESARROLLO OBJETIVOS AL 2011

### 1. Empresa con procesos definidos para el área administrativa de ventas

Las actividades que se detallan a continuación permiten identificar el área como se encuentra actualmente, para conjuntamente con el personal actual definir los procesos que aportarán a tener un proceso definido y que sea de conocimiento y aplicación de todos los colaboradores.

| ACTIVIDAD A EJECUTARSE | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INICIO | CUMPLIMIENTO | EVIDENCIA | % DE CUMPLIMIENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Análisis general del área | Gerente general | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Establecimiento FODA | 100% |
| Reuniones con personal para establecer proceso interno | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/02/2010 | 01/03/2010 | Proceso | 100% |
| Reuniones con personal para establecer proceso externo-clientes | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/02/2010 | 01/03/2010 | Proceso | 100% |
| Difusión a todo el personal de procesos determinados y tiempo de aplicación | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/03/2010 | hasta diciembre 2010 | Proceso | 100% |

Tabla 60. Actividades 2
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## Análisis general de ventas

En reunión general de la empresa, se realiza el análisis donde se determina lo siguiente:

- Durante el año 2008-2009 las ventas prácticamente se mantuvieron; sin embargo, el 2009 se observa una baja con relación al 2008.
- El personal no conoce las funciones que cada uno debe realizar.
- No están definidos los procesos de atención al cliente.
- No existen políticas de ventas

**VENTAS REALIZADAS EN EL PERÍODO 2008-2009**

| MESES | VENT 2008 EN US$ | VENT 2009 EN US$ |
|---|---|---|
| ENERO | 13.982,00 | 10.101,20 |
| FEBRERO | 14.928,00 | 9.400,23 |
| MARZO | 12.932,00 | 10.328,25 |
| ABRIL | 12.039,00 | 13.230,00 |
| MAYO | 12.938,00 | 11.852,17 |
| JUNIO | 13.982,00 | 10.002,89 |
| JULIO | 8.938,00 | 11.227,60 |
| AGOSTO | 9.321,00 | 7.833,74 |
| SEPTIEMBRE | 9.823,00 | 12.604,84 |
| OCTUBRE | 9.053,00 | 10.009,45 |
| NOVIEMBRE | 10.353,00 | 9.167,78 |
| DICIEMBRE | 8.732,00 | 14.215,41 |
| FACTURACION ANUAL | 137.021,00 | 129.973,56 |
| | 2008 | 2009 |
| DECRECIMIENTO ANUAL | | **-5,14%** |
| DIFERENCIA CON RELACIÓN AL 2008 | | -7.047,44 |

Tabla 61. Estadísticas de ventas 2008-2009

Fuente: Suárez y Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## Reuniones con personal para establecer proceso interno

Se realizan varias reuniones donde se analizó uno por uno los aspectos determinados inicialmente.

**Reuniones con personal para establecer proceso externo-clientes**

En base a las reuniones realizadas, se determinó el proceso de atención al cliente que se presenta a continuación:

En base a las reuniones mantenidas, se establece el siguiente proceso para Atención al Cliente:

| | |
|---|---|
| Suárez & Suárez | CÓDIGO: PRO-001 |
| PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE | FECHA DE ELABORACIÓN: Febrero 2010 |
| | FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN: Marzo 2010 |
| | REVISIÓN: Original |
| Elaborado por: Gabriela Ortiz | Aprobado por: Gerente General |
| Revisado por: Gerente General | |

**Alcance:**

Desde la captación del cliente por su interés en nuestros servicios hasta la entrega de la póliza de seguros con seguimientos constantes para lograr renovaciones.

**Objetivo:**

Brindar la atención adecuada a los clientes que requieren información completa, para lograr su satisfacción y así captar la mayor cantidad de clientes.

**Políticas:**

Planificar actividades para la captación de nuevos clientes que esté vigente para todo el año. Revisar la efectividad cuando concluya el

período.

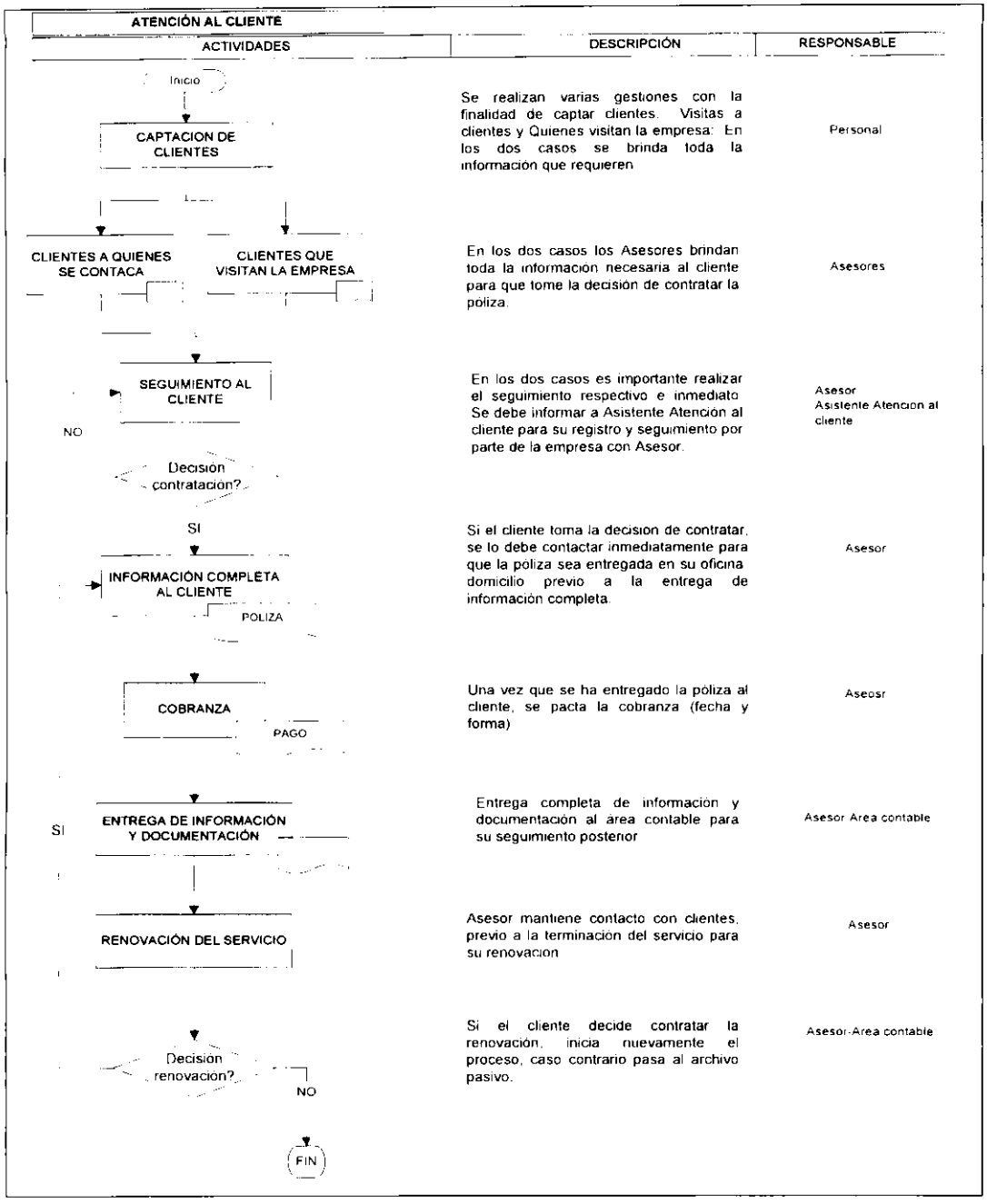
Todo el personal debe estar capacitado para atender a los clientes.
Vendedor es el responsable de realizar la gestión desde la captación hasta el cierre de la venta.
Asistente de Ventas realiza el seguimiento formal permanentemente a los clientes por cumplimiento de tiempo hasta lograr la renovación.
Al finalizar el semestre, el Asistente de Ventas elabora informe con comentarios emitidos por clientes en cuanto al servicio recibido, para aplicar correctivos de ser necesario.

**Documentos de apoyo:**

Planificación de actividades para captar clientes
Base de datos actualizado
Formato de seguimiento a la satisfacción del cliente

**Herramientas de Apoyo:** Mail, personal de Atención al Cliente

**Flujo grama:**




**Difusión a todo el personal de procesos determinados y tiempo de aplicación.**

La difusión a todo el personal del proceso se realiza en dos reuniones y se aplica inmediatamente.

## 2. Organización que cuenta con personal altamente competitivo con enfoque al cliente

Para conocer exactamente el perfil de cada uno de los colaboradores, se establecieron estas actividades que permitieron documentar información relacionada, básicamente, con el perfil y establecer las brechas existentes para definir el plan de capacitación. Actualmente el personal conoce la brecha individual y las fechas en las cuales las cubrirán.

| ACTIVIDAD A EJECUTARSE | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INICIO | CUMPLIMIENTO | EVIDENCIA | % DE CUMPLIMIENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Determinación de perfiles para el personal | Gerente de Ventas Gerente Recursos Humanos | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Perfiles | 100% |
| Establecimiento del plan de capacitación para el personal | Gerente Recursos Humanos | 0 | 01/02/2010 | 30 febrero 2010 | Perfiles | 100% |
| Establecimiento de beneficios no monetarios | Gerente General Gerente Recursos Humanos | 0 | 01/03/2010 | 01/12/2010 | Políticas no monetarias | 100% |
| Difusión a todo el personal de perfiles, plan de capacitación, políticas económicas y beneficios no monetarios. Difusión tiempo de aplicación | Ejecutivos y personal de ventas | 0 | 01/03/2010 | hasta diciembre 2010 | Reuniones | 100% |

Tabla 62. Actividades 3
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

### Determinación de perfiles para el personal

Para determinar los perfiles del personal, se detalla los colaboradores que laboran en la empresa:

| No. | NOMBRE | CARGO |
|---|---|---|
| 1 | SUAREZ MIGUEL | PRESIDENTE, GERENTE GENERAL |
| 2 | ORTIZ GABRIELA | SUB GERENTE COMERCIAL |
| 3 | OLIVO JACKELINE | ATENCIÓN AL CLIENTE |
| 4 | VILLAFUERTE GUIDO | MENSAJERO |
| 5 | MEDINA S LENIN | ASISTENTE DE COBRANZAS |
| 6 | LLERENA MARÍA JOSÉ | ASISTENTE DE EMISIÓN |
| 7 | LEMUS MARIO | ASISTENTE DE SINIESTROS |

Tabla 63. Colaboradores-cargos
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

| | |
|---|---|
| | CÓDIGO: PRO-002 |
| | FECHA DE ELABORACIÓN: Febrero 2010 |
| PERFILES DEL PERSONAL | FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN: Marzo 2010 |
| | REVISIÓN: Original |
| Elaborado por: Gabriela Ortiz | Aprobado por: Gerente General |
| Revisado por: Gerente General | |

**ÁREA:** **EMISIÓN**

**CARGO:** **ASISTENTE DE EMISIÓN**

Egresado administración de Empresa, Auditoria, Comunicación, Marketing

Competencias del ser: Sentido de servicio al cliente

Trabajo bajo presión

Orden

Iniciativa

Capacidad de acatar ordenes

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Emisión de pólizas nuevas vehículos clientes individuales
- Ingreso y revisión de pólizas a sistema
- Ingreso de pólizas a cuadro diario
- Solicitud de Anexos de pólizas
- Revisión de condiciones de emisiones de pólizas
- Facturación de pólizas, bajo la modalidad facturación mensual

**ÁREA:** **COMERCIAL**

**CARGO:** **SUB GERENTE COMERCIAL**

Competencia del saber: Ingeniero administración de Empresa-

Estudios Superiores en Seguros

Conocimiento de Seguros ramos técnicos

Experiencia en el mercado Asegurador de dos años mínimo

Manejo del idioma inglés y herramientas informáticas

Competencia del ser: Conocimiento en Administración

Sentido de servicio al cliente

Trabajo bajo presión

Excelentes relaciones interpersonales

Orden

Iniciativa

Capacidad de mando

Liderazgo

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Elaboración de cotizaciones individuales y Corporativas
- Revisión de Propuestas de Aseguradoras
- Negociación con Aseguradoras de tasas y condiciones de pólizas
- Solución de conflictos con clientes y Aseguradoras
- Solicitud de coberturas especiales y negociación de las mismas
- Revisión de pliegos en caso de licitaciones publicas
- Gestión comercial con clientes
- Gestión comercial con Concesionario de Vehículos
- Gestión comercial con Entidades Financieras
- Mantenimiento de la cartera de clientes actual
- Captación de nuevos negocios

**ÁREA:** **SINIESTROS**

**CARGO:** **ASISTENTE DE SINIESTROS**

Ingeniero administración de Empresa- Ingeniería Industrial

Estudios Superiores en Seguros y/o mecánica

Manejo de herramientas informáticas

Competencia del ser: Conocimiento en Seguros

Sentido de servicio al cliente

Trabajo bajo presión

Tolerancia

Capacidad de solución de conflictos

Orden

Iniciativa

Capacidad de negociación

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Manejo de siniestros de clientes individuales
- Manejo de siniestros de clientes corporativos
- Revisión de liquidaciones enviadas por Aseguradoras
- Inspección de siniestros
- Inspección de nuevos riesgos
- Seguimiento de todos los siniestros de clientes
- Negociación de conflictos clientes y aseguradoras
- Negociación con talleres de reparación vehículos
- Elaboración de informes de siniestros y nuevos riesgos

| | |
|---|---|
| **ÁREA:** | **RECEPCIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE** |
| **CARGO:** | **RECEPCIONISTA** |
| Egresado Administración, | Comunicación o carreras afines |
| | Manejo de herramientas informáticas |
| Competencia del ser: | Sentido de servicio al cliente |

Trabajo bajo presión

Tolerancia

Capacidad de recibir ordenes

Iniciativa

Responsabilidad y cumplimiento tareas asignadas

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Servicio al Cliente
- Recepción
- Telefonía
- Apoyo en Siniestros en recepción de documentación
- Agenda de Gerente y Sub gerente de la empresa
- Elaboración de comunicados y oficios
- Funciones de secretaria en general

| | |
|---|---|
| **ÁREA:** | **COBRANZAS** |
| **CARGO:** | **ASISTENTE DE COBRANZAS** |
| Competencia del saber: | Ingeniero Comercial Administración |
| Auditor CPA | |
| Competencia del ser: | Sentido de servicio al cliente |

Trabajo bajo presión
Capacidad de organización
Iniciativa
Excelentes relaciones interpersonales
Manejo de conflictos
Responsabilidad
PRINCIPALES FUNCIONES:

- Revisión de cartera vencida de clientes
- Seguimiento de cobranzas a clientes
- Recepción de pagos de clientes y envío a aseguradoras
- Manejo de ingresos egresos
- Facturación de pólizas aseguradoras
- Envío de estados de cuenta a: clientes y grupos económicos
- Notificación de pagos vencidos a clientes y grupos económicos

**Establecimiento del plan de capacitación para el personal**

El presente proyecto se ha enfocado en la atención al cliente y comunicación, por lo tanto se define el siguiente plan de acuerdo a las competencias del ser:

| CAPACITACIÓN | 1 TRIM | 2 TRIM | 3 TRIM | 4 TRIM |
|---|---|---|---|---|
| Atención al cliente enfocado a brindar satisfacción | | | | |
| Ventas –inteligencia emocional | | | | |
| Comunicación organizacional | | | | |
| Trabajo en equipo 2 módulos | | | | |
| Manejo de procesos | | | | |

Tabla 64. Plan de capacitación
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**Establecimiento de beneficios no monetarios**

Dentro de las empresas, no solamente es importante los beneficios monetarios, como estrategia de motivación, se ha determinado para el personal algunos beneficios no monetarios, tales como:

- Felicitar a través de comunicaciones que se incluyan en sus carpetas personales, cuando cumplan con los presupuestos establecidos.
- Otorgar placa de reconocimiento a quien se destaque en el desempeño de sus funciones.
- Fijar fechas en las cuales el personal se reúna para tratar varios aspectos generales, no solo el aspecto laboral, con la finalidad de mejorar sus relaciones interpersonales.

**Difusión a todo el personal de información.**

La difusión a todo el personal de las capacitaciones en dos reuniones, donde se informa los objetivos a obtener, lugar y fecha de realización.

**3. Empresa con optimización de su situación económica**

Estas actividades permitieron determinar la situación real de la empresa para seguidamente establecer políticas que aporten a manejar con transparencia y claridad los pagos al personal de ventas, conjuntamente con indicadores que informarán la situación de la empresa en tiempos definidos.

| ACTIVIDAD A EJECUTARSE | RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INICIO | CUMPLIMIENTO | EVIDENCIA | % DE CUMPLIMIENTO |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Análisis general de ventas-cobranza | Gerente de Ventas | 0 | 01/01/2010 | 01/02/2010 | Análisis | 100% |
| Establecimiento de políticas económicas:<br>- Comisiones<br>- Presupuestos<br>- Viáticos | Gerente General<br>Gerente de Ventas | 0 | 01/03/2010 | 01/12/2010 | Políticas de ventas | 100% |
| Establecimiento de indicadores y tiempo de medición | Gerente General<br>Gerente de Ventas | 0 | 01/03/2010 | hasta diciembre 2010 | Indicadores | 100% |

Tabla 65. Actividad 4
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

**Análisis general de ventas-cobranza**

De acuerdo al análisis previo del proyecto, se observa que durante el período 2008 y 2009 las ventas se mantuvieron en niveles bajos, llegando incluso a obtener en el período 2009 una baja.

Para el período 2011, se establecen presupuestos basados en un incremento racional del 30% en base a una realidad del 2010.

| MESES | VENT 2008 | VENT 2009 | VENT 2010 | PROY 2011 |
|---|---|---|---|---|
| ENERO | 13.982,00 | 10.101,20 | 27.268,15 | 35.448,60 |
| FEBRERO | 14.928,00 | 9.400,23 | 13.189,31 | 17.146,10 |
| MARZO | 12.932,00 | 10.328,25 | 24.262,45 | 31.541,19 |
| ABRIL | 12.039,00 | 13.230,00 | 46.593,99 | 60.572,19 |
| MAYO | 12.938,00 | 11.852,17 | 31.152,80 | 40.498,64 |
| JUNIO | 13.982,00 | 10.002,89 | 20.830,31 | 27.079,40 |
| JULIO | 8.938,00 | 11.227,60 | 20.830,31 | 27.079,40 |
| AGOSTO | 9.321,00 | 7.833,74 | 18.593,55 | 24.171,62 |
| SEPTIEMBRE | 9.823,00 | 12.604,84 | 20.070,66 | 26.091,86 |
| OCTUBRE | 9.053,00 | 10.009,45 | 29.233,94 | 38.004,12 |
| NOVIEMBRE | 10.353,00 | 9.167,78 | 19.938,01 | 25.919,41 |
| DICIEMBRE | 8.732,00 | 14.215,41 | 26.582,15 | 34.556,80 |
| FACTURACION ANUAL | 137.021,00 | 129.973,56 | 298.545,63 | 388.109,32 |
| | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** |
| CRECIMIENTO ANUAL | | **-5,14%** | **229,70%** | **30,00%** |

Tabla 66. Presupuesto de ventas 2011
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

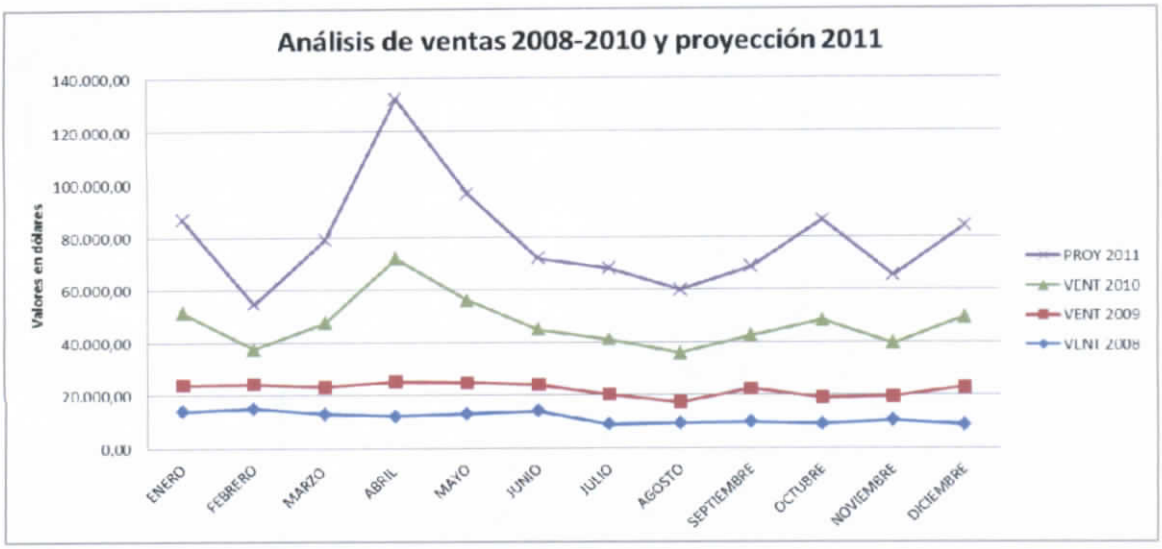



Gráfico 40. Análisis de ventas y proyección
Fuente: Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2011)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2011)

El gráfico demuestra que durante el año 2008 las ventas se mantuvieron en niveles bajos. Al 2009 se observa un decremento de aproximadamente 5%. Para el año 2010, se obtienen niveles muy favorables para la empresa, resultado de las actividades planteadas en la Planificación Estratégica.

Para el año 2011 se proyecta un incremento de ventas moderado del 30%.

En base a esta información, se determinan las políticas que se exponen a continuación.

**Establecimiento de políticas económicas**

Las políticas económicas que rigen a la empresa a partir de enero del 2010 son las siguientes:

- Las comisiones se pagarán en base a la póliza de seguros cobrada, no sobre la venta realizada. La gestión se da como terminada, cuando se realice la cobranza.

- Cada asesor es responsable de realizar la gestión con el cliente.

- La empresa brindará el apoyo necesario para la emisión de comunicaciones que aporten a realizar la cobranza en el tiempo estimado.

- El presupuesto de ventas y de cobranza se debe cumplir de acuerdo con lo establecido, caso contrario se penalizará con una multa.

- Es obligación de los asesores mantener la base de datos de clientes actualizada y que sea de conocimiento de la empresa.

## 6.10 Establecimiento de indicadores y tiempos de medición

### 6.10.1 Tabla de Indicadores de ventas

Para realizar el seguimiento se establecen indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

| NOMBRE INDICADOR | COMENTARIO | FORMA DE CÁLCULO | FRECUENCIA DE REVISIÓN |
|---|---|---|---|
| Productividad | Es la relación entre las pólizas totales vendidas y los recursos totales consumidos. | Venta total de pólizas de seguros / Recursos totales consumidos | Semestral |
| Efectividad | Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados | Actividades ejecutadas / Actividades planificadas para el 2011 | Semestral |
| Eficiencia | Es la relación entre la cantidad de pólizas vendidas y la cantidad de pólizas que se había estimado colocar | Pólizas de seguros vendidas / Pólizas de seguros presupuestadas | Mensual |
| | Mide mes a mes los clientes nuevos y los medios a través de los cuales se obtuvieron | No. Clientes nuevos | Mensual |
| Eficacia | Valora el impacto del servicio que prestamos. Esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad. Se lo realiza a través de encuestas | Número de clientes satisfechos con el servicio / Número de clientes que contrataron póliza de seguros | *mensual una vez que han adquirido póliza* |

Tabla 67. Tabla de indicadores
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

En base a estos indicadores se determinarán si existen debilidades en algún sector de la empresa.

### 6.10.2 Tabla de Indicadores para la planificación estratégica

Para realizar seguimientos a la planificación se establecen seguimientos por cada actividad y al final se registra el porcentaje de avance en cada uno de los objetivos planteados:

$$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$$

Para el objetivo 1 a enero del 2011, las actividades se han cumplido al 100%, como se observa en el cuadro adjunto:

| | ESTRATÉGIA | RESPONSABLE DE REALIZAR EL PLAN DE ACCION | Participantes en la realización del plan de acción | AVANCE DEL PLAN |
|---|---|---|---|---|
| OBJETIVO 1 ENERO 2011 | **1. Empresa que define la misión, visión y valores institucionales** | Gerente | Personal de la empresa | 100% |
| | **2. Empresa con procesos definidos para el área administrativa de ventas** | Gerente General<br>Gerente Ventas<br>Personal del área | Personal de ventas | 100% |
| | **3. Organización que cuenta con personal de ventas altamente competitivo con enfoque al cliente** | Gerente de Recursos Humanos | Personal de la empresa | 100% |
| | **4. Empresa con optimización de su situación económica** | Gerente General<br>Gerentes áreas | Personal de la empresa | 100% |
| | | | AVANCE GENERAL | 100% |

Tabla 68. Objetivo 1-indicador
Fuente: Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

## 6.11 Conclusiones y Recomendaciones Generales

Una vez que el proyecto se ha aplicado durante el año 2010 y parte del 2011, se observa a través del siguiente gráfico que está arrojando los resultados que se habría esperado, incrementando ventas en un 200% aproximadamente.

## RELACIÓN DE VENTAS DEL 2009 Y 2010

## 2010 INCLUYE LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

| MESES | VENT 2009 EN US$ | VENT 2010 EN US$ |
|---|---|---|
| ENERO | 10.101,20 | 27.268,15 |
| FEBRERO | 9.400,23 | 13.189,31 |
| MARZO | 10.328,25 | 24.262,45 |
| ABRIL | 13.230,00 | 46.593,99 |
| MAYO | 11.852,17 | 31.152,80 |
| JUNIO | 10.002,89 | 20.830,31 |
| JULIO | 11.227,60 | 20.830,31 |
| AGOSTO | 7.833,74 | 18.593,55 |
| SEPTIEMBRE | 12.604,84 | 20.070,66 |
| OCTUBRE | 10.009,45 | 29.233,94 |
| NOVIEMBRE | 9.167,78 | 19.938,01 |
| DICIEMBRE | 14.215,41 | 26.582,15 |
| FACTURACION ANUAL | 129.973,56 | 298.545,63 |
| | 2009 | 2010 |
| VARIACION ANUAL | -5,14% | 229,70% |

Tabla 69. Estadísticas de ventas 2009-2010
Fuente: Suárez & Suárez Asociados (2010)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2010)

El gráfico demuestra que al finalizar el año 2010, las ventas tuvieron un incremento significativo con relación al año anterior. Con esta información se comprueba la hipótesis planteada para el presente proyecto.

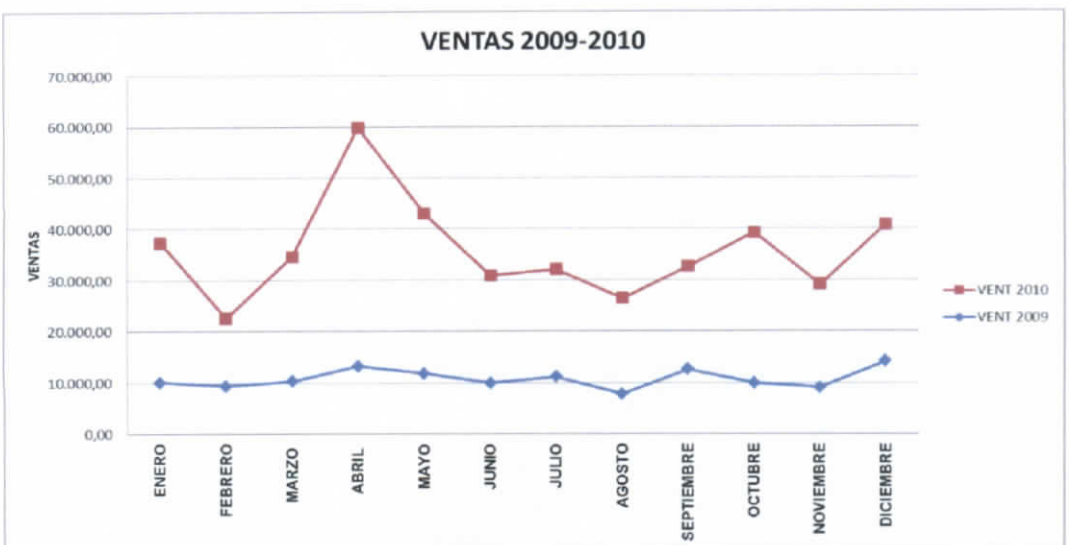



Gráfico 41. Ventas 2009-2010
Fuente: Suárez & Suárez Asesores de Seguros (2011)
Elaborado por: ORTIZ, Gabriela (2011)

La aplicación de la Planificación Estratégica mejoró notablemente el área de ventas, objetivo planteado.

# CAPITULO VII
# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 7.1. Conclusiones:

- La implementación de la planificación estratégica brindó guía a la empresa para lograr el incremento de ventas básicamente.
- Se establecieron las funciones para el personal y es de conocimiento de todos.
- Las políticas económicas se encuentran determinadas y aplicadas.
- El plan de capacitación anual ha permitido que todo el personal trabaje en función de equipo para lograr los objetivos planteados.
- La gestión de cada una de las actividades, aporta para que la empresa reestructure todas las áreas de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- La difusión de los objetivos al personal ha sido primordial para que todos conozcan hacia donde van y aporten con su trabajo al logro de los mismos.
- Los indicadores fijados ha permitido hacer evaluación de las actividades que se ejecutan en el área de ventas; por lo tanto, se los debe mantener y actualizar en las fechas previstas.
- Las actividades planificadas para el siguiente período (planificación al 2013) deben ser gestionadas por los responsables a cargo, conjuntamente con el equipo de trabajo, en los tiempos estimados.

## 7.2. Recomendaciones:

- La implementación ha tenido éxito esperado dado porque el personal está comprometido con la aplicación en todo el accionar cotidiano; es decir, es parte de su diario vivir, por lo tanto, se debe motivar a los colaboradores a continuar con actitud positiva hacia el cambio.

- Las actividades planificadas deben ser ejecutadas en las fechas establecidas y no dar dilatación, ya que esto conllevaría a que no se las gestione.
- A medida que las actividades se vayan gestionando, es importante que sea conocido por todo el personal.
- Se recomienda realizar reuniones frecuentes para revisar el avance y recordar responsabilidades; así mismo, permite incluir los avances generales.
- Para el presente caso se han establecido objetivos hasta diciembre del año 2013, se recomienda que a finales del 2013 los ejecutivos y colaboradores de la empresa, se reúnan para evaluar las actividades ejecutadas y, determinar los objetivos a alcanzarse en los próximos para el 2016.
- Los indicadores, deben ser revisados en las fechas establecidas a fin de tomar correctivos oportunamente.

## 7.3. BIBLIOGRAFÍA


ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel: El liderazgo de la calidad total, Editorial Praxis, Barcelona, 1988

BUSSINESS NEWS AMÉRICA, Revista Agosto 2010

CANTÚ Delgado Humberto, Desarrollo De La Cultura De Calidad, Segunda edición. Editorial Mc-Graw Hill –

FRED R., David, Conceptos de Administración Estratégica Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997

FFONSECA, Hugo. Planificación Estratégica en Capsula, -Universidad Técnica de Ambato, 2003

KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing, 6ª edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V, ISBN 970-26-0400-1, 2003

KOTHLER, Philip: Marketing management: Analysis, implementation and control, Prentice Hall International, Englewood Cliff, 1999

MUÑIZ, Rafael *Marketing en el Siglo XXI*, 2ª edición, Centro de Estudios Financieros, S.A., ISBN 978-84-454-1403-3,2008)

Norma ISO 9001:2000

Reglamento de Seguros 407

REVISTA EMPRESAS SEGUROS PROTECCIÓN Y RESPALDO, Editorial vistazo, 05 de Agosto de 2010

SERNA Humberto, Planificación Estratégica, Segunda Edición, 2008

**Páginas WEB de consulta:**

http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_seguro

http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=15&vp_tip=2#b

www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm

http://www.superban.gov.ec/leydesegurosprivados

# ANEXOS

## ANEXO 1. Entrevista dirigida a funcionarios del área comercial

Objetivo:

Obtener información de la organización a nivel interno; necesidades del personal, su formación y compromiso con la institución, a fin de establecer estrategias que permitan un desarrollo óptimo del personal en la Empresa Suarez & Suarez Asesores de Seguros.

I. Información Básica

Cargo que desempeña:.....

II. Conocimiento de la organización y su área de trabajo

1. ¿Conoce usted, la misión, visión y objetivos de la empresa Suárez & Suárez Asesores de Seguros?

   SI ☐ NO ☐

2. ¿Considera usted que en la Empresa Suárez & Suárez, se toma en consideración las necesidades de los clientes y la satisfacción de las mismas? Favor explique el porqué de su respuesta.

   SI ☐ NO ☐

   ---

   ---

   ---

3. Tiene usted conocimiento, de la existencia de un Manual de Procedimientos para el cumplimiento de las funciones que desempeña en el área comercial?

   SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

   ---

   ---

   ---

III. Satisfacción laboral

4. ¿Considera usted, que el ambiente laboral es adecuado para su optimo desempeño laboral?

SI ☐ NO ☐ PARCIALMENTE ☐

5. ¿Qué aspecto considera usted que debe mejorarse dentro de la empresa?
Favor enumere del 1 al 7 siendo 7 el más importante y 1 el menor.

Comunicación ☐
Motivación ☐
Recursos Disponibles ☐
Asignación de Funciones ☐
Clima Laboral ☐
Trabajo en Equipo ☐
Otro (Por favor explique) ☐

.....

.....

.....

IV. Conocimientos de los clientes

6. ¿Cuál cree usted que es el aspecto que el cliente valora más de la Empresa Suárez &Suárez Asesores de Seguros?

Enliste del 1 al 5 siendo el 5 la calificación que considera la más importante y 1 de menor.

Precio ☐
Calidad en el Servicio ☐
Coberturas de pólizas de Seguros ☐
Atención Personalizada ☐
Diversidad de Productos ☐

7. Por favor mencione 2 razones que usted considera afecta, para la contratación de seguros por parte de los clientes de Suárez & Suárez Asesores de Seguros.

a) .....

b) .....

## ANEXO 2: Entrevista dirigida a concesionarios de vehículos

Objetivo: Obtener información de gerentes de concesionarios, que permita conocer las necesidades y/o requerimientos; para de satisfacer las mismas y además generar nuevos productos a partir de esta línea de negocios, mediante un plan táctico en el Área Comercial.

I. Información básica:

Nombre del
Concesionario:.....
Cargo del Entrevistado.....

II. Conocimiento del Servicio

1. ¿Tenía usted conocimiento que el manejo de sus pólizas de seguros se lo hace a través de Suárez & Suárez?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Considera usted que los seguros son importantes para su Empresa?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta fue afirmativa, selecciones dos de los siguientes aspectos en los que se beneficia su empresa al contratar una póliza de seguros para sus clientes.

| | |
|---|---|
| Cobertura para el patrimonio | |
| Evita grandes pérdidas por imprevistos/accidentes | |
| Brinda tranquilidad frente a imprevistos | |
| Permite reparar inmediatamente daños o perdidas sufridos | |

*III. Satisfacción cliente en el servicio que brinda el bróker*

3. ¿Considera usted, una ventaja tener un bróker que maneje las pólizas de seguros de su clientes? Me podría explicar el por qué de su respuesta?

SI ☐

NO ☐

☐

OTRA

---

---

---

4. ¿Cómo califica el servicio que ofrece Suarez & Suarez Asesores de seguros?

| *ASPECTO A VALORARSE* | *EXCELENTE* | *BUENO* | *REGULAR* | *MALO* |
|---|---|---|---|---|
| Atención oportuna y eficiente | | | | |
| Servicio Personalizado | | | | |
| Agilidad en los requerimientos que se realizan | | | | |
| Precio frente al mercado | | | | |

IV. Identificación necesidades de cliente

5. ¿Con qué otro bróker de seguros mantiene relaciones comerciales?

- ☐ Tecniseguros
- ☐ Confia
- ☐ Centauro
- ☐ Acosaustro
- ☐ Agente de Seguros persona natural
- ☐ Otro.....

6. Cuál es el aspecto más importante de la siguiente lista, para usted cuando contrata una póliza de seguros?

   Enliste del 1 al 5 siendo el 5 la calificación más alta y 1 la más baja.

   ☐ Precio

   ☐ Calidad en el Servicio

   ☐ Coberturas de pólizas de Seguros

   ☐ Atención Personalizada

   ☐ Diversidad de tipos de seguros

7. De los siguientes valores agregados que le podría ofrecer el bróker para usted ¿cuál sería el más interesante favor seleccione dos de los siguientes

   a. Incremento de comisiones
   b. Incentivos : viaje y bonos por ventas
   c. Servicio post venta a cada uno de sus clientes
   d. Otros.....

   OBSERVACIONES:

   ---

   ---

   ---

   ---

   ---

*Agradecemos su gentil colaboración*

## ANEXO 3 Entrevista dirigida a instituciones financieras

Objetivo: Obtener información de los gerentes y/o encargados de seguros de Instituciones Financieras, que permita conocer las necesidades y requerimientos y satisfacerles a través de estrategias adecuadas.

I. Información básica:

Nombre de la Institución Financiera.....

Cargo del Entrevistado.....

II. Conocimiento del Servicio

1. ¿Tenía usted conocimiento que el manejo de sus pólizas de seguros se lo hace a través de Suárez & Suárez?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Considera usted que los seguros son importantes para su Empresa?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta fue afirmativa, selecciones dos de los siguientes aspectos en los que se beneficia su empresa al contratar una póliza de seguros para sus clientes.

| | |
|---|---|
| Cobertura para el patrimonio | |
| Evita grandes pérdidas por imprevistos/accidentes | |
| Brinda tranquilidad frente a imprevistos | |
| Permite reparar inmediatamente daños o perdidas sufridos | |

III. Satisfacción cliente en el servicio que brinda el bróker

3. ¿Considera usted, una ventaja tener un bróker que maneje las pólizas de seguros de su clientes? Me podría explicar el porqué de su respuesta?

SI ☐

NO ☐

OTRA ☐

---

---

4. ¿Cómo califica el servicio que ofrece Suarez & Suarez Asesores de seguros ?

| ASPECTO A VALORARSE | EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO |
|---|---|---|---|---|
| Atención oportuna y eficiente | | | | |
| Servicio Personalizado | | | | |
| Agilidad en los requerimientos que se realizan | | | | |
| Precio frente al Mercado | | | | |

III. Identificación necesidades de cliente

5. ¿Con qué otro bróker de seguros mantiene relaciones comerciales?

Tecniseguros ☐
Confía ☐
Centauro ☐
Acosaustro ☐
Agente de Seguros persona natural
Otro

6. Cuál es el aspecto más importante de la siguiente lista, para usted cuando contrata una póliza de seguros?
Enliste del 1 al 5 siendo el 5 la calificación más alta y 1 la más baja.

Precio ☐
Calidad en el Servicio ☐
Coberturas de pólizas de Seguros ☐
Atención Personalizada ☐
Diversidad de Productos ☐

7. De los siguientes valores agregados que le podría ofrecer el bróker para usted ¿cuál sería el más interesante favor seleccione dos de los siguientes

a. Incremento de comisiones
b. Incentivos : viaje y bonos por ventas
c. Servicio post venta a cada uno de sus clientes

Otros.....

## ANEXO 4 Encuesta dirigida a los clientes en general

OBJETIVO:

Obtener datos cuantitativos, que permitan reconocer las necesidades y requerimientos de los clientes, a fin de ofrecerles un servicio de calidad que satisfaga sus expectativas.

**Ramo de seguros*: conjunto de modalidades de seguro relativo a los riesgos semejantes por características o naturaleza así se habla de ramos: incendio, robo, sirve para agrupar los diversos tipos de seguros.

INFORMACIÓN BÁSICA

Ramo de póliza.....

Estatus del cliente: Activo ☐ Inactivo ☐

I. *Conocimiento del servicio*

1. ¿Es usted cliente de Suarez & Suarez Bróker de Seguros?

   SI ☐

   NO ☐

2. Si respondió no ¿cómo contrató su póliza de seguros?

| | |
|---|---|
| Exigencia de una institución financiera | |
| A través de un concesionario de vehículos | |
| Le contacto un vendedor externo | |
| Otro, favor especifique | |

3. ¿Cómo le entregaron su póliza de seguros?

| | |
|---|---|
| A través de un agente | |
| Por servicio de Courier | |
| Por la institución financiera que contrato su crédito | |
| Retiro en las oficinas | |
| Otro | |

4. En el momento que le entregaron su póliza de seguros le ofrecieron una explicación clara de las coberturas y puntos principales de la póliza de seguros?

   SI

   NO

   PARCIALMENTE

II. Identificación de necesidades del cliente

5. ¿Qué aspecto, es importante para usted al momento de contratar una póliza de seguros?
   Enliste por favor del 1 al 4 siendo el 4 la calificación más alta y 1 la más baja.

   Precio

   Calidad en el Servicio

   Coberturas de pólizas de Seguros

   Atención Personalizada

6. ¿Considera usted que es un beneficio tener una póliza de seguros?

   SI

   NO

   Si respondió si escoja dos de los beneficios a continuación

| | |
|---|---|
| Cobertura para el patrimonio | |
| Evita grandes pérdidas por imprevistos/accidentes | |
| Brinda tranquilidad frente a imprevistos | |
| Permite reparar inmediatamente daños o perdidas sufridos | |

*III. Satisfacción del cliente*

7. Considera que la atención en la empresa Suarez & Suarez es

   Muy Satisfactoria

   Satisfactoria

   Poco Satisfactoria

   Nada satisfactoria

   De responder que la atención fue poco o nada satisfactoria en el numeral anterior indique de las siguientes opciones, cual es la razón

| | |
|---|---|
| No se le atendió oportunamente en un requerimiento | |
| El personal que le atendió no fue amable y cordial | |
| No se le cubrió un siniestro que tuvo en su póliza de seguros | |
| Otro..... ..... | |

8. ¿Recomendaría a Suárez & Suárez Asesores de Seguros a sus amigos?

   SI ☐

   NO ☐

Si su respuesta es:

No, porque:.....

Sí, porque.....

Observaciones:

Para sugerencias y comentarios favor indicar a continuación.

.....

.....

.....

.....

Agradecemos su gentil colaboración