

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA CONFIA S.A PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL."

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

Línea de investigación:

Investigación, segmentación y explotación de nuevas oportunidades de mercado.

Autora:

MARIA JOSE SEVILLA PÉREZ

Directora:

AMPARITO DEL ROCÍO PÉREZ BARRIONUEVO, ING.

Ambato – Ecuador
Marzo 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA CONFIA S.A PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL."

Línea de Investigación:

INVESTIGACIÓN, SEGMENTACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.

Autora:

MARIA JOSE SEVILLA PÉREZ

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Ing. f. _____
DIRECTOR DE DISERTACION

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. f. _____
CALIFICADOR

Carlos Vinicio Mejía Vayas, Ing f. _____
CALIFICADOR

Jorge Vladimir Núñez Grijalva, Ing. MBA. f. _____
DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Marzo 2013

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María José Sevilla Pérez portadora de la cédula de ciudadanía Nro. 180414962-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a 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.

María José Sevilla Pérez

C.I. 1804149621

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme cumplir mi principal objetivo académico.

A Confía por el apoyo brindado para la realización del presente trabajo.

A mis padres, hermanos y abuelo que han sido mi fuerza para salir adelante.

A la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA por la calidad humana y profesional de todo su personal.

A Amparito Pérez mi Directora de Disertación, quien con su paciencia y amplios conocimiento estuvo siempre a mi lado apoyándome en la realización de la presente investigación.

María José Sevilla

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a:

Dios.

Mi padre, quien desde el cielo estoy segura está orgulloso de que haya culminado exitosamente esta etapa de mi vida.

Mi madre, que con su apoyo supo encaminarme siempre por el camino correcto, a pesar de las dificultades.

Mi papi Raúl, quien sabe siempre como alentarme para ver cumplidas mis metas.

María José Sevilla

RESUMEN

Hoy en día, el término Endomarketing está tomando mucha importancia dentro de las empresas, ya que propone la importancia que tiene dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.

Se habla mucho de que las organizaciones manejen el mismo idioma, y no en el sentido del término, de si se hablan español o inglés, es en el que cada uno de los colaboradores sepan para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la empresa, que quieran aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia, factores que se relacionan directamente con el logro de la competitividad, por este motivo se propuso un Plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A, ya que actualmente cuenta con una alto nivel de desmotivación en sus empleados, información que se obtuvo a través de la encuesta realizada.

El plan propone que a través de su aplicación se puedan obtener mejoras significativas, tanto en la satisfacción de los clientes internos como en la de los externos, cumplir con la misión, asegurar un vínculo entre los empleados y los clientes finales, minimizando las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna. En el desarrollo se podrá observar cómo la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa, involucra otros aspectos como el sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos; el clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa, su gestión, entre otros.

ABSTRACT

These days, the term Endomarketing has acquired much importance within companies, as it proposes the importance of directing marketing or sympathy with the company first to the internal public of the organization. Much has been said about organizations using the same language, and not in the literal use of the term, be it Spanish or English, but rather in the fact that each and every one of its collaborators knows what they are there for, so they can develop a common philosophy, and so that their actions are directed towards the achievement of common objectives, so they remain motivated and associated with the company, and so that they wish to participate in the achievements and success of the strategy. These factors are directly related to the fulfillment of competitiveness within a company. This is the reason why an Endomarketing plan for Confía S.A. was proposed, considering the company currently holds a high level of lack of motivation of its employees, which was revealed through the latest internal survey.

The plan proposes that through its application, significant improvements can be achieved, both in internal and external customer satisfaction, as well as reaching the corporate mission, assuring a bond between employees and the final client and minimizing the barriers to be able to achieve an effective internal communication strategy. In its implementation we will be able to evidence how the satisfaction of all of our collaborators, not only in their current position, but also in their relation and stability within the company is related and involves not only their compensation program, including their salary, incentives and benefits, but also the working climate, the image and position of the company, its conduct, amongst others factors.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Declaracion de autenticidad y responsabilidad……...1
Agradecimiento……...iv
Dedicatoria……...v
Resumen……..vi
Abstract……..vii
Tabla de contenidos……...viii
Tabla de gráficos……..…..xx
Tablas…….**¡Error! Marcador no definido.**ii
Tabla de figuras…….xiii

CAPITULO I
1.1Tema de investigación..... 14
1.2 Planteamiento del Problema..... 14
1.2.1 Contextualización..... 2
1.2.2 Análisis Crítico 4
1.2.3 Prognosis..... 4
1.2.4 Formulación del Problema 5
1.2.5 Interrogantes..... 6
1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación 7
1.3 Justificación..... 7
1.4 Objetivos 8
1.4.1 Objetivo General 8
1.4.2 Objetivos Específicos..... 9
CAPITULO II 10
2.1 Antecedentes investigativos 10
2.2 Fundamentación filosófica 11
2.3 Fundamentación legal 12
2.3.1 Ley General de Seguros 12
2.3.2 Ley general de instituciones del sistema financiero..... 15
2.3.3 Reglamento a la ley general de instituciones del sistema financiero 16
2.3.4 Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado 17
2.3.5 Ley orgánica de defensa del consumidor 18

2.4 Categorías fundamentales 19
2.4.1 Fundamentación conceptual 19
2.5 Variables e indicadores 54
2.5.1 Señalamiento de la variable 54
2.6 Glosario de términos 54
CAPITULO III 59
3.1 Modalidad de la Investigación 59
3.2 Tipo de Investigación 59
3.3 Métodos y Técnicas de Investigación 60
3.3.1 Métodos de Investigación 60
3.3.2 Técnicas de Investigación 61
3.3.3 Instrumentos de Investigación 61
3.4 Población o Muestra 62
3.4.1 Población 62
3.5 Operacionalización de las variables 63
3.5.1 Variable independiente 63
3.5.2 Variable dependiente 65
3.6 Plan de Recolección de la Información 66
3.7 Análisis e Interpretación de Resultados 66
3.7.1 Encuesta 67
3.7.2 Entrevistas 78
CAPITULO VI 82
4.1 Título 82
4.2 Datos informativos 82
4.3 Antecedentes de la propuesta 83
4.4. Justificación 83
4.5 Objetivos 84
4.5.1 Objetivo general 84
4.5.2 Objetivos Específicos 84
4.6. Desarrollo del Plan de Endomarketing 84
4.6.1 Fundamentación filosófica 84
4.6.2 Estructura orgánica funcional 86
4.6.3 Diagnóstico situacional 89
4.6.4 Estrategias del Endomarketing 90
4.6.4 Presupuesto 137
4.6.5 Cronograma 139

4.7 Conclusiones y recomendaciones 140
4.7.1 Conclusiones 140
4.7.2 Recomendaciones 141
Bibliografía 142
Linkografía 143
Anexos 144
Anexo 1 144
Anexo 2 146
Anexo 3 148
Anexo 4 149

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Fundamentación conceptual……..19

Gráfico 2.2 Beneficios del Endomarketing.……...……21

Gráfico 1.3 Elementos del Endomarketing…….……..22

Gráfico 2.4 Ventaja Competitiva……..27

Gráfico 2.5 Modelo Allen y Meyer……...28

Gráfico 2.6 Concepto de Marketing…… 29

Gráfico 2.7. Necesidades, deseos y demandas……..30

Gráfico 2.8. Administración del cambio……...33

Gráfico 2.9 Fuentes de la ventaja competitiva.....44

Gráfico 2.10 Administración de un negocio…….50

Gráfico 3.1. Identificación con el trabajo……..68

Gráfico 3.2 Gusto por el trabajo……69

Gráfico 3.3 Trabajo en equipo……..…70

Gráfico 3.4. Responsabilidad……..…. 71

Gráfico 3.5 Significado emocional…….. 72

Gráfico 3.6 Conocimiento de los servicios……...73

Gráfico 3.7 Permanencia……...74

Gráfico 3.8 Permanencia……...75

Gráfico 3.9 Plan de Endomarketing……..76

Gráfico 3.10 Relaciones laborales…….77

Gráfico 4.1 Organigrama Estructural……86

Gráfico 4.2 Organigrama Estructural Propuesto……...87

Gráfico 4.3 Organigrama Posicional Confía S.A……..88

TABLAS

Tabla 1.1 Árbol de Problemas……..6

Tabla 3.1 Población……...62

Tabla 3.2 Personal administrativo……62

Tabla 3.3 Personal mandos medios……...63

Tabla 3.4 Personal nivel operativo……....63

Tabla 3.5 Endomarketing……..64

Tabla 3.6 Mejorar la Competitividad……65

Tabla 3.7. Identificación con el trabajo……68

Tabla3.8 Gusto por el trabajo……69

Tabla 3.9. Trabajo en equipo……70

Tabla 3.10 Responsabilidad……..71

Tabla 3.11 Significado emocional……72

Tabla 3.12 Conocimiento de los servicios……73

Tabla 3.13 Permanencia……74

Tabla 3.14 Pertenencia……..75

Tabla 3.15 Plan de Endomarketing……..76

Tabla 3.16 Relaciones laborales……77

Tabla 4.1 Diagnóstico situacional……89

Tabla 4.2 Estrategia de comunicación interna……..90

Tabla 4. 3 Estrategia de motivación del cliente interno……95

Tabla 4. 4 Formato de evaluación empleados……...96

Tabla 4.5 Estrategia de seguridad laboral……....99

Tabla 4.6 Estrategia de promoción y desarrollo del personal……107

Tabla 4.7 Gradación actividades……109

TABLA DE FIGURAS

Figura 4.1 Modelo mail informativo…….91

Figura 4.2 Diseño fondo de escritorios computadoras……..92

Figura 4.3 Diseño de corcho informativo……93

Figura 4.4 Convocatoria reunión mensual de proyectos……...94

Figura 4.5 Invitación a mañana deportiva familiar……...95

Figura 4.6 Modelo mail motivacional……...96

Figura 4.7 Espacio físico actual……..100

Figura 4.8 Espacio físico propuesto……101

Figura 4.9 Sala de espera clientes actual…….101

Figura 4.10 Sala de espera clientes propuesta ……101

Figura 4.11 Archivo actual …….101

Figura 4.12 Archivo propuesto……...101

Figura 4.13 Estructura puestos de trabajo actual……104

Figura 4.13 Estructura puestos de trabajo propuesta……..104

Figura 4.14 Cafetería actual……106

Figura 4.15 Cafetería propuesta……..106

Figura 4.16 Posición extintores actual……106

Figura 4.17 Posición extintores propuesta……..106

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

"DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA CONFIA S.A PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL."

1.2 Planteamiento del Problema

Confía, es una empresa que con el pasar del tiempo ha ido creciendo y adquiriendo mucho prestigio, sin embargo su preocupación por llenar las expectativas de los clientes externos, ha hecho que deje a un lado la importancia de hacer sentir especiales a cada uno de sus clientes internos, lo que ha ocasionado un alto descontento por parte de sus trabajadores para con la empresa.

Al ser una empresa que brinda servicios de asesoramiento en materia de seguros depende directamente para su desarrollo y competitividad de la satisfacción que se le pueda ofrecer a través de un buen servicio de los empleados de la empresa a sus clientes.

La satisfacción que se obtenga en los clientes externos a través de los clientes internos no solo figurará por parte de aquellos empleados que estén directamente en contacto con este, sino todos aquellos que se ven involucrados en el quehacer diario de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios.

1.2.1 Contextualización

- **Macro**

En el Ecuador, el seguro desempeña un papel fundamental en la economía general; dado que favorece el desarrollo económico, sirve de amortiguador en momentos de impactos desfavorables en la economía y además éste crea nuevas exigencias al seguro.

El sector asegurador es un inversor institucional ya que capta un ahorro de formación contractual que, posteriormente, se canaliza hacia los distintos mercados financieros, donde participan aquellos sectores de la economía con necesidades de financiación. Además los seguros intervienen en diversos mercados económicos del país, haciendo inversiones en mercados privados, y contribuyendo a crear mercados financieros más diversos y profundos.

A nivel nacional el número total de brókers según los datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos y Seguro es de 604, ubicándose Confía en el puesto número 28, sin embargo el problema central de este proyecto de investigación es el mismo, la mala atención a los clientes, la cual es ocasionada por varios factores que se encuentran relacionados y se repiten en cada una de este tipo de empresas.

Los clientes en el país, cambian con frecuencia de corredor de seguros, esto se debe la mayoría de veces por la atención recibida por parte de sus asesores, o malas experiencias al momento de hacer uso de los servicios que sus pólizas les ofrecen, es

por esto que es necesario reconocer que el servicio al cliente es sin duda muy importante para ganar nuevos clientes y retener a los ya existentes.

- **Meso**

En la Provincia de Tungurahua se concentra el 68% de los brókers a nivel nacional, (información obtenida en la página de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros) a pesar de que CONFIA ocupa el primer puesto, presenta problemas en el área de recursos humanos, lo que origina una alta rotación de personal, malestar en los colaboradores y todo esto se ve reflejado directamente con la atención a los clientes, es indispensable conocer que en el área de seguros al no ser un servicio tangible lo que se vende, es primordial brindar un excelente trato y esmero a los clientes, tanto al momento de ofrecer el producto como cuando hay que resolver algún problema o requerimiento de los mismos.

- **Micro**

A pesar de que CONFIA ocupa el primer puesto en el ranking de Brókers, presenta problemas en el área de recursos humanos, lo que origina una alta rotación de personal, malestar en los colaboradores y todo esto se ve reflejado directamente con la atención a los clientes, es indispensable conocer que en el área de seguros al no ser un servicio tangible lo que se vende, es primordial brindar un excelente trato y esmero a los clientes, tanto al momento de ofrecer el producto como cuando hay que resolver algún problema o requerimiento de los mismos.

1.2.2 Análisis Crítico

En el presente proyecto de investigación, estudiaremos al Endomarketing como una herramienta que con su debida utilización solucionará los principales problemas que presenta Confía S.A, ya que este busca que el empleado entre en sintonía con el marketing externo de la empresa, para lo cual es necesario atender sus necesidades como trabajador y parte funcional y fundamental de la empresa.

Al estar el equipo de trabajo al tope de su capacidad, con pensamientos dispares entre distintas áreas, quejas de los clientes relacionadas con el tiempo y forma de atención, su rendimiento no es el mismo.

Con el Endomarketing se abre una nueva posibilidad que promete colaboradores satisfechos, comprometidos y mucho más productivos. El propósito único y común de todas las empresas es el de crear y preservar clientes.

Un producto o servicio se vende bien cuando el colaborador lo conoce y cree en él, de lo contrario este no posee argumentos favorables a la venta del mismo. Sin embargo, conoce y se siente satisfecho con el producto que vende, conseguirá con facilidad transmitir esa nostalgia a su cliente, haciendo así con que él se entusiasme, compre su producto y sea feliz. Todo eso gracias al Endomarketing.

1.2.3 Prognosis

A medida de que Confía S.A. siga experimentando un crecimiento productivo, su funcionamiento operativo demanda la aplicación de mecanismos que permitan la satisfacción de su cliente interno.

En el caso de mantenerse los parámetros actuales, se estaría promoviendo la decadencia de la misma al impedir el cumplimiento óptimo de sus objetivos y resultados esperados, haciendo nulo cualquier esfuerzo por responder con antelación y calidad a los requerimientos de sus clientes.

Al no comprender la importancia de contar con un personal feliz y comprometido, se estaría promoviendo al inconformismo he incentivando a la mediocridad y mala atención de sus empleados hacia los clientes.

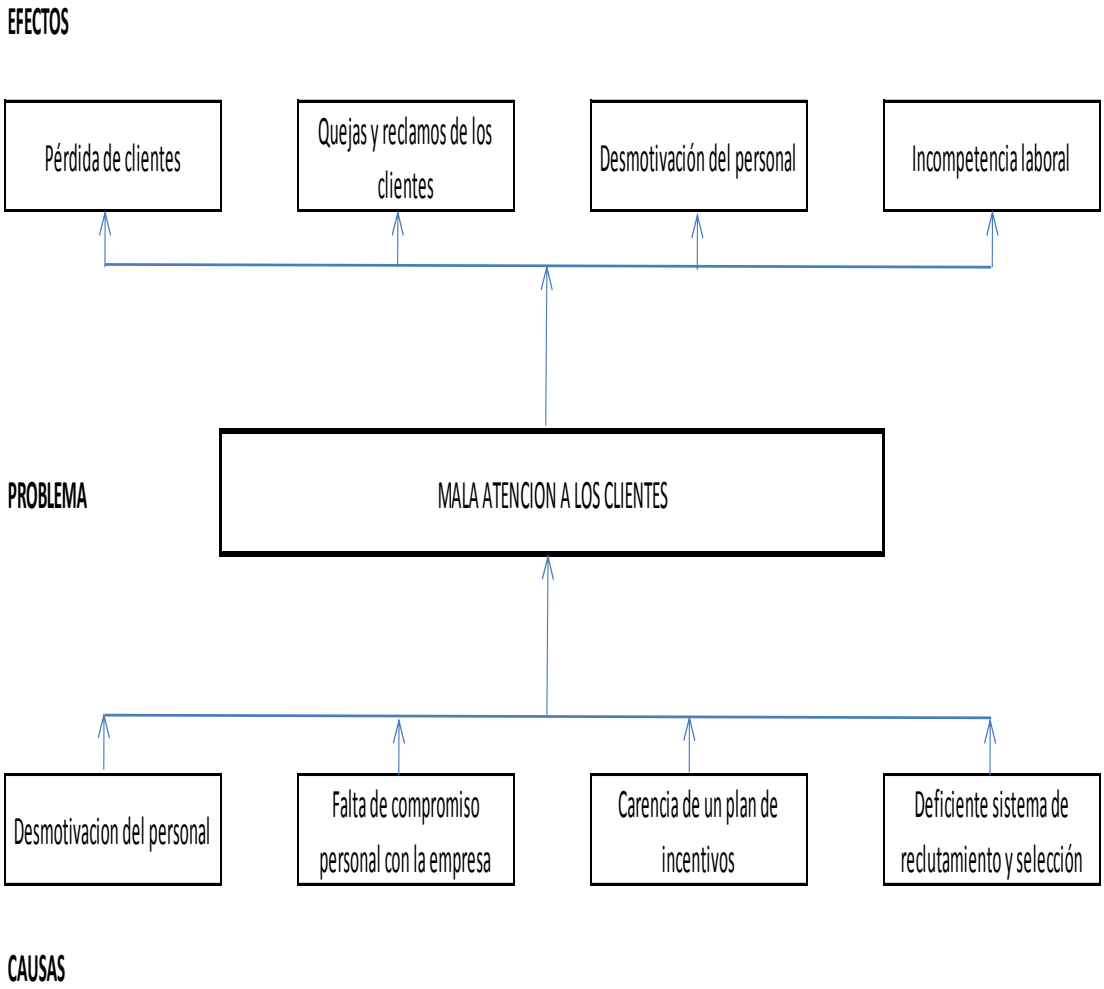
Las deficiencias actuales en el departamento Administrativo y de Recursos Humanos de Confía, originarán mayores problemas a futuro, incluso podría imponerse el riesgo de llegar a ser incontrolables, esto puede desencadenar el estancamiento para desarrollo de la misma, de tal manera que el Diseño de un Plan de Endomarketing, será un puntal fundamental para reaccionar frente a estos riesgos.

1.2.4 Formulación del Problema

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 a continuación:

Tabla 1.1 Árbol de Problemas

Tema: Diseño de un plan de Endomarketing en la empresa Confia s.a para lograr competitividad en el mercado local.



Elaborado por: SEVILLA, María José (2012)
Fuente: Investigación

1.2.5 Interrogantes

- ¿Cómo afecta la mala atención del servicio a los clientes de Confía S.A.?
- ¿Mejorará servicio al cliente actual y potencial de Confía S.A con el desarrollo y aplicación de un plan de Endomarketing?
- ¿Se incrementará el volumen de participación en el mercado si se presta un servicio de excelencia al cliente?

- ¿Mejorarán las relaciones laborales y el ambiente organizacional si se desarrolla un instrumento que permita coadyuvar con el logro delos objetivos?

1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación

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

- **Delimitación Espacial:**

Provincia:	Tungurahua
Ciudad:	Ambato
Empresa:	CONFIA A.A
Grupo:	Personal de la empresa
	Clientes y Proveedores
Ubicación:	Av. Los Guaytambos 04-102 y Juan Montalvo.

- **Delimitación Temporal:** Período actividades Marzo-Diciembre 2013

- **Delimitación de Contenido:**

Campo:	Administrativo
Área:	Marketing
Especialización:	Ambiente Laboral

1.3 Justificación

El presente proyecto tiene como finalidad analizar la situación actual de los empleados de la empresa Confía S.A. de la ciudad de Ambato, para adoptar planes de motivación e incentivos que permitan a la empresa aprovechar las fortalezas de sus empleados para ser una empresa competitiva y alcanzar los objetivos estratégicos que cada vez están más encadenados a la participación activa de sus colaboradores, para lo cual es esencial que esta sea consciente de la importancia de su labor en el producto, en la cadena de procesos.

Es necesario conocer de primera fuente las necesidades, expectativas que tienen los miembros de la familia que conforma CONFIA para poder retribuir su trabajo tanto de manera emocional como económica, con un compromiso solido de la alta gerencia mediante la aplicación de un plan de Endomarketing.

Es importante además considerar que al implementar un plan de marketing interno, se logrará aumentar la motivación intrínseca del personal, con una serie de factores que, en conjunto, podrán aumentar su percepción de valor en su motivación individual. Por todas estas razones se justifica plenamente el desarrollo del presente proyecto de investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A. a fin de lograr competitividad en el mercado local.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los empleados en Confía S.A.
- Determinar y analizar las etapas que intervienen en el Endomarketing.
- Diseñar el plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes investigativos

Una vez revisadas varias investigaciones en algunas universidades, no se ha encontrado temas de relacionados directamente con el de presente estudio, solamente se encontró lo siguiente.

En la Universidad Escuela Politécnica del Ejército se encontró la tesis de las señoritas Verónica Parreño y Verónica Culqui Sinchiguano con el tema: ¨Propuesta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de los productos industriales de la empresa Industria Metálica Cotopaxi para el año 2011¨ quienes llegaron a la conclusión que: ¨Las estrategias con respecto a las 4P‟s del marketing, se hallan enmarcadas en el plan operativo diseñado para la empresa INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI que representan las acciones en cuanto al producto, precio, plaza y promoción aplicadas para el crecimiento promocional de la empresa en su mercado¨.

En la Universidad Politécnica del Litoral, el Señor Christian Diego Pérez Solórzano desarrolló la tesis con el siguiente tema: ¨Modelo de estandarización de cadenas de servicios personales en base a la medición de la satisfacción del cliente¨ llegando a la siguiente conclusión más relevante: ¨ La ventaja competitiva que obtienen las empresas que trabajan en función de la satisfacción de los clientes se verá siempre

recompensada con clientes más fieles y mayores ganancias. Para servir como soporte de esta ventaja, las empresas cuentan cada vez más con herramientas diseñadas para ayudar a gestionar su desempeño, esta gestión debe ser realizada de manera profesional y buscando siempre que sus resultados generen oportunidades para las empresas¨.

2.2 Fundamentación filosófica

La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen que ellos son el activo intangible más importante con el que cuenta la empresa, un indicador de éxito y logro para alcanzar los objetivos estratégicos, es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el Endomarketing se considera como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado, sitúa al Endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un número de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

La implantación de un plan de Endomarketing en una organización tendrá muchas o pocas posibilidades de demostrar su eficacia, en la manera como este sea aplicado y

respaldado en gran medida por los directivos y mandos medios de la empresa, de allí, que el aval y la implicación son esenciales en el éxito, o fracaso del mismo

2.3 Fundamentación legal

Vale la pena indicar que CONFIA S.A desarrolla sus actividades bajo la normativa legal a fin de cumplir con lo estipulado en la Constitución General del Estado, garantizando de esta manera la calidad del servicio que ofrece a sus asegurados.

2.3.1 Ley General de Seguros

Información tomada de:

Título I "Del Ámbito de la Ley"

Art. 1.- Esta Ley regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas jurídicas y las operaciones y actividades de las personas naturales que integran el sistema de seguro privado; las cuales se someterán a las leyes de la República y a la vigilancia y control dela Superintendencia de Bancos y Seguros.

Art. 2.- Integran el sistema de seguro privado:

a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;

b) Las compañías de reaseguros;

c) Los intermediarios de reaseguros;

d) Los peritos de seguros; y,

e) Los asesores productores de seguros.

Art. 7.- Son asesores productores de seguros:

a) Los agentes de seguros, personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se 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;

Art. 8.- Los asesores productores de seguros, intermediarios de reaseguros y peritos de seguros, deben tener intachables antecedentes, poseer los conocimientos necesarios por cada rama de seguros, para el correcto desempeño de sus funciones, obtener, mantener su credencial y registro ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El Superintendente de Bancos y Seguros normará el ejercicio de las actividades de los asesores productores de seguros, señalando sus derechos y obligaciones como intermediarios entre el público y las empresas de seguros.

Título II ¨De la constitución, organización, actividades y funcionamiento¨

Capítulo V ¨De la vigilancia, control e información del sistema de seguro privado¨

Art. 29.- Las entidades del sistema de seguro privado llevarán su contabilidad y conservarán sus archivos, sujetándose a las disposiciones que imparta la Superintendencia de Bancos y Seguros a quien presentarán por lo menos mensualmente los estados financieros y sus anexos en la forma que ésta establezca.

Las intermediarias de reaseguros, los peritos de seguros y los asesores productores de seguros, presentarán los estados financieros y sus anexos anualmente o en la forma que la Superintendencia de Bancos y Seguros establezca.

Capítulo VII ¨De las limitaciones, prohibiciones y sanciones¨

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

La colocación de un seguro por parte de los asesores productores de seguros, bajo un plan distinto a lo ofrecido, con engaño para el asegurado; la cesión de corretajes a favor del asegurado, el ofrecimiento de beneficios que la póliza no garantiza o la exageración de éstos; el hacerse pasar por asesores productores de seguros o por intermediarios de reaseguros o como representante de una entidad de seguros sin serlo; el agenciamiento de pólizas de entidades de seguros no establecidas en el país;

y, en general, todo acto de fraude, dará lugar para que el Superintendente de Bancos y Seguros cancele la respectiva credencial, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

2.3.2 Ley general de instituciones del sistema financiero

Título I ¨Del ámbito de la ley¨

Art. 1.- Esta Ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público. En el texto de esta Ley la Superintendencia de Bancos se llamará abreviadamente "la Superintendencia".

Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización. Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta Ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.

2.3.3 Reglamento a la ley general de instituciones del sistema financiero

Título IV ¨De los grupos financieros¨

Art. 18.- Para los efectos contemplados en la Ley, se entenderá por grupo financiero al integrado por:

a) Una sociedad controladora que posea un banco o una sociedad financiera privada, una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en la Ley, las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de las mencionadas.

b) Un banco o sociedad financiera que posea una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta Ley, las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de éstas. Salvo lo previsto en el artículo 147 de la Ley, un grupo financiero, cualquiera que sea su conformación, no podrá estar integrado por más de un banco, ni por un banco y una sociedad financiera, ni por más de una compañía de seguros o reaseguros, ni por más de una sociedad financiera al mismo tiempo, ni poseer más de una sociedad de servicios financieros o auxiliares dedicada a las misma actividad. Se entenderá conformado un grupo financiero desde el momento en el que la sociedad controladora, el banco o la sociedad financiera posean una o más de las instituciones señaladas en las letras que anteceden.

Titulo X ¨De la Superintendencia de Bancos ¨

Art. 41.- La Superintendencia de Bancos, persona jurídica de derecho público, es un organismo técnico y autónomo, dirigido y representado por el Superintendente de Bancos. Tiene a su cargo la vigilancia y el control de las instituciones del sistema financiero público y privado, así como de las compañías de seguros y reaseguros y todas aquellas que se encuentran determinadas en la Constitución y en la Ley.

2.3.4 Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado

Capitulo II ¨Régimen de regulación y control¨

Sección 5

De las prácticas desleales

Art. 26.- Prohibición.- Quedan prohibidos y serán sancionados en los términos de la presente Ley, los hechos, actos o prácticas desleales, cualquiera sea la forma que adopten y cualquiera sea la actividad económica en que se manifiesten, cuando impidan, restrinjan, falseen o distorsionen la competencia, atenten contra la eficiencia económica, o el bienestar general o los derechos de los consumidores o usuarios. Los asuntos en que se discutan cuestiones relativas a la propiedad intelectual entre pares, públicos o privados, sin que exista afectación al interés general o al bienestar de los consumidores, serán conocidos y resueltos por la autoridad nacional competente en la materia.

2.3.5 Ley orgánica de defensa del consumidor

Capítulo I ¨Principios Generales¨

Art. 2.- Definiciones.- Para efectos de la presente ley, se entenderá por:

- Contrato de Adhesión.- Es aquel cuyas cláusulas han sido establecidas unilateralmente por el proveedor a través de contratos impresos o en formularios sin que el consumidor, para celebrarlo, haya discutido su contenido.

Capítulo V ¨Responsabilidades y obligaciones del proveedor¨

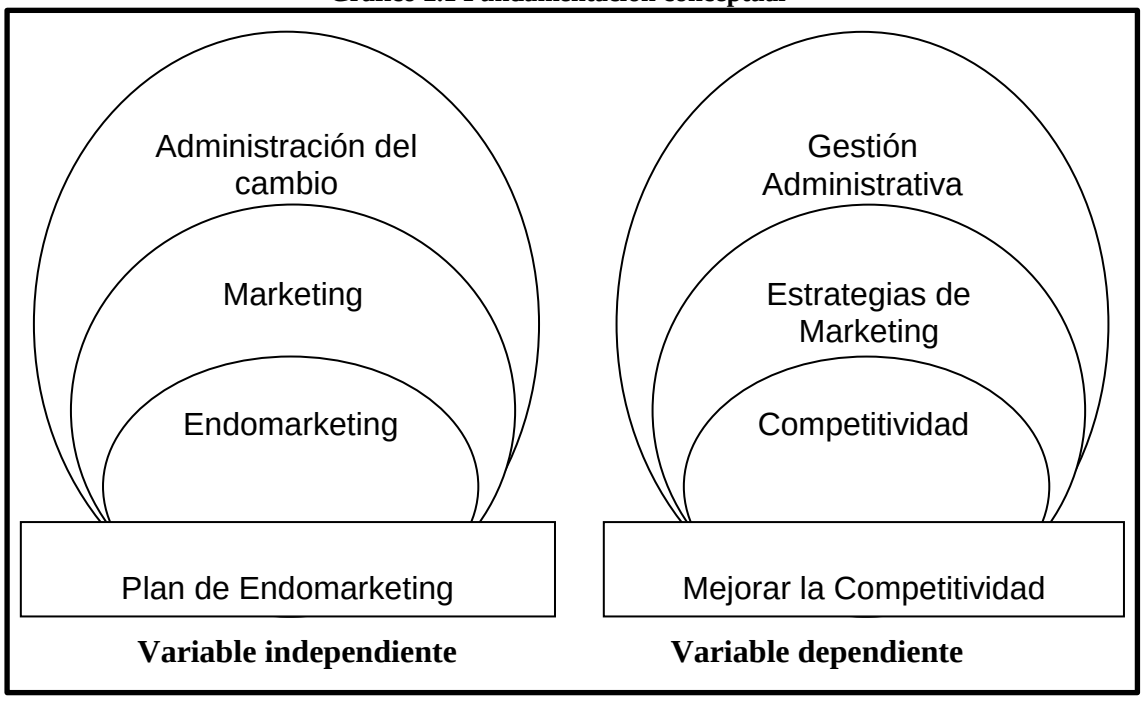
Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Fundamentación conceptual

Gráfico 2.1 Fundamentación conceptual



Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

2.4.2 Definición de categorías

2.4.2.1 Variable independiente

2.4.2.1.1 Endomarketing

Concepto

El marketing interno es una estrategia de la dirección. La cuestión principal es cómo desarrollar, entre los empleados, un interés por los clientes. Los productos y servicios, así como las campañas específicas de marketing han de centrarse, primero, en los empleados antes de dirigirse a los clientes finales. Todas las empresas u organizaciones tienen un mercado interno de empleados, del que hay que ocuparse en

primer lugar. Si esto no se hace de una forma adecuada peligrará el éxito de las actuaciones de la empresa con sus clientes finales; es decir, los mercados externos peligrarán. ¨Un servicio eficaz requiere gente que comprenda la idea¨ (Haskett, 1987).Y la comprensión del negocio, de lo que se espera del personal de la empresa y el por qué se espera eso de ellos, no se consigue sin esfuerzo.

El marketing interno funciona como un proceso de gestión integrador, el cual tiene dos objetivos principales, el primero, que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el giro de negocio de la compañía incluyendo las campañas internas que logren que el trabajador apoye el interés por el cliente, y en segundo lugar, asegurar que todos los empleados están preparados y motivados para actuar de una forma orientada a los servicios.

La premisa del marketing interno es que el intercambio interno entre la organización y sus empleados ha de ser operativamente eficaz, antes de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos en los mercados externos.

Es por eso que conociendo la importancia del Endomarketing, toda empresa debe optimizar la gestión de su talento humano, motivándolos para alcanzar un alto sentido de pertenencia y compromiso en relación con la tarea que desempeñan.

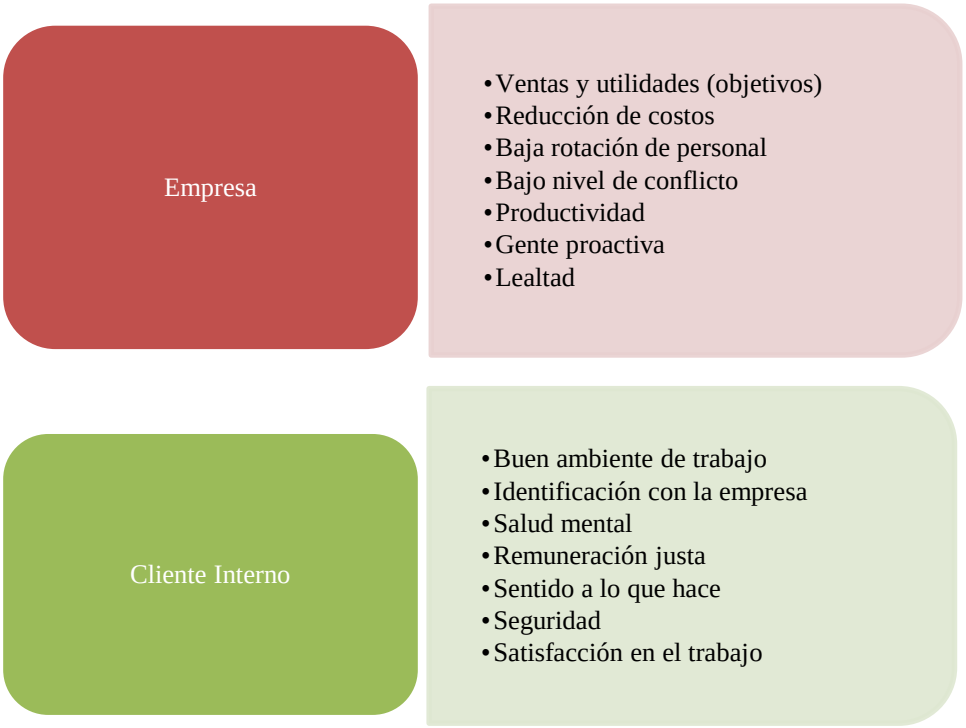
Beneficios

Los beneficios que disfruta una empresa que tiene un capital intelectual eficazmente gestionado tienen que ver con una más eficiente gestión del conocimiento, mayores

habilidades de las personas para realizar las tareas encomendadas, superior capacidad de creatividad e inventiva para perfeccionar y disminuir los costes de los procesos, y, desde luego, una mayor sincronía con la filosofía, la cultura y los valores de la empresa. Es decir, el capital intelectual bien gestionado genera más valor en las relaciones con los empleados y en las relaciones con los clientes, presentando un beneficio tanto como para la empresa y el trabajador.

A continuación un gráfico en donde se detallan cuales son cada uno de los beneficios que brinda el Endomarketing, tanto para la empresa como para el cliente interno o también llamado empleados.

Gráfico 2.2 Beneficios del Endomarketing



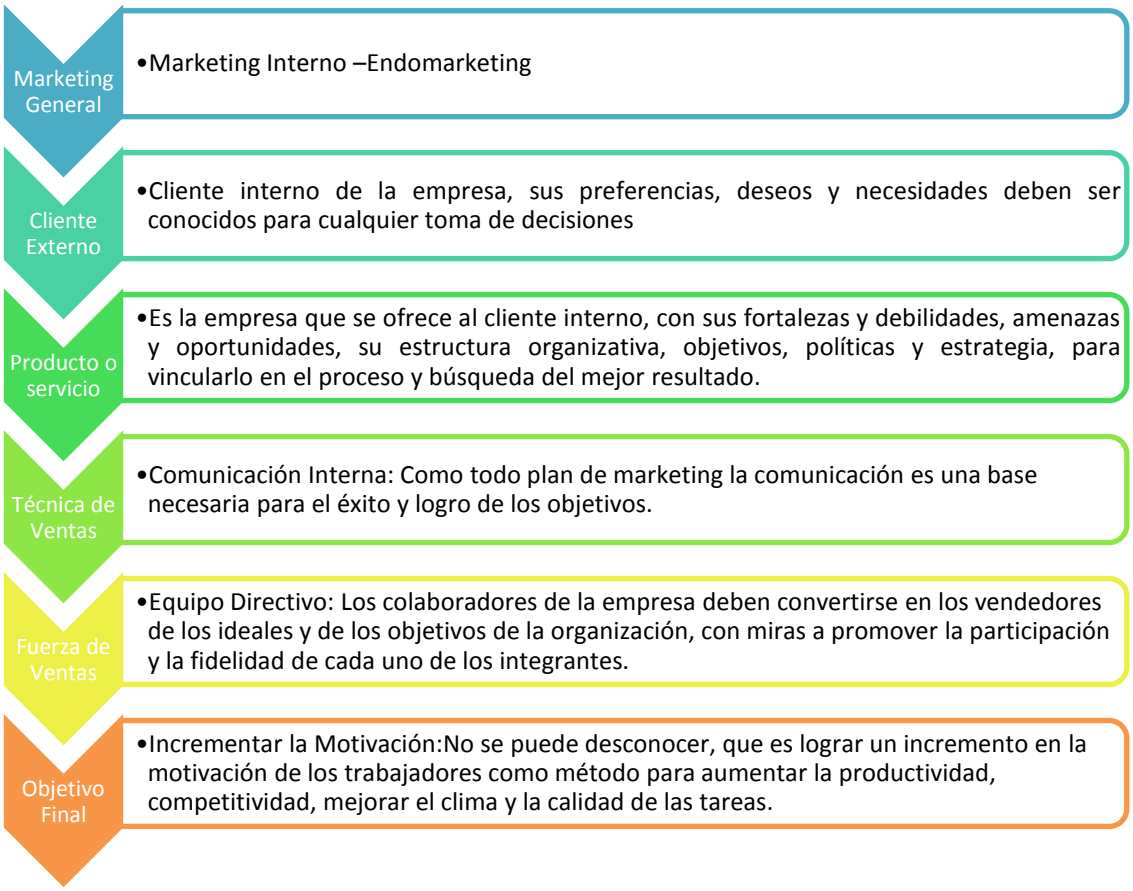
Elaborado por: María José Sevilla
Fuente:http://www.monografias.com/trabajos86/propuesta-plan-elevarcompromiso/propuesta-plan-elevar-compromiso.shtml

Comparación de los elementos del marketing general versus el interno.

Para entender un poco más el Endomarketing, podemos efectuar las siguientes similitudes con los componentes de marketing general

Es importante establecer la relación que existe entre los elementos conocidos del marketing externo con los del marketing interno – Endomarketing, ya que solo así podremos obtener una idea plena y concisa sobre la importancia que este tiene hoy en día en las empresas.

Gráfico 2.3 Elementos del Endomarketing



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente:http://www.monografias.com/trabajos86/propuesta-plan-elevar compromiso/propuestaplan-elevar-compromiso.shtml

Esquema de un Plan de Endomarketing

Realizar un plan de Endomarketing y ejecutarlo no puede basarse en simples instintos o en acontecimientos improvisados y mucho menos basado en fieles copias de otras compañías.

Por el contrario, debe estar compuesto con la realidad y las necesidades de la empresa, con aportes de los directivos y en causada con el aporte del departamento de recursos humanos.

Algunos especialistas establecen cuatro etapas en todo plan de marketing interno las cuales están definidas así:

Análisis interno: Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales existe algún grado de control.

- Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

- Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

Análisis externo: Tiene que ver con las amenazas y las oportunidades de la empresa, aspectos sobre los cuales no existe mayor grado de control.

- Amenazas: todas aquellas que provienen del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

- Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Objetivos del plan: Se entiendo por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada, en el caso de un plan de Endomarketing, los objetivos serían los siguientes.

- Fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno.

- Lograr que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa.

- Hacer que los empleados sean conscientes y acepten los nuevos productos y servicios que se crean y se ofrecen al mercado.

- Hacer que los empleados sean conscientes y asegurar su aceptación con respecto a las nuevas campañas del marketing tradicional y otras actividades, que son realizadas principalmente, en los medios de comunicación masiva.

- Hacer que los empleados sean sensatos y acepten las nuevas formas en las que se llevan a cabo las varias tareas que influyen en las relaciones y en el rendimiento del marketing interactivo de la empresa.

Estrategias de Marketing Interno: Son las directrices de Marketing para alcanzar los objetivos

Programa de acciones: Qué se hará, quién lo hará y cuándo se hará. Consiste en la acomodación de los recursos de la organización.

Una vez que se conozca los requisitos que impone el entorno, las diversas necesidades a corto, medio y largo plazo, como las características reales y potenciales de los colaboradores se debe proceder en la implantación de una política de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente.

Durante esta fase tanto la comunicación interna cuyo objeto es que toda la plantilla conozca los nuevos planteamientos y exigencias requeridas, como las diversas políticas en recursos humanos, como ejemplo la formación con el fin de facilitar la adaptación y que se realice los cambios sin ocasionar mayores traumas.

Presupuesto: Recursos económicos necesarios, este se desarrolla junto con el programa de acciones, ya que cada acción generará un costo para la empresa.

Cronograma: En esta fase se establece como se va a desarrollar el plan, cuánto tiempo va a tomar la ejecución de cada una de las estrategias del programa de acción.

Comportamiento Organizacional

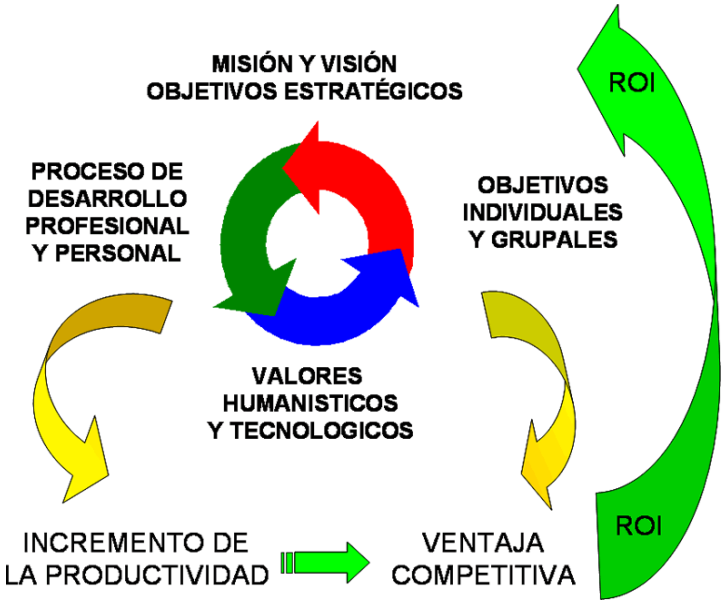
Campo de estudio que investiga el impacto que tienen individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. ROBBINS, Stephen P, Comportamiento organizacional, 10ª ed., pág. # 8.

Muchos estudios demuestran, que el Endomarketing tiene una relación directa y positiva con el comportamiento organizacional, y los dos tienen importante influencia en la performance organizacional, lo que expresa la importancia del proceso del marketing interno en las organizaciones. Estos dos aspectos son importantes en la construcción de una ventaja competitiva.

Las prácticas avanzadas de recursos humanos en las empresas tienen como finalidad la mejora de los resultados de la organización en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes internos, la calidad de los servicios ofertados y la estructura de la organización.

Además, pueden también disminuir los costos y aumentar la renta, lo que evidencia su relación con la creación de valor.

Gráfico 2.4 Ventaja Competitiva



Fuente: http://docsacv.com/retorno.htm

Enfoque del Modelo Allen y Meyer

Las organizaciones enfrentan el gran reto de crear métodos y técnicas útiles mediante las cuales el personal pueda alcanzar junto con la empresa las metas organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El compromiso organizacional puede ser un mecanismo para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo.

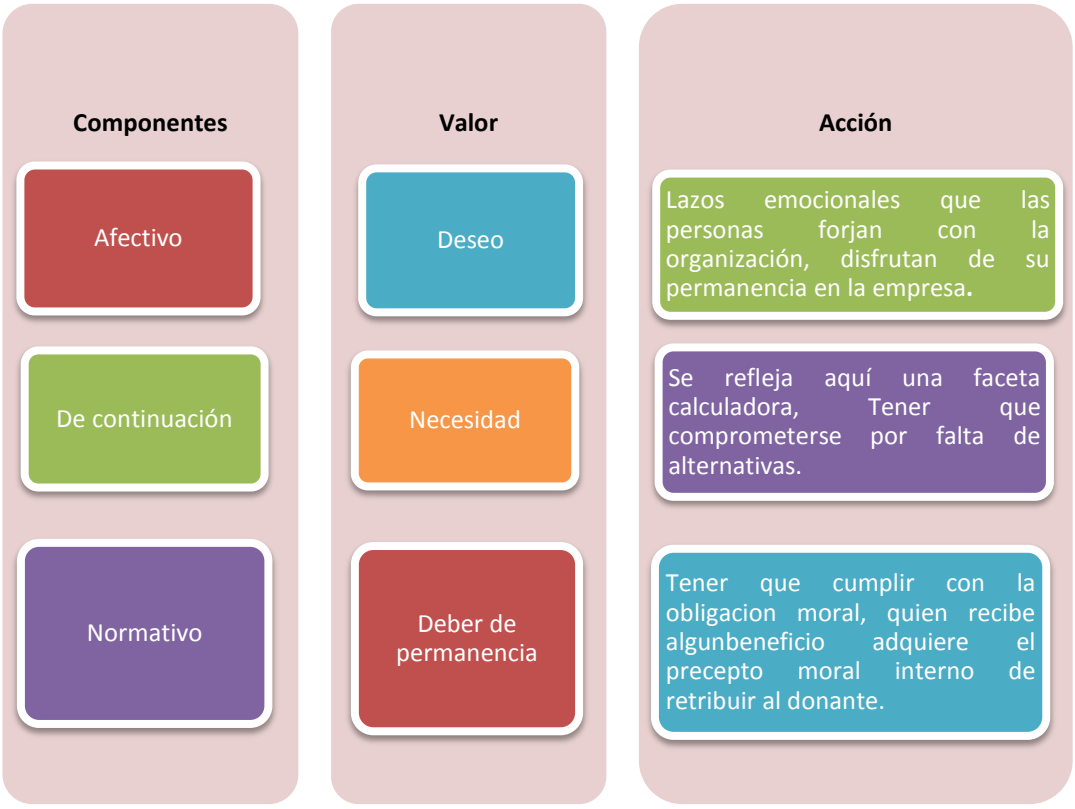
Si la empresa consigue que sus empleados estén altamente identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

Meyer Y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre el trabajador y la organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la empresa o dejarla.

Estos autores propusieron una división del compromiso de la siguiente manera:

Gráfico 2.5 Modelo Allen y Meyer



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

2.4.2.1.2 Marketing

Concepto

Segun Kotler y Amstrong en su libro Marketing (Octava edicion, 2011, pág 3) ¨El marketing en un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros. ¨ (Kotler, Amstrong, Marketing, 2011)

El marketing involucra una búsqueda constante de la rentabilidad con una estructura adecuada para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Si el encargado de marketing entiende bien las necesidades y deseos de los consumidores, se desarrollarán productos que ofrezcan mayor valor y a los cuales se les asigne precios apropiados, se los distribuya y promueva de manera eficaz y se vendan muy fácilmente.

Gráfico 2.6 Concepto de Marketing



Tomado: ÁGUEDA, Esteban, MARTÍN-CONSUEGRA, David, MILLÁN, Ángel, MOLINA, Arturo.Introducción al Marketing. Primera edición, febrero 2002, pág. 18.

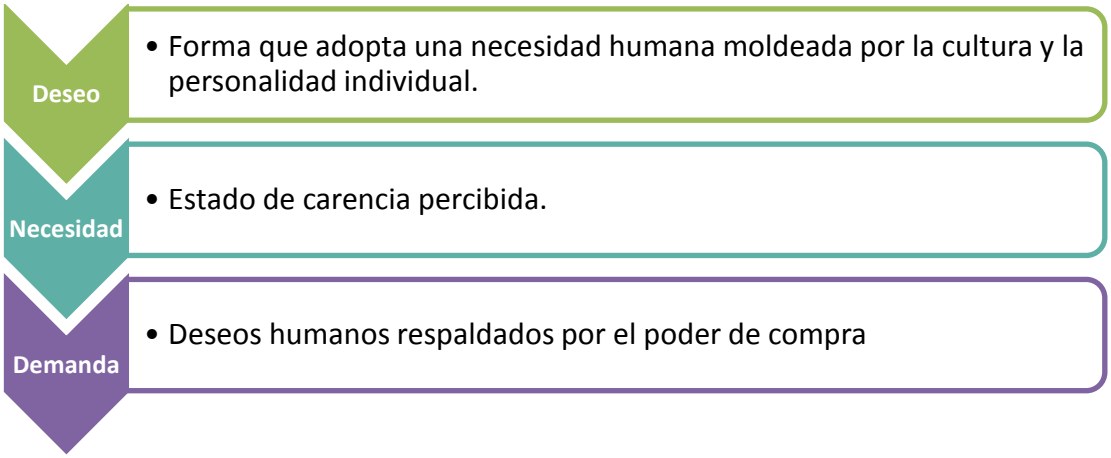
Necesidades, deseos y demandas.

Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas formadas por la cultura y la personalidad individual. Una persona de algún país centroamericano que sintiera hambre podría querer un plátano, una golosina a base de maíz y un vaso de agua de coco, mientras que si la persona que siente hambre fuera un habitante de Bali podría querer mangos, lechón y frijoles. Los deseos se describen en términos de cosas que satisfacen sus necesidades.

La gente tiene una cantidad de deseos ilimitados pero los recursos para alcanzarlos son limitados; por tanto, demandan los productos que les proporcionan mayor valor y satisfacción a cambio de su dinero.

Los consumidores ven a los productos como paquetes de beneficios y escogen el paquete más completo que pueden obtener a cambio de su dinero. Dados los diferentes deseos y recursos, la gente demanda productos cuyos beneficios producen la mayor satisfacción.

Gráfico 2.7 Necesidades, deseos y demandas



Adaptado por: María José Sevilla
Fuente: KOTLER, Philip.AMSTRONG, Gary. Marketing. Octava edición. Pág 3

Productos y servicios

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios.

Según Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", nos brindan la siguiente definición) de lo que es el producto: "El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada"

Mientras que un servicio son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. En resumen es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.

Muchas veces los que vendedores cometen el error de prestar más atención a los productos específicos que ofrecen, que a los beneficios que dichos productos generan; consideran que están vendiendo un producto más que proporcionando una solución para una necesidad.

2.4.2.1.3 Administración del cambio

Contar con una organización orientada al logro, implica desarrollar una cultura al cambio, que vea el cambio como una inversión, servicio y se encuentre integrada operativa y estratégicamente en la gestión global de la institución (Chiavenato, I. 2000; Díaz de Quijano de Arana, 2003; Ruiz, E. 2006).

Todo el personal debe ser consciente del cambio, la importancia de su contribución en la mejora de los servicios y en consecuencia en la satisfacción del cliente. En la sociedad del conocimiento en que vivimos, aprender a aprender permite a los trabajadores adquirir conocimientos, aprovechar la información y transmitirla a la organización en beneficio de los clientes. (Ibarra, A., 2009; Ramirez, J. 2009)

El cambio es muy importante en las organizaciones, pero aún más el ritmo que tome la misma para efectuarlo. Los cambios deben estar ligados directamente con la estrategia de la empresa, contando siempre con los siguientes factores:

- Una visión de largo plazo
- Un líder del cambio que promueva el enfrentar el miedo a lo desconocido

- Contar con el apoyo adecuado de toda la empresa para sostenerlo en el tiempo.

Gráfico 2.8. Administración del cambio



Fuente: http://markbarrueta.blogspot.com/2010/03/promoviendo-la-gestion-del-cambio.html

Etapas para transformar a la organización

Existen ocho etapas importantes que la empresa debe tomar en cuenta al momento de empezar el proceso de cambio.

Hay muchas teorías acerca de cómo "hacer" el cambio. Muchas de ellas provienen de John Kotter, un profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y un muy renombrado experto en cambios.

Kotter presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio en su libro "Liderando el cambio" ("Leading Change"), publicado en 1995.

Los 8 pasos son:

1. **Crear una sensación de urgencia:** La creencia popular de “si algo funciona, no lo arregles” no vale en nuestros días de competencia global y continuos cambios del entorno. Más bien debería cambiarse por esta otra: “si algo funciona, pronto dejará de hacerlo”.

   ¿Qué hacer?

   - Examinar la realidad del mercado y de la competencia.
   - Identificar y debatir las crisis, las crisis potenciales o las principales oportunidades.

2. **Formar una poderosa coalición directiva**: Los líderes deben empujar a su equipo de directivos a salir de su zona de confort funcional y asumir con ellos la dirección y la estrategia general de cambio de la compañía, más allá del departamento que tienen a su cargo.

   ¿Qué hacer?

   - Identificar los verdaderos líderes de su organización.
   - Pedir un compromiso emocional

   Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurar tener una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa

3. **Crear una visión:** Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí

mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

¿Qué hacer?

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio
- Elaborar un breve resumen que capture "lo que ve" como futuro de la organización
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegurar que coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practicar la "declaración de la visión"a menudo

4. **Comunicar la visión:** No vale con comunicar. Hay que "sobrecomunicar". La comunicación en las organizaciones debe hacerse al menos "7 veces de 7 maneras diferentes" Es como intentar clavar un clavo sobre el granito. Al principio no parece posible, pero después de un tiempo, la pequeña muesca se va haciendo más profunda, y finalmente el clavo acaba dentro de la piedra.

   ¿Qué hacer?

   - Usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias.
   - Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición directiva.

5. **Potenciar a otros para poner en práctica la visión:** Los gerentes y todos los empleados deben sentir que su labor es importante para contribuir al éxito

de la estrategia. Una de las mejores herramientas para esto es el Cuadro de Mando

Integral, y su despliegue en cascada en toda la organización. Esto permite la descentralización de la toma de decisiones de una manera coherente y muy poderosa.

¿Qué hacer?

- Deshacerse de los obstaculos para el cambio.
- Cambiar los sistemas o estructuras que dificulten seriamente la vision.
- Promover la asunción de riesgos y de las ideas, actividades y acciones no tradicionales.
- Identificar a las personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

6. **Planificar la obtención de éxitos a corto plazo:** En este punto debe tenerse en cuenta que dependiendo de la tipología de los objetivos, los plazos son diferentes. Los objetivos que tienen que ver con las mejoras operativas tienen plazos menores de un año. Los que tiene que ver con la gestión de los clientes pueden tener plazos incluso de dos años y, los que tienen que ver con los

procesos de innovación y generación de nuevos productos pueden necesitar plazos incluso superiores.

¿Qué hacer?

- Panificar mejoras visibles de los resultados.
- Obtener dichas mejoras.
- Reconocer y retribuir a los empleados involucrados en las mejorías.

7. **Consolidar las mejorías y producir más cambios todavía:** Más allá de la motivación intrínseca, no parece que pueda producirse un cambio sostenible durante mucho tiempo si esa motivación no se traduce también en que los empleados reciban parte de los beneficios del cambio vía remuneración variable ligada a objetivos personales.

   ¿Qué hacer?

   - Aprovechar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.
   - Contratar, ascender y formar empleados que puedan poner en práctica esta visión.
   - Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

8. **Institucionalizar nuevos métodos**: Las herramientas que se llevan utilizando durante décadas, quizás han dejado de ser útiles en estos momentos. Herramientas como la gestión presupuestaria entendida en la manera tradicional, enfocada a los resultados financieros a corto plazo y al control

financiero, quizás deban sustituirse por otras más enfocadas a la generación de valor a largo plazo.

¿Qué hacer?

- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que se contrate y entrene gente nueva
- Reconocer públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal tanto nuevos como viejos se acuerden de sus contribuciones.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.
- Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la empresa.
- Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo de liderazgo y tu sucesión.

Modelo de Lewin del cambio.

Lewin elaboró un modelo de cambio planificado en tres etapas que explica cómo se inicia, dirige y estabiliza el proceso de cambio.

Según Kurt Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que

propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

Definiendo estas tres etapas de esta manera:

- Descongelameinto
- Cambio
- Recongelamiento

a) Descongelamiento:

La finalidad de esta etapa es crear la motivación que se requiere para el cambio. Se estimula a los individuos a sustituir sus conductas y actitudes habituales por aquellas que la dirección desea que adopten.

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

b) Cambio:

El propósito de esta etapa es que los trabajadores aprendan nuevos conceptos, nuevos modelos de conducta y nuevas maneras de percibir las cosas.

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos.

Incluye:

- La formación y entrenamiento de la gente.
- El establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones.
- Determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse.

Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

c) Recongelamiento:

O lo que es lo mismo estabilizar los cambios establecidos en el paso anterior ayudando a los empleados a integrar sus conductas o actitudes modificadas como la manera normal de hacer las cosas.

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos.

Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable, y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que

experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

Para lograr esto, se recomienda que, en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción.

En etapas posteriores, se aconseja utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

2.4.2.2 Variable dependiente

2.4.2.2.1 Competitividad

Solamente se dan situaciones de competitividad entre las empresas cuando nos enfrentamos con mercados abiertos en los que diferentes oferentes pueden presentar productos y servicios en condiciones diferentes de los otros. La competitividad en una economía depende:

Del propio orden económico y social en esos mercados. Por ello, un ordenamiento económico que cierre ese mercado, o no permita una apertura del mismo, genera una estructura con bajos o inexistentes niveles de competitividad. El papel del orden económico y social es clave para el desarrollo de entornos competitivos.

La realidad competitiva se plantea en función de sus productos y prestaciones, pero también en función de la propia institución, esto es, si los costes de coordinación de

esta institución con los clientes y proveedores y las demás instituciones del entorno empresarial son mayores o menores que los de la competencia. (GARCIA ECHAVERRIA, Santiago. Introducción a la economia de la emrpesa. Ediciones Diaz de Santos. Pag 272)

El concepto de competitividad de la empresa está estrechamente relacionado con el concepto de diferenciación. Solamente puede buscarse el análisis de competitividad en la existencia de diferencias con los competidores. Si no hay diferencias se deberá asumir una situación de competitividad basada en los instrumentos clásicos de marketing con el elevado coste de coordinación que ello supone.

Toda empresa busca una diferencia, o la definición de un campo de actuación, en el que tenga una ventaja sobre sus competidores, que tratarán de eliminar esas ventajas.

Dentro del análisis de las empresas, la competitividad no es nada más que el resultado de una cultura y filosofía empresarial claramente definida, en donde los valores son la base para la institución y para los hombres que en ella laboran.

Según Bohnenberger (2005), para que exista una efectiva integración de los recursos humanos y el mercadeo, la primera debe utilizar sus técnicas y la información de la segunda, para así lograr que los clientes internos se comprometan con la empresa alcanzando así una ventaja competitiva.

Es aquí donde la visión de los ejecutivos debe trascender de solo ver al mercadeo como el área de la comercialización de los productos según el mercadeo tradicional

o de generación de estrategias que generen valor a los clientes según el mercadeo relacional, a observar que los clientes externos están comprando el trabajo o producto de los miembros de la organización.

Entonces es a medida que las compañías entienden que deben enfocar estrategias de mercadeo para ofrecer mejores condiciones de los productos internos como los puestos de trabajo a sus clientes internos, está mejorando las capacidades para ofrecer un servicio ideal a los clientes externos.

Pero además, las instituciones empresariales se encuentran en un entorno societario y económico, y si estos dos entornos no permiten el desarrollo de una empresa con filosofía y cultura empresarial dinámica, será inviable el desarrollo de una economía competitiva.

Por tanto, si no se dan las condiciones de ordenamiento económico y social adecuadas, difícilmente puede una empresa actuar bajo los criterios que definen el resultado de la competitividad.

Con lo cual ser competitivo no es un problema meramente técnico u organizativo, es un problema de sistema de valores de las personas involucradas en esa institución empresarial.

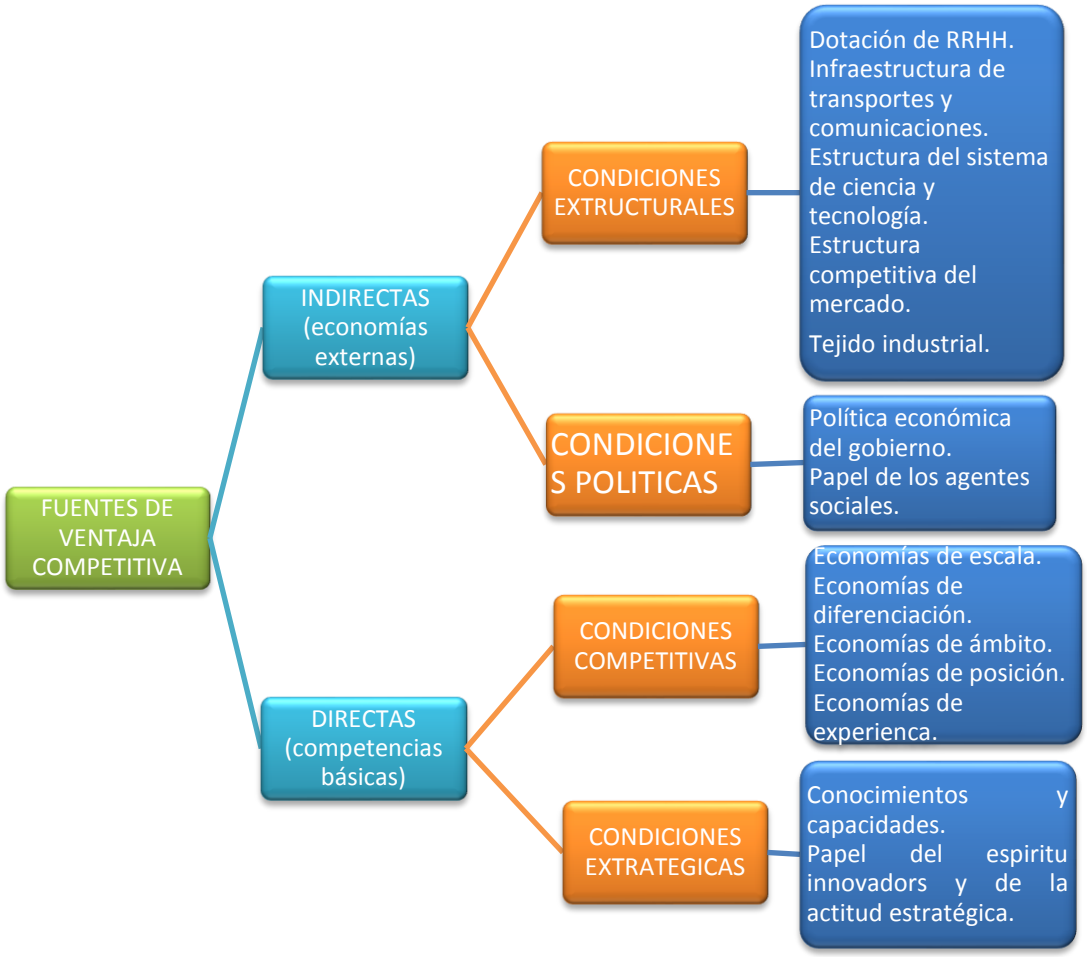
La competitiviadad posee dos dimensiones, la interna y la externa. La competitividad interna explica la competitividad de la empresa, es la capacidad para extraer el

máximo rendiemitno de los recursos de la empresa, en esta la evaluación se lleva a cabo sobre la eficiencia o la productividad.

Mientras que la competitividad externa, evalua a la empresa dentro de su mercado, considerando las variables exógenas: innovación, dinamismo y estabilidad.

Fuentes de ventaja competitiva

Gráfico 2.9 Fuentes de la ventaja competitiva



Elaborado por: María José Sevilla**.**
Fuente: http://www.slideshare.net/jcfdezmxproduct/la-competividad-de-la-empresa

2.4.2.2.2 Estrategias del Marketing

El marketing es uno de los principales componentes de cualquier compañía; no importa su dimensión, esta práctica aparece en cada una de ellas en mayor o menor medida. Esto se debe a que sin las estrategias de marketing el objetivo de toda pequeña o mediana se vería insatisfecha. Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter

La Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter (1985) es capaz de captar de qué forma se generan y mantienen ventajas competitivas, examinando como un conjunto la empresa y su entorno competitivo. En consecuencia, el papel de la estrategia se define en generar y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, que permita producir rentas empresariales superiores a las de los competidores.

Liderazgo por costos: Intenta incrementar la participación de mercado al enfatizar sus bajos costos en relación con los de la competencia. Con una estrategia de liderazgo basado en el bajo costo, la organización busca:

- Decisivamente instalaciones eficientes.
- Reducciones en los costos.

- Utilizar estrictos controles para generar productos o servicios con más efectividad que sus competidores.
- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.

Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

Diferenciación: Las organizaciones intentan distinguir sus productos o servicios de los demás en la industria. Una organización puede utilizar la publicidad, las características distintivas de su producto, un servicio excepcional o una nueva tecnología para lograr que el producto se perciba como único. Por lo general, estas estrategias están orientadas a clientes que no están en lo particular interesados en el precio, así que pueden llegar a ser muy rentables. Con la diferenciación se busca:

Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

Las áreas de la diferenciación pueden ser:

- Producto
- Distribución

- Ventas
- Comercialización
- Servicio
- Imagen

Enfoque: La organización se concentra en un mercado regional específico o en un grupo de compradores. La compañía intentará:

Alcanzar ya sea una ventaja de bajo costo o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado estrictamente definido.

Cinco Fuerzas del modelo de Porter

El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

1. Ingreso de competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- ¿Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes?

2. Amenaza de sustitutos: Un fabricante de máquinas para fax, por ejemplo, podría verse amenazado por las plaquetas que permiten cumplir la misma función a las computadoras personales. Este es un desafío que no proviene de un competidor conocido, sino de una empresa que produce otro producto que tiene la misma función.

- ¿Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato?

3. Poder de negociación de los compradores: Un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de lucro de una actividad.

- ¿Cuán fuerte es la posición de los compradores?
- ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

4. Poder de negociación de los proveedores: Un cliente que tiene gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

- ¿Cuán fuerte es la posición de los vendedores?
- ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

5. Rivalidad entre los jugadores existentes: El grado con que la competencia esté creando nuevos productos, bajando precios e incrementando su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de la industria.

Si la rivalidad dentro de ella es muy intensa, el potencial de la rentabilidad es bajo.

- ¿Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes?

2.4.2.2.3 Gestión Administrativa

Al referirnos a la gestión administrativa de una empresa es muy importante conocer que la misma funciona en base a la determinación y al cumplimiento de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que se encuentran en la competencia que posea el administrador.

En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesita la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos. En cualquier empresa se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma.

Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El objetivo de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, como:

- La capacidad de liderazgo.
- La de dirección.
- La capacidad de motivación a los trabajadores.

No se puede ignorar que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Gráfico 2.10 Administración de un negocio



Fuente: http://html.rincondelvago.com/

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos

Las características de una correcta planeación son las siguientes:

- Es un proceso permanente y continúo
- Esta siempre orientada hacia el futuro
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones
- Busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas
- Es sistémica
- Es repetitiva
- Es una técnica cíclica
- Es una función administrativa que interactúa con las demás
- Es una técnica de coordinación e integración
- Es una técnica de cambio e innovación

Organización:

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

La organización consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas; actividades que incluyen:

- Atraer a la organización
- Especificar responsabilidades
- Crear condiciones

Todo con el fin de que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

Dirección:

La dirección consiste en un conjunto de actividades tendentes a estimular a las personas a desempeñarse bien sus tareas esenciales. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o por grupo.

Comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente; contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y la cima de organizaciones completas.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización los conducen hacia las metas establecidas a través de un buen funcionamiento de los bienes y servicios de la empresa.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Revisar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
- Establecer si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad

2.5 Variables e indicadores

2.5.1 Señalamiento de la variable

- Variable dependiente: Competitividad
- Variable independiente: Endomarketing

2.6 Glosario de términos

- **Actitud:** Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia.

- **Bien:** Objetos o cosas que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines.

- **Capital:** Total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico.

- **Competitividad**: Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

- **Comportamiento Organizacional**: Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

- **Consumidor:** Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de bienes o servicios

- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige.

- **Costo**: Es el sacrificio, o esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo.

- **Desarrollo.** Hacer pasar una cosa del orden físico, intelectual moral por una serie de estados sucesivos, cada uno de ellos más perfecto y complejo.

- **Eficiencia**: Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

- **Empresa:** Es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común

- **Estrategia**: Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.

- **Gerente:** Se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de la organización. Facilita las acciones.

- **Indicador**: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

- **Inversión**. Es el gasto de dinero que se realiza en un proyecto, con la intención de que los flujos de caja compensen el capital invertido.

- **Liderazgo:** Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

- **Marketing:** Es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos padre del marketing1) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

- **Mercado:** Se puede definir como el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como "la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio,
- **Meta**: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la plantación.

- **Motivación:** Proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo.

- **Objetivo:** Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

- **Organizaciones:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

- **Planes**: Propósitos o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

- **Plaza**: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

- **Precio:** Se define como el valor monetario asignado a un bien o servicio.

- **Producto**: Es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor.

- **Posicionamiento.** En marketing, se evita por todos los medios dejar que el ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la

imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

- **Productividad:** Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.

- **Responsabilidad**: obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

- **Trabajador**. Personas que voluntariamente près tan sus servicios retribuido por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de otra persona, física o jurídica, denominada empleador o empresario.

- **Técnica:** Cualquier conjunto de reglas, instrumentos, formas o procedimientos concretos de actuación práctica de los que se sirven los individuos con el fin de operar sobre la realidad transformándola, y la utilizan las empresas para combinar los diferentes factores en sus procesos productivos.

- **Toma de decisiones:** Es un proceso científico de resolución de problemas. Incluye la identificación de éstos, el análisis de la situación, la exploración de alternativas y la consideración de las consecuencias de éstas, la selección de la opción más conveniente, la implantación de la decisión y la evaluación de los resultados.

- **Visión:** Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad de la Investigación

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa y factible, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permitan el diseño de un Plan de Endomarketing en Confía S.A para lograr Competitividad en el mercado local.

Se acudirá también a la observación en esta investigación para lograr conocer a fondo la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución mediante el desarrollo de un Plan de Endomarketing.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es bibliográfica ya que permite obtener información de libros, revistas, folletos, periódico, etc., referentes al objeto de estudio que ayuda a obtener información sobre el tema de las diversas y variadas fuentes, lo cual sirve de apoyo para la solución de inquietudes, ampliar y profundizar conocimientos adquiridos en el proceso de la investigación.

Se aplicó la investigación de campo, es decir en la realidad social donde se originó el problema, lo que da lugar a una relación directa con el objeto de estudio, para obtener información que permita establecer alternativas de solución, utilizando técnicas e instrumentos, como la entrevista a los directivos, y la encuesta a los empleados, las mismas que proporcionarán la información necesaria para el presente trabajo de investigación.

Además, por ser un tema poco investigado se presta también para que sea de tipo exploratorio ya permite tener una aproximación hacia fenómenos desconocidos, contrastados desde la revisión bibliográfica con investigaciones anteriores, pretendiendo dar una visión general con respecto a la realidad percibida y descrita en el área problemática. Ya que al ser el análisis del marketing interno un elemento generador de valor de una entidad que presta servicios de seguros un tema nuevo que puede brindar nuevos aportes, se demuestra su validez dentro de la categorización como investigación exploratoria.

3.3 Métodos y Técnicas de Investigación

3.3.1 Métodos de Investigación

Se entiende como, los pasos a seguir a través de ciertos requisitos y lineamientos que uno se plantea, y siguiendo con orden estos pasos llegar a un problema planteado o a un objetivo designado.

En el desarrollo de esta investigación se aplicará el método deductivo- inductivo, pues se partirá de hechos generales para llegar a proponer alternativas de solución en situaciones particulares y de esta manera llegar a conclusiones y recomendaciones como aporte del proceso investigativo.

3.3.2 Técnicas de Investigación

Se utilizará la técnica de la observación, que es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, permite una familiarización mayor con la situación objeto de estudio detectando el problema a través de una evaluación del comportamiento individual de todos y cada uno de quienes integran la empresa, a fin de evaluar procedimientos y comportamientos para proponer posibles soluciones.

3.3.3 Instrumentos de Investigación

En todo proceso investigativo se deben aplicar instrumentos que permitan realizar el trabajo de campo, detectando las verdaderas causas que originan los problemas a fin de proponer posibles soluciones en el que hacer empresarial.

En este caso se aplicarán cuestionarios tanto para la ejecución de la entrevista a la alta gerencia como la encuesta a los mandos medios y al nivel operativo.

El modelo de encuesta que se aplicará consta en el anexo # 1

El modelo de entrevista que se aplicará consta en el anexo # 2

3.4 Población o Muestra

3.4.1 Población

Para el desarrollo de esta investigación y con la finalidad de obtener información sin desviaciones se realizará un censo ya que el número de empleados de la empresa no es muy amplio, y de esta manera se podrá identificar el verdadero sentir de quienes son parte del Bróker de Seguros Confía, desglosada de la siguiente manera:

Tabla 3.1 Población

GRUPO META	RANGO	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	MUESTRA NO MUESTRA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
Administrativos	2	No Aleatorio	2	Entrevista
Empleados	15	No Aleatorio	15	Encuesta

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Datos obtenidos en Confía S.A

Tabla 3.2 Personal administrativo

ADMINISTRATIVOS	
Nombres	**Cargo**
Diego Roberto Rodríguez Rosero	Gerente General
Edith Liliana Echeverría Castro	Directora Administrativa Financiera

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Datos obtenidos en Confía S.A

Tabla 3.3 Personal mandos medios

MANDOS MEDIOS	
Nombres	**Cargo**
Andrea Verónica Naveda Cobo	Jefe Comercial Vida y Asistencia Médica
María Gabriela Montenegro Galarza	Jefe Comercial Ramos Generales
Ana María Ponce Flores	Coordinadora Comercial Quito
María Fernanda Peñaherrera Reyes	Coordinadora de Cobranzas
María José Sevilla Pérez	Coordinadora Ramos Generales Unifinsa
Adrián Santiago Rodríguez Salinas	Coordinador de Siniestros

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Datos obtenidos en Confía S.A

Tabla 3.4 Personal nivel operativo

NIVEL OPERATIVO	
Nombres	**Cargo**
Gladys Costarica Cunalata Fiallos	Asistente Ramos Generales
María José Llerena Pozo	Asistente Ramos Generales
Edison Renato Tobar Viera	Asistente Renovaciones
Paulina Isabel Durán Fiallos	Asistente Administrativo
Silvia Elizabeth Villacis Roldán	Asistente Vida y Asistencia Médica
Esteban Gabriel Villacis Barrera	Asistente Vida y Asistencia Médica
Martín Ignacio Romo Salgado	Asistente Siniestros
Valeria Gabriela Pinta Campaña	Asistente Contabilidad
Héctor Rodrigo Villacis Changuan	Mensajero

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Datos obtenidos en Confía S.A

3.5 Operacionalización de las variables

3.5.1 Variable independiente

Tabla 3.5 Endomarketing

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
"Es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad" Gasco y Rabassa	**Marketing** **Administración del cambio**	• Porcentaje de clientes satisfechos / Número de clientes atendidos. • Número de líneas de productos / Necesidades reales de los consumidores. • Costos de los servicios ofrecidos por Confía / Políticas de precios de la competencia. • Número de cursos de capacitación /Plan de Capacitación. • Reclamos y quejas atendidas / Número de empleados. • Porcentaje de participación de los diferentes niveles de la empresa en la toma de decisiones.	• Conoce usted el grado de posicionamiento que tiene Confía con relación a la competencia? • Tiene claramente identificada cuál es su competencia? • Cuál es su visión a futuro para Confía S.A • Considera que la capacitación es necesaria para el personal? • Propicia un ambiente laboral agradable para sus colaboradores? • Prefiere realizar su trabajo: a.- Solo b.- En grupo c.- Le es indiferente.	**ENCUESTA Y ENTREVISTA**

Elaborado por: María José Sevilla P.

3.5.2 Variable dependiente

Tabla 3.6 Mejorar la Competitividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
El concepto de competitividad de la empresa está estrechamente relacionado con el concepto de diferenciación. Solamente puede buscarse el análisis de competitividad en la existencia de diferencias con los competidores. Si no hay diferencias se deberá asumir una situación de competitividad basada en los instrumentos clásicos de marketing con el elevado coste de coordinación que ello supone.	**Estrategias de Marketing** **Gestión Administrativa**	• Numero de campañas de marketing realizadas / Plan de Marketing anual. • Número de servicios nuevos creados por Confía / Número de servicios proporcionados por la competencia. • Número de clientes nuevos / Número de clientes antiguos. • % de cumplimiento de los planes operativos de la empresa • Capacidad de liderazgo • % de desarrollo de medidas de control como: formatos, manuales, que permitan garantizar el logro de objetivos.	• ¿Posee la empresa un Plan de Marketing Anual? • ¿Realiza la empresa comités para la creación de nuevos servicios? • ¿Realiza la empresa campañas para la atracción de clientes potenciales. • ¿Se siente parte de los proyectos que emprende la empresa? • ¿Para el desarrollo de sus funciones realiza un plan estratégico de actividades? • ¿Propicia un ambiente agradable para sus colaboradores? • ¿Existen manuales de funciones y políticas para el desempeño profesional del personal de Confía?.	**ENCUESTA Y ENTREVISTA**

Elaborado por: María José Sevilla P.

3.6 Plan de Recolección de la Información

Según Herrera Luis, en su libro tutoría de la investigación científica, (pg:137) recomienda procesar la información bajo las siguientes consideraciones:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación de los datos primarios obtenidos en el trabajo de campo.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas.
- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

3.7 Análisis e Interpretación de Resultados

Partiendo del trabajo de campo realizado y continuando con la metodología establecida, es importante analizar la información obtenida de las encuestas y entrevistas para el análisis y la interpretación respectiva que de ellas se desprenden.

La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información, sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico, dependiendo del enfoque cuali-cuantitativo de la escala de medición de la variable, de la hipótesis y de los objetivos.

A continuación se detalla el análisis de las preguntas planteadas y se realizará a una descripción ampliada porcentual de los datos encontrados en el trabajo de campo, así como su respectiva interpretación.

3.7.1 Encuesta

A continuación se presentarán los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los siguientes niveles de la empresa:

- A los 6 trabajadores pertenecientes a los mandos medios.
- A los 9 trabajadores pertenecientes al nivel operativo.

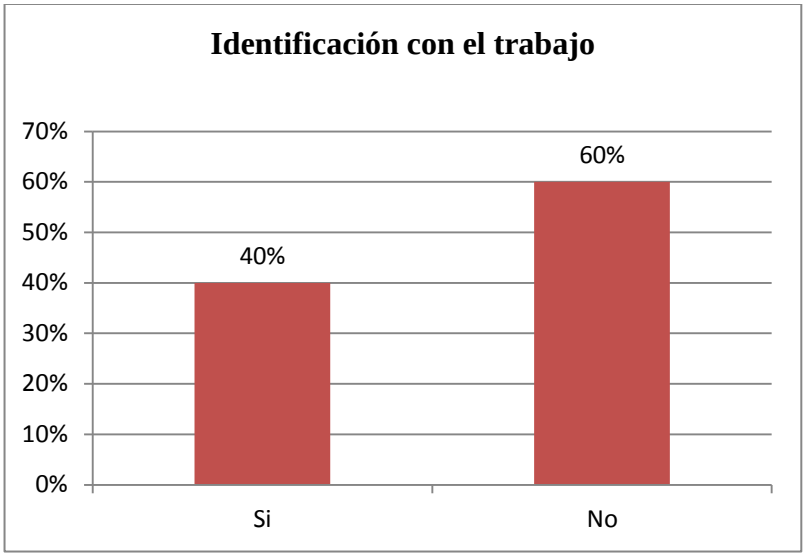
1.- ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo?

Tabla 3.7. Identificación con el trabajo

	Respuestas	
Identificación con el trabajo	#	%
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P.

Gráfico 3.1 Identificación con el trabajo



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 60% de los encuestados no se sienten identificados con su puesto de trabajo, mientras que tan solo el 40% si lo está. Por lo que es necesario identificar cuáles son los factores .que intervienen en la no pertenencia del personal a su puesto de trabajo.

2.- Señale cuál de las afirmaciones siguientes es la que mejor expresa hasta qué punto le agrada su trabajo:

Tabla3.8 Gusto por el trabajo

	Respuestas	
Gusto por el trabajo	#	%
Me gusta mi trabajo.	3	20%
No me gusta el trabajo que realizo, pero no he buscado otro.	9	60%
No me gusta el trabajo que realizo, pero obtengo beneficios.	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P.

Gráfico 3.2 Gusto por el trabajo



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 60% de los encuestados no les gusta el trabajo que realizan, sin embargo no han buscado otro, al 20% no le gusta su trabajo pero si los beneficios que obtiene, y tan solo un 20% se siente a gusto con su trabajo, resultados alarmantes indican que la gran parte del personal necesita desarrollar interés por su trabajo.

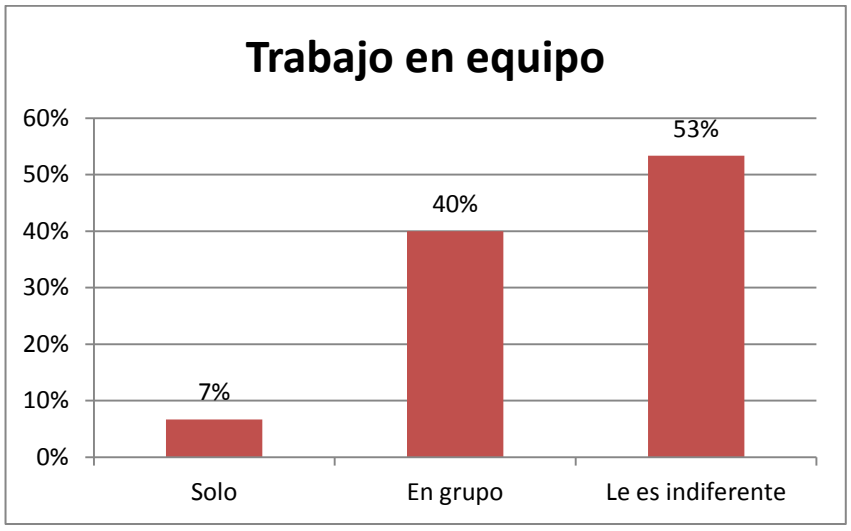
3.- **Le gusta realizar su trabajo:**

Tabla 3.9. Trabajo en equipo

	Respuestas	
Trabajo en equipo	#	%
Solo	1	7%
En grupo	6	40%
Le es indiferente	8	53%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.3 Trabajo en equipo



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

En la presente pregunta, podemos observar que más del 50% de los empleados les da lo mismo trabajar solos que en grupo, lo que nos da una idea de que el ambiente laboral no está siendo el propicio para generar buenas relaciones entre compañeros.

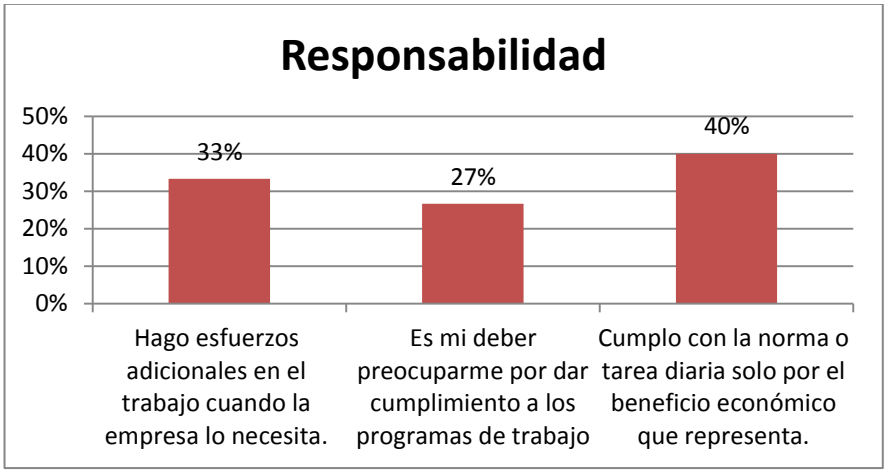
4. Señale cuál de las afirmaciones siguientes, es la que mejor expresa su sentido de responsabilidad dentro de Confía S.A:

Tabla 3.10 Responsabilidad

	Respuestas	
Responsabilidad	#	%
Hago esfuerzos adicionales en el trabajo cuando la empresa lo necesita.	5	33%
Es mi deber preocuparme por dar cumplimiento a los programas de trabajo.	4	27%
Cumplo con la norma o tarea diaria solo por el beneficio económico que representa.	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.4. **Responsabilidad**



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

El 40% de los encuestados realizan su trabajo únicamente por los beneficios económicos que esto genera, no implican gusto, responsabilidad ni afecto por su puesto ni por la empresa, sin embargo un 33% si lo hace y tan solo un 27% cumple exactamente con sus funciones es decir si es responsable pero no genera un valor extra ni se relaciona de forma sentimental con la empresa.

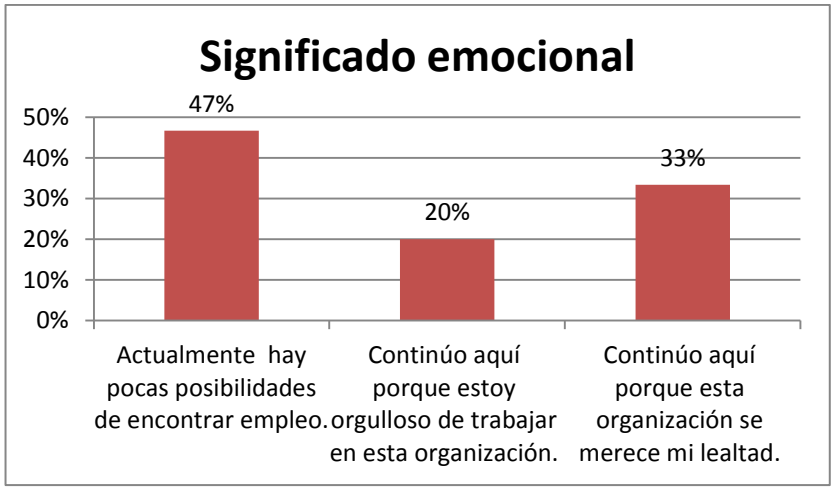
5. Señale cuál de las respuestas que siguen es la que mejor indica por qué trabaja hoy en esta organización:

Tabla 3.11 Significado emocional

	Respuestas	
Significado emocional	#	%
Actualmente hay pocas posibilidades de encontrar empleo.	7	47%
Continúo aquí porque estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	3	20%
Continúo aquí porque esta organización se merece mi lealtad.	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.5 Significado emocional



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

En esta pregunta el 47% de los encuestados trabajan en Confía S.A por la situación actual que vive el país en donde cada vez es más difícil encontrar un trabajo, un 33% continua en la empresa por lealtad a la misma como una manera de devolver los beneficios recibidos, y un 20% permanece en la empresa por que se encuentran orgullosos de trabajar en Confía S.A.

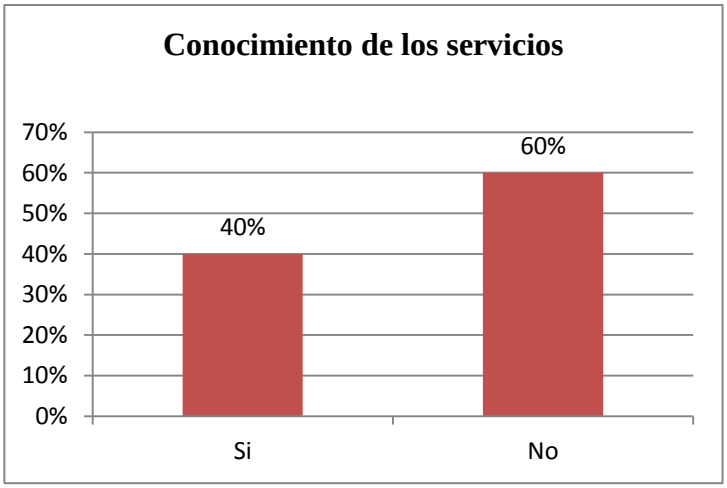
6. Tiene Usted conocimiento sobre todos los servicios/productos que oferta Confía S.A:

Tabla 3.12 Conocimiento de los servicios

	Respuestas	
Conocimiento de los servicios	#	%
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.6 Conocimiento de los servicios



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

En la presente pregunta podemos darnos cuenta claramente que existe un desconocimiento en la mayoría de empleados sobre los servicio que ofrece Confía S.A, lo que genera una deficiente atención del cliente ya que no podrán satisfacer todos sus requerimientos, tan solo un 40% si tiene un conocimiento total sobre los productos que se dan en la empresa.

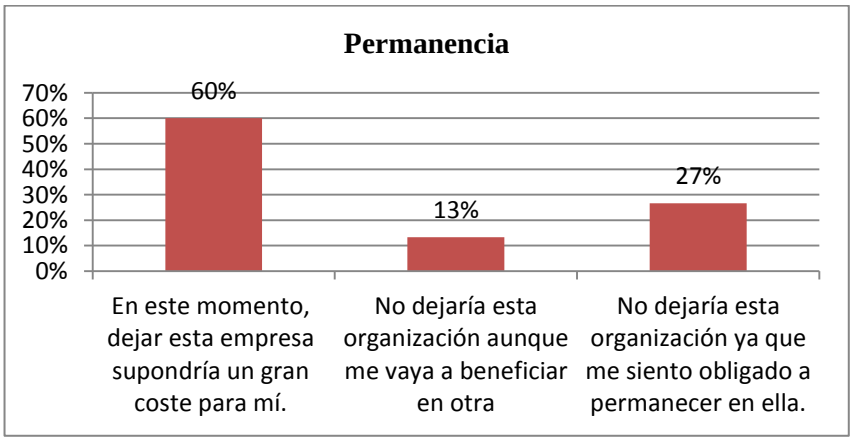
7. **Señale de las respuestas siguientes lo que significaría para usted dejar esta organización:**

Tabla 3.13 Permanencia

	Respuestas	
Permanencia	#	%
En este momento, dejar esta empresa supondría un gran costo para mí.	9	60%
No dejaría esta organización aunque me vaya a beneficiar en otra	2	13%
No dejaría esta organización ya que me siento obligado a permanecer en ella.	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.7 Permanencia



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

Al evaluar el sentido de permanencia que tienen los empleados en Confía S.A nos podemos dar cuenta que la mayoría conformada por un 60% considera que dejar la empresa generaría un costo que no pueden asumir en este momento, un 13% se encuentra feliz de trabajar en la misma y no la cambiarán incluso por mejores condiciones en otra, y un 27% siente que tiene un compromiso con la empresa motivo por el cual no la abandonarían.

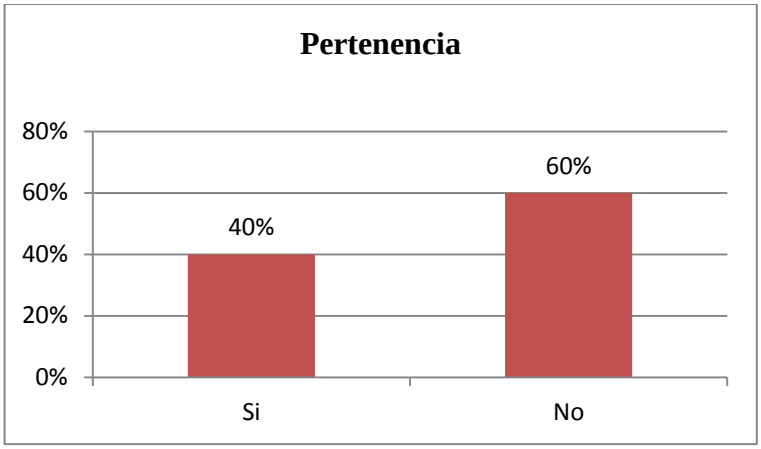
8. Se siente parte de los proyectos que emprende la empresa:

Tabla 3.14 Pertenencia

	Respuestas	
Pertenencia	#	%
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.8 Pertenencia



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

En el análisis de la presente pregunta podemos darnos cuenta que un 60% de los encuestados presentan un bajo sentido de pertenencia a la empresa, ya que no se siente parte de los proyectos que Confía emprende para su desarrollo, mientras que tan solo un 40% si lo hace, pero al ser un aspecto muy importante deberían tomarse medidas que incluyan a todos los miembros de la empresa en los proyectos emprendidos y por emprender.

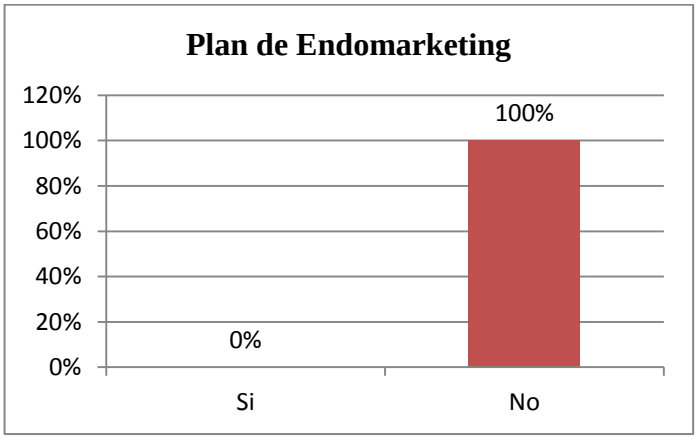
9. **¿Usted conoce si la organización posee un plan de Endomarketing (Marketing Interno)?**

Tabla 3.15 Plan de Endomarketing

	Respuestas	
Plan de Endomarketing	#	%
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.9 Plan de Endomarketing



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

En la presente pregunta la totalidad de los empleados no conocen si la empresa posee un plan de Endomarketing también llamado marketing interno. Situación que provoca la desmotivación y la falta de compromiso del personal que trabaja en Confía S.A

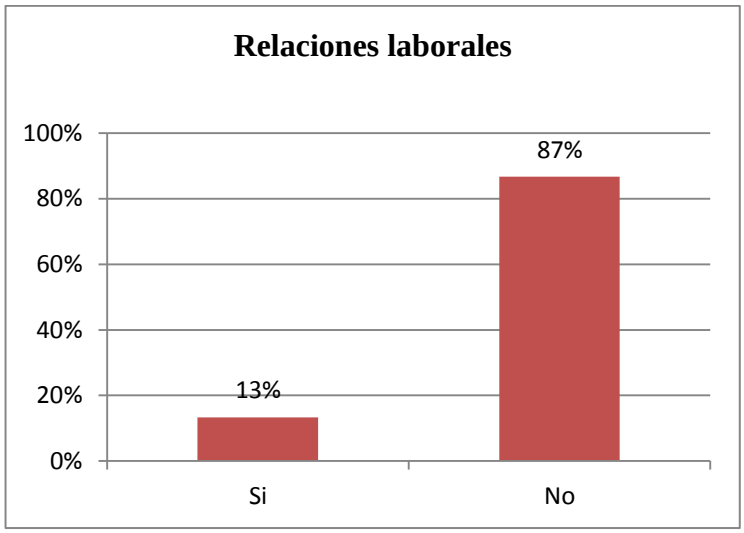
10. Tiene problemas profesionales con sus compañeros de trabajo:

Tabla 3.16 Relaciones laborales

	Respuestas	
Relaciones laborales	#	%
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

Gráfico 3.10 Relaciones laborales



Fuente: Encuestas a los Mandos medios y Nivel operativo.
Elaborado por: Ma. José Sevilla P

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:

La presente pregunta nos refleja que existe un buen nivel de relaciones laborales internas en la empresa, ya que el 87% de los encuestados no presenta ningún altercado con alguno de sus compañeros, tan solo un 13% si lo hace, que es un porcentaje muy bajo que se podría solucionar fácilmente.

3.7.2 Entrevistas

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE CONFIA S.A

Nombre: Diego Roberto Rodríguez Rosero.
Cargo: Gerente General

Objetivo.- La presente investigación tiene como objetivo identificar la gestión administrativa de Confía S.A y detectar sus debilidades y amenazas para desarrollar propuestas de solución.



1.- ¿Conoce la Misión de la empresa que usted dirige?

A. Si
B. No

2.- Para el desarrollo de sus actividades realiza un Plan Estratégico de actividades.

A. Si
B. No Se realiza un Plan Estratégico de la empresa pero no de cada cargo.

3.- Le gusta realizar su trabajo:

A. Aislado
B. En grupo
C. Indiferente

4.- Esta de acuerdo con pagar a sus empleados:

A. Salario mínimo vital
B. Salario unificado
C. Salario de acuerdo al desempeño laboral

5.- Considera que la capacitación es necesaria para el personal:

A. Si
B. No

Por qué: Porque es importante ir avanzando en conocimiento a la par del entorno, y si es posible adelantarnos al desarrollo del mismo.

6.- Propicia un ambiente laboral agradable para sus colaboradores:

A. Si

B. No

7.- ¿Existe manuales de funciones para el desempeño profesional de sus colaboradores?

A. Si Pero no se encuentran actualizados desde que fueron creados.
B. No

8.- ¿Existen manuales de políticas que determinen los lineamientos a seguir en la institución?

A. Si
B. No

9.- Propicia oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa.

A. Si
B. No

10.- Si tuviera oportunidad de un cambio de actividad profesional lo haría?

A. Si
B. No

Por qué: Porque es una empresa que yo con un grupo de amigos conformamos y hemos ido creciendo junto con ella y espero poder hacer mucho más grande con el paso del tiempo.

Conclusión: El Gerente de la empresa tiene un carácter muy agradable y abierto, es visible su apertura a cosas nuevas con el propósito de hacer que Confía siga por el camino del éxito y de la innovación, además presenta un gran compromiso con la empresa y con sus colaboradores, ya que está consciente de que mucho de lo que la empresa es hoy en día se lo debe a quienes forman parte de ella, y por lo mismo siempre busca la forma de integrar a todo el grupo para que se sienten parte integrante de la organización, considera también que la capacitación es parte fundamental para el desarrollo profesional de sus colaboradores, cuyos resultados se verán reflejados en el desarrollo y crecimiento de Confía S.A.

Por todos estos factores considero que estaría accesible al desarrollo del plan de Endomarketing que se va a proponer.

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE CONFIA S.A

Nombre: Edith Liliana Echeverría Castro
Cargo: Directora Administrativa Financiera

Objetivo.- La presente investigación tiene como objetivo identificar la gestión administrativa de Confía S.A y detectar sus debilidades y amenazas para desarrollar propuestas de solución.



1.- ¿Conoce la Misión de la empresa que usted dirige?

C. Si
D. No

2.- Para el desarrollo de sus actividades realiza un Plan Estratégico de actividades.

C. Si
D. No

3.- Le gusta realizar su trabajo:

D. Aislado
E. En grupo
F. Indiferente

4.- Esta de acuerdo con pagar a sus empleados:

D. Salario mínimo vital
E. Salario unificado
F. Salario de acuerdo al desempeño laboral

5.- Considera que la capacitación es necesaria para el personal:

C. Si
D. No

Por qué: Porque es la herramienta básica para el desempeño y cumplimiento de objetivos

6.- Propicia un ambiente laboral agradable para sus colaboradores:

C. Si
D. No

7.- ¿Existe manuales de funciones para el desempeño profesional de sus colaboradores?

C. Si (circled) Un 70%, está enfocado a la áreas de la cadena de valor

D. No

8.- ¿Existen manuales de políticas que determinen los lineamientos a seguir en la institución?

C. Si (circled)

D. No

9.- Propicia oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa.

C. Si (circled)

D. No

10.- Si tuviera oportunidad de un cambio de actividad profesional lo haría?

C. Si

D. No (circled)

Por qué: Porque me gusta lo que hago y pienso que hay mucho más trabajo por hacer, y mientras hay trabajo hay motivos para continuar en una empresa

Conclusión: La Administrativa Financiera, presenta un carácter fuerte e imponente dentro de la empresa, muchas de las decisiones importantes pasan primero por su filtro para llegar a la gerencia, los empleados mantienen una relación más directa con ella, su carácter muchas veces dificulta que las relaciones con los empleados sean eficientes; sin embargo, siempre está dispuesta a ejercer nuevos proyectos que ayuden a la integración del personal si esto beneficiará directamente a la empresa, por lo que el desarrollo del Plan de Endomarketing que se propone tendrá una buena aceptación de su parte.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Título

"DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA CONFIA S.A PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LOCAL."

4.2 Datos informativos

Confía se creó con iniciativa de generar una empresa que brinde un servicio diferenciado, no ser los típicos "vendedores "de seguros, sino un grupo de asesores que vele por los intereses de los clientes y exijan a las aseguradoras el cumplimiento de los contratos de seguros. Aprovechando el nivel de experiencia de quien sería gerente el Señor Diego Rodríguez quien se ha mantenido en este puesto hasta la actualidad y la apuesta de 3 accionistas más, con una gran visión estratégica conformaron la compañía que abrió sus puertas el 16 de julio del 2004, sus instalaciones se han encontrado situadas desde un inicio en la Avenida Los Guaytambos 04-102 y Juan Montalvo, las mismas que han ido sufriendo transformaciones con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa.

La cartera inicial de la empresa estuvo compuesta por clientes individuales que siguieron la trayectoria del gerente en quien habían confiado sus seguros desde tiempo atrás. Posteriormente se fue incrementando con empresas a través de gestión

directa, propuestas nuevas y diferenciadoras de la competencia. Actualmente contamos con clientes corporativos fieles que nos han permitido ganar fortaleza, experiencia; además de clientes individuales que año tras año han seguido con nosotros permitiendo llegar también con nuevos productos.

4.3 Antecedentes de la propuesta

4.4. Justificación

La importancia en el desarrollo de la presente propuesta tiene que ver directamente con el cliente interno ya que este trabajo se encuentra enfocado directamente con el papel que este juega como la fuerza principal dentro de la empresa.

Es importante reconocer que la fuerza laboral de las empresas son la base fundamental de las mismas, ya que solo a través de ellos se puede llegar a alcanzar los objetivos y las metas que los altos directivo plantean anualmente, los empleados son un factor muy importante para generar una excelente imagen de la empresa para la cual labora, por lo mismo es indispensable que estos siempre se encuentren motivados y sientan ser parte integrante de las organizaciones, para que puedan desarrollar cada una de sus labores al cien por ciento y con un alto nivel de rendimiento el cual se verá reflejado en los resultados de la empresa, el aumento y satisfacción de los clientes y el alto compromiso de los empleados con su cargo y por ende con su empresa.

Es por ello que a través de la presente propuesta se busca crear estrategias que se enfoquen directamente a atraer, motivar a estos mismos; así como satisfacer los

deseos y necesidades que estos presentan. Con esto se pretende que a través de la interrelación empleado-cliente externo se dé un intercambio que permita ofrecer un excelente servicio.

El mayor beneficio para el empleado será la creación de un ambiente laboral satisfactorio que dará como resultado empleados comprometidos encargados de entregar un servicio de calidad al cliente externo.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A. a fin de lograr competitividad en el mercado local.

4.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los empleados en Confía S.A.
- Determinar y analizar las etapas que intervienen en el Endomarketing.
- Diseñar el plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A.

4.6. Desarrollo del Plan de Endomarketing

4.6.1 Fundamentación filosófica

4.6.1.1 Misión

Generar confianza en personas y empresas para asegurar su familia y patrimonio brindando servicios personalizados con personal capacitado y comprometido.

4.6.1.2 Visión

Ser el bróker de seguros de mayor reconocimiento por su innovación y participación en el mercado de la región centro, con posicionamiento en la ciudad de Quito para el 2014.

4.6.1.3 Principios y Valores

- **Buena Fe**: Actuamos siempre con máxima honestidad, no interpretando arbitrariamente el sentido recto de los términos recogidos en los contratos de seguros, ni limitando o exagerando los efectos que naturalmente se derivarían del modo en que los contratantes hayan expresado su voluntad y contraído sus obligaciones.

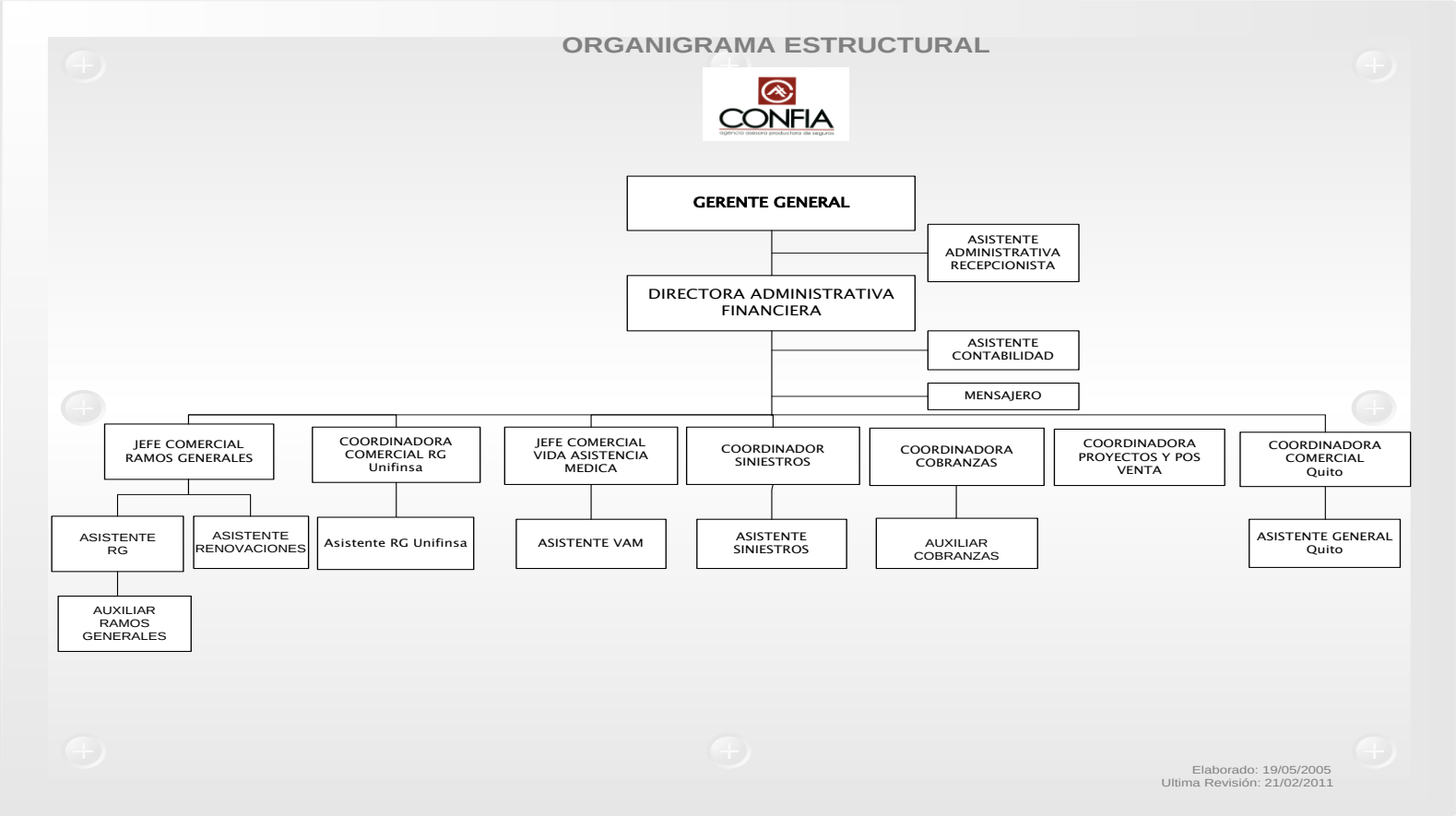
- **Ética**: Todas nuestras acciones están basadas siempre en la rectitud, tanto en el contacto con los clientes, como con la competencia.

- **Respeto:** Consideramos y reconocemos el valor que tiene cada persona que integra nuestro equipo de trabajo, así como a nuestros clientes y socios comerciales.

4.6.2 Estructura orgánica funcional

4.6.2.1 Organigrama Estructural

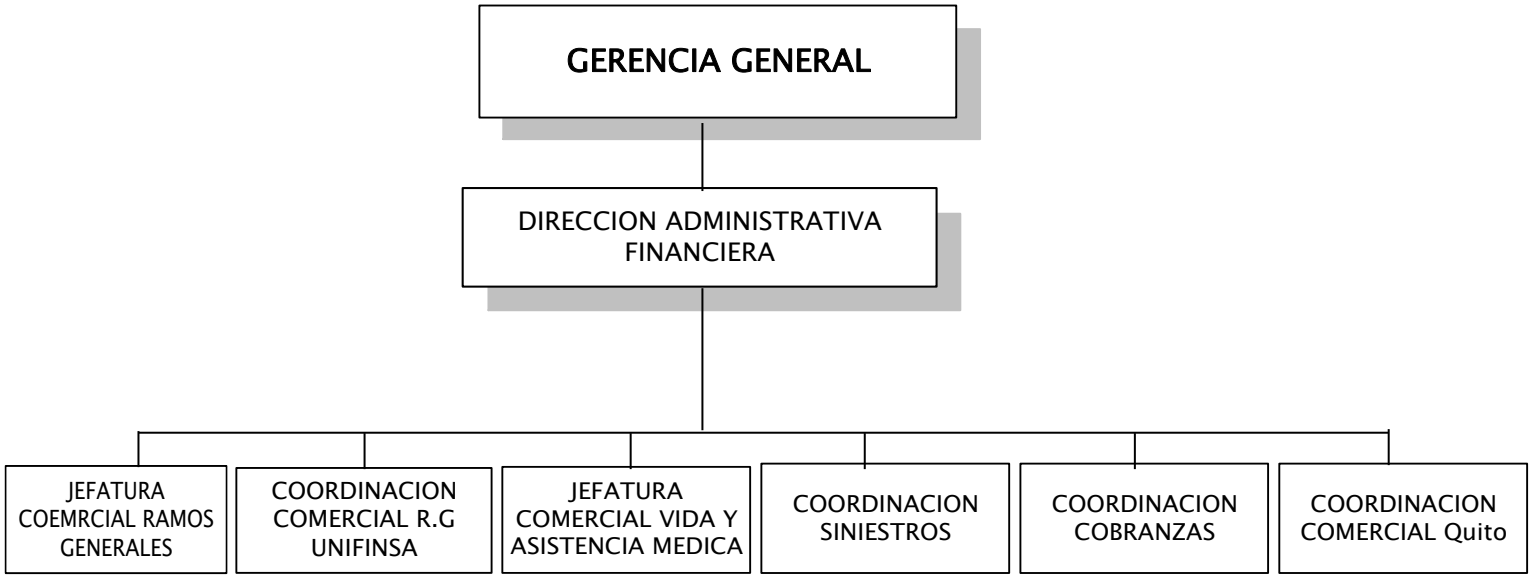
Gráfico 4.1 Organigrama Estructural



Fuente: Confía S.A

El organigrama Estructural de la empresa está mal elaborado ya que en el mismo no deben contar los cargos de los puestos sino únicamente de los departamentos, por tal razón se propone establecer el siguiente organigrama:

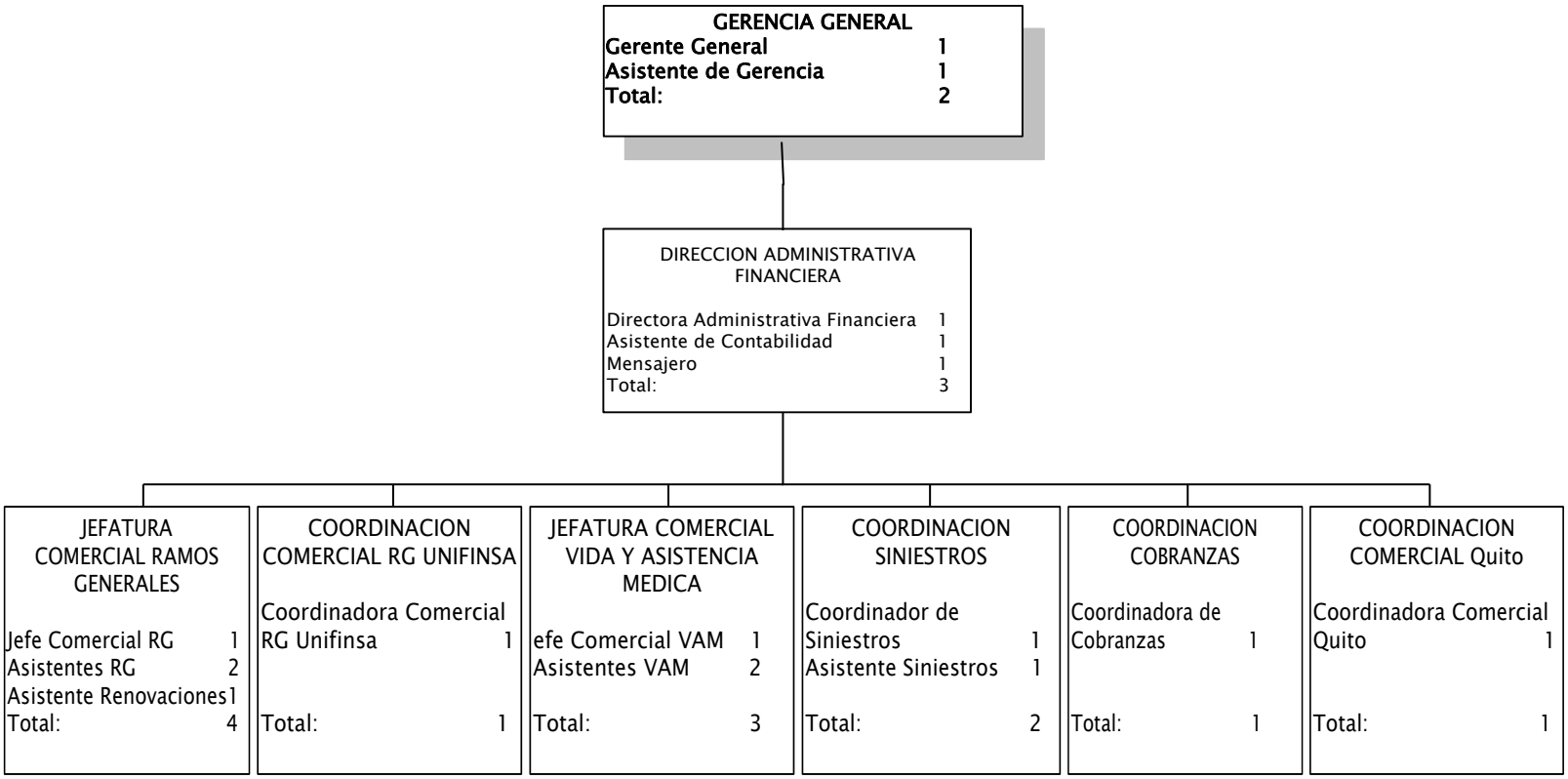
Gráfico 4.2 Organigrama Estructural Propuesto



Elaborado por: María José Sevilla P.
Fuente: Investigación

También, se propone a continuación un Organigrama Posicional, en donde consten los puestos de cada departamento:

Gráfico 4.3 Organigrama Posicional Confía S.A



Elaborado por: Ma. José Sevilla P
Fuente: Investigación

4.6.3 Diagnóstico situacional

Tabla 4.1 Diagnóstico situacional

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS • Respaldo de un buen grupo accionario • Vocación comercial de la empresa • Imagen de la empresa • Experiencia de 8 años en el mercado • Buena relación del gerente con los altos mandos de las aseguradoras • Liquidez financiera • Agilidad en los requerimientos de los clientes	**OPORTUNIDADES** • Proyectos de crecimiento con instituciones financiera en especial Unifinsa • Posibles alianzas estratégicas con Cooperativas • Clientes potenciales mal atendidos por otros asesores de seguros • Incremento de la delincuencia en el país • Lanzamiento de nuevos servicios para un mercado cautivo • Ampliar la cobertura del mercado hacia la zona centro del país y a nivel nacional • Ubicación estratégica de la oficina • Cartera de clientes fuertes
DEBILIDADES • Falta de ejecutoriedad en los planes estratégicos • Limitado sistema de seguimiento y control • Débiles programas de capacitación de servicio al cliente • Procesos de selección de personal inadecuados • Falta de compromiso y empoderamiento por parte de los empleados • Limitadas relaciones de mandos medios con las aseguradoras • Centralización del poder y la autoridad por parte de la alta gerencia • Limitada adecuación de espacios	**AMENAZAS** • Malas prácticas de negocio de los brókers actuales • Políticas gubernametales que afectan el giro de negocio. • Sobre oferta de brókers • Competencia desleal

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

4.6.4 Estrategias del Endomarketing

A continuación se procede a definir las estrategias que se recomiendan ejecutar para el desarrollo del plan de Endomarketing.

a) Estrategia de comunicación interna

Tabla 4.2 Estrategia de comunicación interna

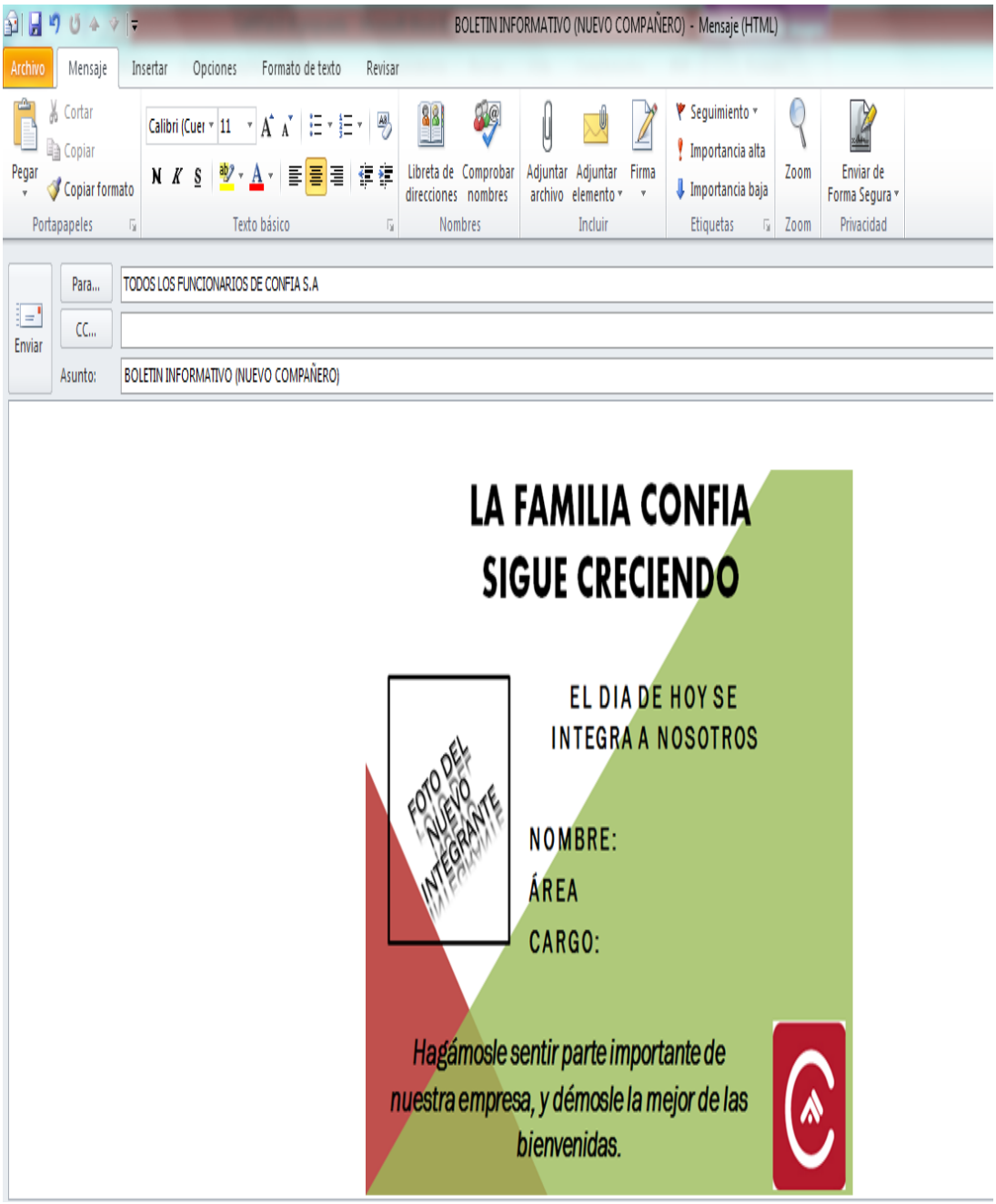
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA		
Objetivo: El objetivo de esta estrategia es mantener al cliente interno sean estos ejecutivos, administrativos y operativos al tanto de todos los aspectos necesarios para desempeñar sus labores con eficiencia, además se mejorará la fluidez de información entre los distintos departamentos de Confía S.A		
Acciones	**Recursos**	**Responsable**
Utilizar métodos informativos de ingreso de nuevo personal, informando el nombre de la persona, área a la cual va a pertenecer, y cargo que va a ocupar.	Mail informativo. **(Ver Figura N.1)**	Administrativa Financiera
Desarrollar documentos didácticos que permitan al empleado identificarse con la misión, visión, valores y principios de la compañía.	Fondos de escritorio de las computadoras. (**Ver Figura N. 2)**	Administrativa Financiera
Elaborar un tablón de anuncios para informar avisos de acontecer empresarial, como capacitaciones, reuniones y cumpleaños del mes.	Corcho informativo. **(Ver Figura N.3)**	Asistente Administrativa
Realizar reuniones mensuales con todo el personal para promover los nuevos proyectos de la empresa.	Convocatoria de reuniones. **(Ver Figura N.4)**	Asistente Administrativa

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

Modelo de mail informativo de nuevo personal

Este documento permitirá tener información actualizada de quien se integra a ser parte de Confía, de esta manera se cumple uno de los factores indispensables que es el de crear un sentido de pertenencia hacia la empresa por parte del nuevo personal.

Figura 4.1 Modelo mail informativo



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

Diseño fondo de escritorios computadoras

Este fondo de pantalla tiene la finalidad de informar y recordar al personal sobre cuál es la razón de ser de Confía y hacia donde nos dirigimos en el futuro.

Figura 4.2 Diseño fondo de escritorios computadoras



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

Diseño de corcho informativo

El presente corcho informativo se recomienda ubicar en el área social de la empresa, para que en momento de descanso el personal se actualice sobre los últimos acontecimientos sociales, culturales, deportivos, de capacitación, actualización y perfeccionamiento de conocimientos.

Figura 4.3 Diseño de corcho informativo



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

Convocatoria reunión mensual de proyectos

Este instrumento permitirá involucrar a todo el personal de Confía, a fin de que todos remen hacia una misma dirección en pos de los objetivos y misión institucional, con lo que se evitará el que cierto personal se convierta en indispensable en la misma.

Figura 4.4 Convocatoria reunión mensual de proyectos



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

b) Estrategia de motivación del cliente interno

Tabla 4. 3 Estrategia de motivación del cliente interno

ESTRATEGIA DE MOTIVACION DEL CLIENTE INTERNO		
Objetivo: Esta estrategia consiste en desarrollar acciones que demuestren a los empleados que realizar su trabajo bien y cumplir con los objetivos propuestos, tendrá una recompensa, logrando así satisfacer sus necesidades y las de la empresa. Se pondrán en práctica acciones específicas que apunten a satisfacer las necesidades del cliente interno, para que de esta forma estos mejoren su desempeño laboral.		
Acciones	**Recursos**	**Responsable**
Se premiará a los empleados que hayan cumplido los parámetros para la designación de empleado del mes.	Ver formato de cumplimiento de parámetros.	Administrativa Financiera
Realizar una mañana deportiva anual con los familiares directos, para integrarlos a la empresa.	Invitación a mañana familiar (**Ver Figura N.5)**	Asistente Administrativa en Coordinación con las áreas comerciales.
Permitir a los empleados tomar algunas decisiones que lo hagan sentir parte y responsable del funcionamiento ideal de la empresa en diversas actividades.	Mail motivacional **(Ver Figura N. 6)**	Administrativa Financiera

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

Formato de cumplimiento de parámetros para la designación de empleado del mes.

A continuación se propone un modelo a seguir para la designación de empleado del mes, únicamente calificará la persona que cumpla con todos los parámetros establecidos.

La persona designada como ganadora, recibirá como premio una cena para él o ella y toda su familia, en el lugar que Confía S.A designe a través de la entrega de un cupón de consumo.

El objetivo de esta acción es lograr la motivación en el empleado y en su familia como parte de Confía.

Tabla 4. 4 Formato de evaluación empleados

EMPLEADO DEL MES				
Parámetros a medir	**S**	**CS**	**MP**	**NA**
Es puntual				
Saluda de forma amable con sus compañeros				
Saluda y atiende de forma amable con los clientes				
Mantiene su puesto de trabajo ordenado				
Viste el uniforme adecuadamente				
Promueve el trabajo en equipo				
Cumple con sus responsabilidades				
Atiende los requerimientos de su jefe inmediato a tiempo				
Es solidario con sus compañeros de trabajo				

S: Siempre, **CS**: Casi siempre, **MP:** Muy poco, **NA:** Nunca aplica
Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

Invitación a mañana deportiva familiar

La presente invitación será entregada a cada uno de los empleados de la empresa, para que la hagan llegar a sus familiares, logrando así la inclusión de todos a la empresa y sobre todo fomentar los vínculos de compañerismo y socialización entre todos.

Figura 4.5 Invitación a mañana deportiva familiar



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

Mail motivacional

El presente instrumento busca que el empleado aporte con sus ideas y conocimientos en la empresa y sienta la capacidad de tomar decisiones en diferentes actividades tales como: tareas diarias, conocimientos sobre el área que labora, liderazgo de reuniones sociales del programa motivacional.

Figura 4.6 Modelo mail motivacional



Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

c) Estrategia de seguridad laboral

Tabla 4.5 Estrategia de seguridad laboral

ESTRATEGIA DE SEGURIDAD LABORAL		
Objetivo: Proveer a los empleados de CONFIA S.A, de un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones de forma óptima.		
Acciones	**Recursos**	**Responsable**
Reestructurar las instalaciones para brindar a todos los trabajadores un espacio de trabajo apto para realizar sus labores.	Véase propuesta de reestructuración de instalaciones	Administrativa Financiera
Proponer la elaboración de un reglamento interno de salud y seguridad para asegurar el orden e higiene de toda la institución, a fin de contribuir a la buena imagen y funcionamiento de Confía S.A.	Véase propuesta	Administrativa Financiera

Elaborado por: María José Sevilla
Fuente: Investigación

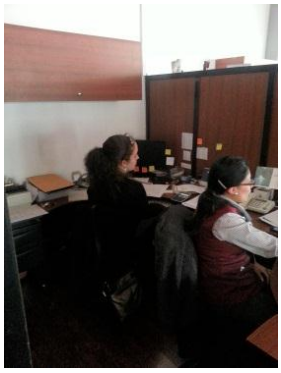
Propuesta de reestructuración de instalaciones.

Actualmente Confía cuenta con unas instalaciones físicas poco apropiadas. El personal como la empresa ha ido creciendo con el pasar del tiempo, pero las instalaciones han permanecido igual desde sus inicios.

Las condiciones de espacio de la empresa obligan, como aspecto prioritario a la asignación de un espacio físico acorde con las necesidades existentes, por lo que se propone:

- Asignar un nuevo espacio físico a las siguientes áreas: Coordinación RG Unifinsa, Asistencia de renovaciones, Asistencia de sinestros, Asistencia VAM y Auxiliar de cobranzas, ya que son espacios muy pequeños e incómodos, presentan grandes dificultades al momento de atender a los clientes.

Figura 4.7 Espacio físico actual



Fuente: Investigación

Figura 4.8 Espacio físico propuesto



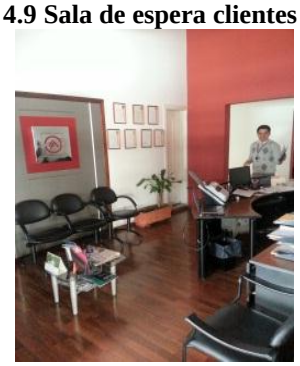
Fuente: Investigación

- Instalar un sistema de ventilación ya que por la estructura de madera que posee Confía, el ambiente se torna agobiante y agotador en las épocas del año que se presentan altas temperaturas.

- Cambiar y ampliar la sala de reuniones, ya que la existente actualmente se encuentra dentro de la oficina del gerente, lo que no permite acceder a esta de manera fácil, ya que despende de la disponibilidad que esta tenga según las ocupaciones del gerente.

- Ampliar el área de espera de los clientes, ya que al ser esta muy pequeña incómoda a quienes vistan nuestras instalaciones, lo que afecta directamente con la imagen que proyectamos.

Figura 4.9 Sala de espera clientes actual



Fuente: Investigación

Figura 4.10 Sala de espera clientes propuesta



Fuente: Investigación

- Ampliación del archivo ya que el existente es demasiado pequeño, lo que dificulta encontrar documentos de manera fácil y ordenada, se aconseja la adquisición de archivos bóveda que mejoran el manejo y la organización.

Figura 4.11 Archivo actual



Fuente: Investigación

Figura 4.12 Archivo propuesto



Fuente: Investigación

- Como conclusión lo que podemos darnos cuenta es que en si las instalaciones actualmente están muy pequeñas, por lo que se debe pensar seriamente en la ampliación del espacio físico, lo que mejorará el comportamiento de los empleados, de los clientes y de la imagen que es una base fundamental para el desarrollo y para alcanzar la competitividad en el mercado.

Propuesta de elaboración de un reglamento interno de salud y seguridad

Se propone desarrollar una planeación relacionada con la seguridad laboral que establezca normas y procedimientos con el fin de evitar accidentes en el área de trabajo y mantener así un ambiente seguro para la realización del trabajo físico.

Cumplir con las normas legales vigentes en función de la salud de los empleados conforme a la naturaleza del puesto y otras medidas preventivas adicionales a las establecidas en la ley; haciéndolas del conocimiento de los empleados.

Como es de conocimiento público, todas las empresas deben cumplir con las obligaciones que exige la legislación ecuatoriana en seguridad industrial y salud de los trabajadores, la misma exige que toda empresa que cuente con más de diez trabajadores debe poseer un reglamento aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que debe ser renovado cada dos años.

Al ser Confía una empresa de 17 empleados es necesario cree este reglamento, además de que es su deber con la ley, y con sus colaboradores mantenerlos a salvo de cualquier riesgo y enfermedad que pueda producir su área de trabajo.

A continuación se detallará la estructura que debe poseer el reglamento:

1. Disposiciones reglamentarias:
    - Obligaciones y prohibiciones del empleador, incumplimiento y sanciones.
    - Obligaciones y prohibiciones del trabajador, incumplimiento y sanciones.

2. Sistema de gestión de seguridad y salud:
    - Comité Paritario
    - Unidad de seguridad
    - Servicio médico
    - Responsabilidad del gerente, jefes y supervisores.

3. Población vulnerable:
    - Mujeres
    - Niños
    - Personas con capacidades especiales
    - Adolecentes
    - Extranjeros
    - Actividades complementarias
    - Contratistas

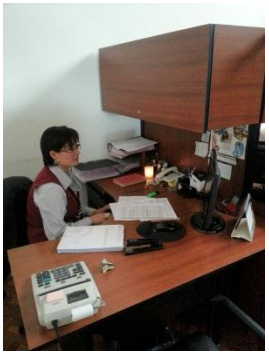
4. Prevención de riesgos propios de la empresa
5. Prevención y control de accidentes mayores
6. Señalización de seguridad

7. Registros e investigaciones de accidentes e incidentes
8. Vigilancia de la salud de los trabajadores
9. Información y capacitación en prevención de riesgos

Es importante que de los puntos expuestos anteriormente se tome en cuenta las siguientes observaciones que se han hecho en las instalaciones y las condiciones de trabajo del personal de la empresa.

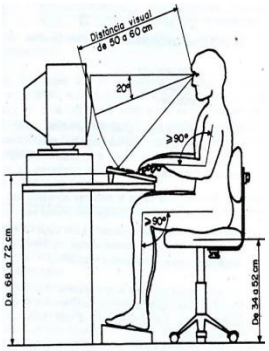
- Se debe revisar la estructura que tienen los puestos de trabajo ya que no es la adecuada, los trabajadores sufren molestias de la espalda por la posición de los monitores de las computadoras y de los teclados.

Figura 4.13 Estructura puestos de trabajo actual



Fuente: Investigación

Figura 4.14 Estructura puestos de trabajo propuesta



Fuente: Investigación

- Los asientos no son los indicados, se debería contemplar la compra de asientos ergonómicos que eviten problemas en la columna de los trabajadores.

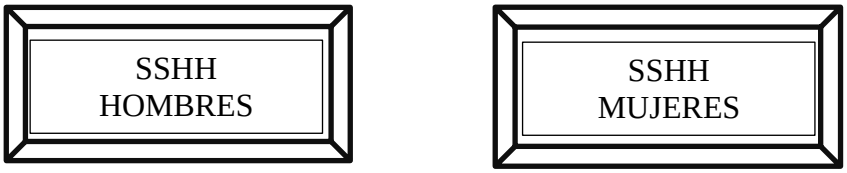
- No se realiza una revisión y mantenimiento periódico de la moto con la cual se transporta el mensajero de la empresa, lo que ha provocado en algunas ocasiones accidentes, por lo que se propone levantar un registro de

mantenimiento preventivo para salvaguardar la integridad del personal y de los bienes.

- La bodega en donde se almacena documentos debe contar con ventilación y con un extintor apropiado en caso de que hubiera un conato de incendio o incendio.

- Se debe realizar un mantenimiento continuo de las instalaciones eléctricas ya que algunas veces se han producido cortocircuitos.

- Por cuestiones de higiene, como se propuso en la reestructuración de las instalaciones, se debe construir dos servicios higiénicos adicionales, ya que al momento existe solo uno para uso de clientes y empleados.



- Revisión del sistema de iluminación y entradas de luz para evitar problemas de visión en los empleados.

- Colocación de señalética en general y de bandas antideslizantes en las gradas de ingreso.

- Se debe establecer un área única para el área de entretenimiento y cafetería que permita oxigenar el ambiente y compartir los pequeños momentos de interacción personal y profesional.

Figura 4.14 Cafetería actual



Fuente: Investigación

Figura 4.15 Cafetería propuesta



Fuente: Investigación

- Se debe ubicar los extintores en lugares libres y accesibles, además de realizar una revisión periódica y mantenimiento de los extintores.

Figura 4.16 Posición extintores actual



Fuente: Investigación

Figura 4.17 Posición extintores propuesta



Fuente: Investigación

d) Estrategia de promoción y desarrollo del personal

Tabla 4.6 Estrategia de promoción y desarrollo del personal

ESTRATEGIA DE PROMOCION Y DESARROLLO DEL PERSONAL		
Objetivo: Estimular el conocimiento y capacidad laboral del empleado con el fin de mejorar la calidad de trabajo en el desempeño de sus funciones en Cofia S.A		
Acciones	**Recursos**	**Responsable**
Identificar a empleados que reúnan atributos para ocupar puestos disponibles en base al perfil de competencias, de tal manera que se pueda realizar una selección de personal de manera interna y externa.	Véase manual de competencias	Administrativa Financiera
Establecer una programación constante de capacitaciones en base a la determinación de las necesidades para cada área, con el propósito de ofrecer una mejor calidad de trabajo para los empleados.	Véase propuesta de capacitación	Administrativa Financiera
Proponer una evaluación de desempeño de 360 grados.	Véase propuesta	Administrativa Financiera
Proponer un modelo de bonificaciones que proporcionen compensaciones económicas en relación a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño y las metas alcanzadas.	Véase propuesta de bonificaciones	Administrativa Financiera

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Manual de funciones por competencias

Es importante conocer que para la elaboración del manual debemos calificar las funciones que realiza cada puesto de trabajo en base a las escalas descritas a continuación:

- Frecuencia (FR)
- Consecuencia de errores (CE)
- Complejidad (CM)

Una vez que se obtienen las puntuaciones en estas tres escalas, obtenemos la puntuación total utilizando la siguiente fórmula:

$$TOTAL\ (TTL) = FR + (CE * CM)$$

Los puntajes que se obtienen en el total son los que definirán cuales son las funciones esenciales de cada puesto, las mismas que deberán tomarse muy en cuenta en el desarrollo diario de cada cargo.

Para la calificación de cada una de las actividades, las mismas que fueron analizadas con cada uno de los empleados, se optó por realizarla bajo la gradación descrita a continuación en la Tabla 18.

Tabla 4.7 Gradación actividades

GRADO	FRECUENCIA FR	CONSECUENCIA DE ERRORES CE	COMPLEJIDAD CM
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / actividades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente: "Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias", Alfredo Paredes Asociados Cia. Ltda. (s/f).

Tabla 4.8 Perfil de puestos por competencias Gerente

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Gerente

Jefe inmediato: Presidente	**Número de cargos:**1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Administra la gestión de su equipo de colaboradores	4	5	3	19	
Contacta e identifica las necesidades de clientes potenciales.	5	5	5	**30**	**X**
Define estrategias para la negociación, ventas y elaboración de productos de seguros	4	4	4	**20**	**X**
Establece y mantiene relaciones de negocios con clientes, Compañías aseguradoras y proveedores	5	5	2	15	
Dirige y controla las operaciones financieras y administrativas de la Compañía	1	5	4	**21**	**X**
Controla el cumplimiento de la Planificación estratégica de la compañía	2	3	3	11	

II Actividades esenciales

- Contacta e identifica las necesidades de clientes potenciales.
- Define estrategias para la negociación, ventas y elaboración de productos de seguros
- Dirige y controla las operaciones financieras y administrativas de la Compañía

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario (en administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 2 años en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Ley de Seguros y su reglamento- Métodos y procedimientos de seguros, reaseguros e intermediarios de seguros.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

ESPECIFICAS	CAPACITACION	SELECCION
Relaciones públicas	**X**	**X**
Construcción de relaciones de negocios	**X**	
Liderazgo	**X**	**X**
Temple		**X**
Capacidad de planificación y de organización	**X**	

Elaborado Por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.9 Perfil de puestos por competencias Administrativo Financiero

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Administrativo Financiero

Jefe inmediato: Gerente	**Número de cargos:** 2				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Da seguimiento a los presupuestos de la Compañía y genera propuestas ante dichos resultados	2	5	3	17	
Apoya en la coordinación de las actividades administrativas y financieras de la compañía	5	5	3	20	
Administra el equipo de colaboradores	5	3	3	14	
Elabora el presupuesto anual de ingresos y gastos de la Compañía, y los pone a consideración de la Gerencia General	1	5	5	**26**	**X**
Elabora el presupuesto anual de producción de la Compañía, y los pone a consideración de la Gerencia General	1	5	5	**26**	**X**
Supervisa los procesos contables	2	5	5	**27**	**X**
Apoya la gestión de las áreas comerciales	1	3	3	10	

II Actividades esenciales

- Elabora el presupuesto anual de ingresos y gastos de la Compañía, y los pone a consideración de la Gerencia General
- Elabora el presupuesto anual de producción de la Compañía, y los pone a consideración de la Gerencia General
- Supervisa los procesos contables

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario (en administración o economía)
Experiencia: Mínimo 2 años en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Herramientas tecnológicas como Excel Avanzado, Word, Power Point, Project, Sistemas contables, Manejo del talento humano

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

ESPECIFICAS	CAPACITACION	SELECCION
Trabajo en equipo	**x**	**x**
Dinamismo-energía		**x**
Liderazgo	**x**	**x**
Temple		**x**
Capacidad de planificación y de organización	**x**	

Elaborado Por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.10 Perfil de puestos por competencias Jefe Comercial Ramos Generales

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Jefe Comercial Ramos Generales

Jefe inmediato: Administrativo Financiero	**Número de cargos:**1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Coordina y negocia las condiciones de los productos con Aseguradora y clientes	4	4	4	20	
Realiza y envía cotizaciones a clientes	4	4	1	8	
Revisa, estructura y negocia condiciones de prospectos y cuentas nuevas	4	5	4	24	X
Visita a los clientes actuales y potenciales para atender requerimientos o plantear propuestas de seguros	2	5	4	22	**X**
Gestiona el presupuesto mensual del área y generar propuestas ante dichos resultados	1	5	5	26	**X**
Negocia cotizaciones con las aseguradoras	4	4	4	20	
Gestiona la emisión de documentos con las Asistentes, para aseguradoras y clientes	5	3	3	14	

II Actividades esenciales

- Revisa, estructura y negocia condiciones de prospectos y cuentas nuevas
- Visita a los clientes actuales y potenciales para atender requerimientos o plantear propuestas de seguros
- Gestiona el presupuesto mensual del área y generar propuestas ante dichos resultados

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario (en administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 2 años en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Métodos y procedimientos de seguros, reaseguros e intermediarios de seguros.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

ESPECIFICAS	CAPACITACION	SELECCION
Trabajo en equipo	**x**	**x**
Desarrollar la relación con el cliente	**x**	
Liderazgo	**x**	**x**
Construcción de relaciones de negocios	**x**	
Capacidad de planificación y de organización	**x**	**x**

Elaborado Por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.11 Perfil de puestos por competencias Jefe Comercial Ramos Vida y Asistencia Médica

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Jefe Comercial Ramos Vida y Asistencia Médica

Jefe inmediato: Administrativo Financiero	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Coordina y negocia las condiciones de los productos con Aseguradora y clientes	4	4	4	20	
Realiza y envía cotizaciones a clientes	4	4	1	8	
Revisa, estructura y negocia condiciones de prospectos y cuentas nuevas	4	5	4	**24**	
Visita a los clientes actuales y potenciales para atender requerimientos o plantear propuestas de seguros	3	5	4	**23**	
Gestiona el presupuesto mensual del área y generar propuestas ante dichos resultados	1	5	5	**26**	**x**
Promueve charlas para dar a conocer al personal de la Compañía y a los clientes cuentas clave los nuevos productos de las Aseguradoras y que la Compañía pueda incluir en sus ofertas	1	5	4	21	
Controla y coordina la emisión de programas de seguros de cuentas clave y de otros que requieran soporte	5	5	4	**25**	**x**

II Actividades esenciales

- Revisa, estructura y negocia condiciones de prospectos y cuentas nuevas
- Visita a los clientes actuales y potenciales para atender requerimientos o plantear propuestas de seguros
- Gestiona el presupuesto mensual del área y generar propuestas ante dichos resultados
- Controla y coordina la emisión de programas de seguros de cuentas clave y de otros que requieran soporte

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario (en administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 2 años en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Métodos y procedimientos de seguros, reaseguros e intermediarios de seguros.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

ESPECIFICAS	CAPACITACION	SELECCION
Trabajo en equipo	**x**	**x**
Desarrollar la relación con el cliente	**x**	
Liderazgo	**x**	**x**
Construcción de relaciones de negocios	**x**	
Capacidad de planificación y de organización	**x**	**x**
Resolución de problemas comerciales	**x**	**x**

Elaborado Por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.12 Perfil de puestos por competencias Coordinadora RG Unifinsa Ambato - Coordinadora RG Unifinsa Quito

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Coordinadora RG Unifinsa Ambato - Coordinadora RG Unifinsa Quito

Jefe inmediato: Administrativo Financiero	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Coordina y negocia las condiciones de los productos con Aseguradora y clientes	2	5	3	17	
Realiza y envía cotizaciones a clientes	5	4	3	17	
Revisa, estructura y negocia condiciones de prospectos y cuentas nuevas	2	4	4	**18**	**X**
Visita a los clientes actuales y potenciales para atender requerimientos o plantear propuestas de seguros	2	4	4	**18**	**X**
Gestiona el presupuesto mensual del área y generar propuestas ante dichos resultados	1	5	5	**26**	**X**
Promueve charlas para dar a conocer al personal de la Compañía y a los clientes cuentas clave los nuevos productos de las Aseguradoras y que la Compañía pueda incluir en sus ofertas	2	4	4	**18**	**X**
Controla y coordina la emisión de programas de seguros de cuentas clave y de otros que requieran soporte	5	3	3	14	

II Actividades esenciales

- Revisa, estructura y negocia condiciones de prospectos y cuentas nuevas
- Visita a los clientes actuales y potenciales para atender requerimientos o plantear propuestas de seguros
- Gestiona el presupuesto mensual del área y generar propuestas ante dichos resultados
- Promueve charlas para dar a conocer al personal de la Compañía y a los clientes cuentas clave los nuevos productos de las Aseguradoras y que la Compañía pueda incluir en sus ofertas

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario (en administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 2 años en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Métodos y procedimientos de seguros, reaseguros e intermediarios de seguros.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

ESPECIFICAS	CAPACITACION	SELECCION
Trabajo en equipo	**x**	**x**
Liderazgo	**x**	**x**
Construcción de relaciones de negocios	**x**	
Capacidad de planificación y de organización	**x**	**x**

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Ma. José Sevilla

Tabla 4.13 Perfil de puestos por competencias Coordinador Siniestros

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Coordinador Siniestros

Jefe inmediato: Administrativo Financiero	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Reporta la gestión y avances de los trámites de siniestros de los clientes a las Jefaturas Comerciales y Gerencia	5	4	3	17	
Analiza los siniestros y da seguimiento al proceso en la aseguradora y/ o en los talleres de reparación	5	5	4	**25**	**X**
Levanta informes de la gestión a cargo, los presenta a consideración de la Gerencia General, con las conclusiones y recomendaciones del caso	3	5	5	**28**	**X**
Analiza los riesgos nuevos y emite sus comentarios a los responsables de la emisión de las pólizas	2	5	5	**27**	**X**
Recibe y revisa los documentos del siniestro y envía / notifica a la Aseguradora	5	4	2	13	
Analiza las condiciones de la póliza, objeto asegurado y estado en cartera, para que la gestión del siniestro sea efectiva	5	5	3	18	
II Actividades esenciales					

- Analiza los siniestros y da seguimiento al proceso en la aseguradora y/ o en los talleres de reparación
- Levanta informes de la gestión a cargo, los presenta a consideración de la Gerencia General, con las conclusiones y recomendaciones del caso
- Analiza los riesgos nuevos y emite sus comentarios a los responsables de la emisión de las pólizas

III Perfil Requerido
Estudios: Superiores con título universitario (en administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 2 años en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Métodos y procedimientos de seguros, reaseguros e intermediarios de seguros.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

• **ESPECIFICAS**	CAPACITACION	SELECCION
Trabajo en equipo	**X**	**X**
Desarrollar la relación con el cliente	**X**	
Construcción de relaciones de negocios	**X**	
Temple		**X**
Dinamismo- energía		**X**

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.14 Perfil de puestos por competencias Asistencias: Ramos Generales, Unifinsa, Vida y Asistencia médica

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Asistencias: Ramos Generales, Unifinsa, Vida y Asistencia médica

Jefe inmediato: Jefe Comercial RG, Coordinadora RG Unifinsa, Jefe Comercial Ramos Vida y Asistencia Médica.	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Gestiona requerimientos del cliente en cuanto a modificaciones, actualizaciones etc. de su póliza de seguros	5	5	3	20	
Emite pólizas de programas de seguros	3	5	3	18	
Recepta y revisa que la póliza entregada por la Aseguradora cumpla con los requerimientos de emisión solicitados	5	5	3	20	
Apoya la negociación de cotizaciones con las aseguradoras	5	5	4	**25**	**X**
Realiza y envía cotizaciones a clientes	4	5	4	**24**	**X**
Recepta y revisa la documentación del cliente para la emisión de la póliza	4	5	4	**24**	**X**
Gestiona, envía y da seguimiento a la solicitud de emisión de pólizas a la aseguradora	5	5	3	20	
II Actividades esenciales					

- Apoya la negociación de cotizaciones con las aseguradoras
- Realiza y envía cotizaciones a clientes
- Recepta y revisa la documentación del cliente para la emisión de la póliza

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario (en administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 1 año en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Métodos y procedimientos básicos de seguros, e intermediarios de seguros.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

• **ESPECIFICAS**	CAPACITACION	SELECCION
Trabajo en equipo	X	X
Desarrollar la relación con el cliente	X	
Resolución de problemas comerciales	X	X
Dinamismo- energía		X

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.15 Perfil de puestos por competencias Coordinador Cobranzas

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Coordinador Cobranzas

Jefe inmediato: Administrativo Financiero	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Realiza la gestión de cobro a los clientes (cuotas iniciales), directamente o en coordinación con las Jefaturas Comerciales	5	5	4	**25**	**X**
Revisa los estados de cuenta de las Aseguradoras y coteja los datos con las cuentas de los clientes	3	5	4	**23**	**X**
Coordina las reuniones con las Jefaturas Comerciales para revisión de cartera	1	5	2	11	
Realiza el reporte mensual de cobros de primas y calidad de cartera, y proponer las acciones que los resultados ameriten	3	5	4	**23**	**X**
Realiza el reporte mensual de la facturación de comisiones e ingresos de la compañía y propone las acciones que los resultados ameriten	3	5	4	**23**	**X**
Revisa pre liquidaciones, emite la factura y receptar el pago y documentación de comisiones de las Aseguradoras	3	5	4	**23**	**X**
Coordina él envió de pagos de clientes a las Aseguradoras	5	5	3	20	
II Actividades esenciales					

- Realiza la gestión de cobro a los clientes directamente o en coordinación con las Jefaturas Comerciales
- Revisa los estados de cuenta de las Aseguradoras y coteja los datos con las cuentas de los clientes
- Realiza el reporte mensual de cobros de primas y calidad de cartera, y proponer las acciones que los resultados ameriten
- Realiza el reporte mensual de la facturación de comisiones e ingresos de la compañía y propone las acciones que los resultados ameriten
- Revisa pre liquidaciones, emite la factura y receptar el pago y documentación de comisiones de las Aseguradoras

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario (en contabilidad, administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 2 año en negocios relacionados directamente
Conocimientos en: Métodos y procedimientos de cobranzas.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

• **ESPECIFICAS**	CAPACITACION	SELECCION
Trabajo en equipo	**X**	**X**
Desarrollar la relación con el cliente	**X**	
Temple		**X**
Dinamismo- energía		**X**

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.16 Perfil de puestos por competencias Asistente Cobranzas

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Asistente Cobranzas

Jefe inmediato: Coordinador Cobranzas	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Apoya la gestión de recuperación de cartera	5	5	3	**20**	**X**
Elabora reportes sobre la recuperación de cartera y sobre la calidad de la cartera por cobrar	3	5	4	**23**	**X**
Recepta pagos de los clientes y enviarlos a la Aseguradora	4	5	3	19	
Apoya en tareas de facturación y cobro de comisiones	3	5	4	**23**	**X**
Apoya en tareas de facturación y pago de comisiones de subagentes	3	5	3	18	
II Actividades esenciales					

- Apoya la gestión de recuperación de cartera
- Elabora reportes sobre la recuperación de cartera y sobre la calidad de la cartera por cobrar
- Apoya en tareas de facturación y cobro de comisiones

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario o en últimos semestres (estudios profesionales en contabilidad, administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 1 año en puestos relacionados
Conocimientos en: Métodos y procedimientos de cobranzas.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

• **ESPECIFICAS**	CAPACITACION	SELECCION
Desarrollar la relación con el cliente	X	
Temple		X
Dinamismo- energía		X

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.17 Perfil de puestos por competencias Asistente Administrativa – Recepcionista

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Asistente Administrativa – Recepcionista

Jefe inmediato: Administrativo Financiero, Gerente	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Asiste en actividades ejecutivas a la Gerencia y Dirección Administrativa Financiera	5	4	3	**17**	**X**
Lleva la agenda de la Gerencia General	5	5	4	**25**	**X**
Recibe a los clientes y público en general y los direcciona de acuerdo a su requerimiento	5	4	3	**17**	**X**
Recepta y direcciona la documentación recibida a las áreas que correspondan	5	3	3	14	
Asiste al resto de departamentos de la Compañía en tareas específicas según previo aviso.	2	3	4	11	
II Actividades esenciales					

- Asiste en actividades ejecutivas a la Gerencia y Dirección Administrativa Financiera
- Lleva la agenda de la Gerencia General
- Recibe a los clientes y público en general y los direcciona de acuerdo a su requerimiento

III Perfil Requerido

Estudios: Superiores con título universitario o en últimos semestres (estudios profesionales en contabilidad, administración o carreras afines)
Experiencia: Mínimo 1 año en puestos relacionados
Conocimientos en: Métodos y procedimientos de cobranzas.

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

• **ESPECIFICAS**	CAPACITACION	SELECCION
Desarrollar la relación con el cliente	X	
Temple		X
Dinamismo- energía		X

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

Tabla 4.18 Perfil de puestos por competencias Mensajero

CONFIA

PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Nombre del cargo: Mensajero

Jefe inmediato: Administrativo Financiero	**Número de cargos:** 1				
I Descripción de funciones	**FR**	**CE**	**CM**	**TTL**	**E**
Maneja el archivo vigente y pasivo de la documentación interna	5	3	3	**14**	**X**
Recibe y entrega la documentación a las Compañías Aseguradoras y / o Clientes	5	4	3	**17**	**X**
Envía la correspondencia a clientes y empresas relacionadas	5	4	2	13	
Recibe los pagos de clientes para luego entregarlos a Cobranzas	5	4	4	**20**	**X**
Realiza trámites en otras compañías de servicios (financieras, telefónicas, etc.)	4	4	2	12	
II Actividades esenciales					

- Maneja el archivo vigente y pasivo de la documentación interna Lleva la agenda de la Gerencia General
- Recibe y entrega la documentación a las Compañías Aseguradoras y / o Clientes
- Recibe los pagos de clientes para luego entregarlos a Cobranzas

III Perfil Requerido

Estudios: Bachiller técnico
Experiencia: Mínimo 1 año en puestos relacionados
Conocimientos en: Áreas técnicas (electricidad, plomería, carpintería)

IV Competencias

GENERALES

- Orientación a los resultados
- Integridad
- Compromiso organizacional
- Productividad
- Orientación al cliente
- Perseverancia

• **ESPECIFICAS**	CAPACITACION	SELECCION
Desarrollar la relación con el cliente	X	
Temple		X
Dinamismo- energía		X

Elaborado por: Ma. José Sevilla
Fuente: Investigación

A continuación se presenta el diccionario de competencias creado específicamente para la empresa Confía S.A:

Diccionario de Competencias Específicas

Tabla 4.19 Diccionario de Competencias Específicas

1	**RELACIONES PUBLICAS**	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales),legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda	A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.
			B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias
			C	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
			D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos
2	**RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES**	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.	A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
			B	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño dela misma.
			C	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa yla incorporación de servicios.
			D	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

3	**TRABAJO EN EQUIPO**	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	A	La empresa es un solo equipo. Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
			B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
			C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
			D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión
4	**CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN**	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos
			B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso
			C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
			D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos
5	**CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS**	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	A	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
			B	Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.
			C	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s
			D	Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo

6	**DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**	Establece confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero. Puede realzar la reputación de la firma con el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin.	A	Cumple la función de consejero de negocios confiable para los clientes más importantes y mantienen un diálogo con su management señor en una variedad de aspectos. Los clientes le piden consejo, y él puede desafiar y mejorar las estrategias del cliente a partir de su credibilidad. Mantiene una sólida reputación personal en la comunidad de los negocios, y esto hace crecer la confianza de los clientes.
			B	Alienta, por medio de una habilidad demostrable, a centrarse en los resultados. Obtienen la confianza de los clientes para desafiar constructivamente sus puntos de vista. Establece relaciones con los líderes clave en la organización del cliente. Tiene una sólida reputación profesional y trabaja con redes externas
			C	Comprende la organización formal del cliente y se adapta a su cultura. Demuestra confianza mediante un estilo personal, alcanzando las expectativas. Hace que el personal del cliente se sienta involucrado y valorado. Puede persuadir mediante su convicción bien fundamentada. Expande y profundiza las relaciones tanto con los clientes como en la comunidad. Puede representar los puntos de vista del cliente en las reuniones en equipo.
			D	Comprende la organización formal del cliente. Demuestra profesionalismo y respeto por el personal del cliente. Desarrolla y mantiene una relación tanto informal como formal con el personal del cliente
7	**TEMPLE**	Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos	A	Sigue adelante, admite sus errores a otros, pide feedback o busca activamente información sobre su accionar para agregar valor a sus análisis y corregir problemas.
			B	Aprende de los propios errores. Analiza su performance para comprender fracasos y mejorar en el futuro.
			C	Realiza explicaciones pormenorizadas de las causas de los propios errores; o culpa a otros o a las circunstancias por las equivocaciones
			D	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de los errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar

8	**LIDERAZGO**	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros	A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
			B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedbacka los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
			C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
			D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
9	**DINAMISMO-ENERGIA**	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
			B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
			C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
			D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como ésas

Fuente: ALLES, Martha
Adaptado por: María José Sevilla P

Diccionario de Competencias Genéricas

Tabla 4.20 Diccionario de Competencias Genéricas

	ORIENTACION ALOS RESULTADOS	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
			B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
			C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
			D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia ola pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.
2	**INTEGRIDAD**	Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	A	Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.)
			B	Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa.
			C	Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo y actúa como debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones.
			D	Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil.
3	**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**	Interés de alinear sus propios objetivos con los del área y la organización, involucrándose activamente para su logro. Responsabilidad y preocupación marcada por cumplir con los compromisos adquiridos	A	Reacciona con buena predisposición cuando se le pide colaboración ante planes o propuestas y tiene un alto grado de responsabilidad con su cumplimiento.
			B	Genera y transmite compromiso en sus compañeros o subordinados, los motiva y hace participes.
			C	Demuestra preocupación por optimizar recursos (materiales, suministros, equipos, energía, etc) y la transmite a los demás.
			D	Invierte tiempo extra para lograr desarrollar sus actividades o proyectos propuestos.

4	**PRODUCTIVIDAD**	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras
			B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
			C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado
			D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores
5	**ORIENTACION AL CLIENTE**	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.	A	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
			B	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
			C	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre.
			D	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que estéa su alcance
6	**PERSEVERANCIA**	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en el logro de los objetivos.	A	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
			B	Nunca se rinde ante las negativas. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar los objetivos.
			C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionas temas difíciles sin desanimarse.
			D	Realiza algunos intentos para resolver problemas antes de darse por vencido.

Fuente: ALLES, Martha
Adaptado por: María José Sevilla

Para un mejor entendimiento de los diccionarios aplicados, se debe considerar:

A = Alto

B = Bueno, por encima del estándar

C = Mínimo, necesario para el puesto (dentro del perfil requerido) No indica una subvaloración de la competencia**.**

D = Insatisfactorio

Propuesta del plan de capacitaciones

Con el objetivo de lograr mayor productividad en el plan de capacitación, es trascendental involucrar al empleado en la planeación y conceptualización de las actividades que se desarrollarán en dicho programa.

Del trabajo de campo se detectó que es importante fortalecer temáticas tales como:

- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Resistencia al cambio
- Ventas y comercialización

Sin embargo, es importante detectar necesidades y expectativas del empleado, en cuanto a temas y métodos que deberían utilizarse para mejorar el aprendizaje y aprovechamiento del programa.

Por lo expresado anteriormente, a continuación se presenta un modelo base para aplicarlo a los empleados de Confía, para obtener la información requerida para estructurar el programa de capacitaciones y determinar las necesidades reales.

Se realizará un cuestionario para el personal, este será evaluado por el área administrativa financiera y el gerente general.

A continuación del cuestionario se propondrá un modelo de organización para el programa, ya que habiendo determinado cuales son los temas que deben abordarse en las capacitaciones, la organización de todos los factores que se relacionan en la implementación del programa son de suma importancia para que este de los resultados esperados por los altos mandos de la empresa y por los empleados.

Cuestionario

CONFIA

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar las necesidades, capacitación y adiestramiento del personal.

Indicación: Conteste correctamente y con la mayor claridad posible las siguientes preguntas.

Cargo: _____

1.- ¿Ha recibido capacitaciones en el ultimo año?

Si
No

Si su respuesta fue Si, indique en que áreas fué capacitado:

_____

2.- ¿ En que áreas considera usted que necesita mayor capacitación?

_____

3.- De acuerdo a su criterio, sería mas adecuado recibir las capacitaciones:

Dia (lunes a sabado):
Hora (entre semana de 16:30 en adelante):

Lugar: 4.- ¿ Que técnica considera más efectiva para el proceso de enseñanza? Exposiciones Casos Videos Otros

Elaborado por: Ma. José Sevilla

Organización:

Recursos Necesarios: La dirección debe considerar cuales son los aspectos que se necesita para impartir las capacitaciones en la institución, algunos de estos aspectos a considerar son:

- Material escrito
- Equipo (computadoras y retroproyector)
- Lugar para impartir las capacitaciones
- Refrigerios

Condiciones ambientales: Para realizar la capacitación se debe considerar los factores físicos del área para que influyan positivamente en la motivación de los participantes en el proceso, condiciones tales como:

- Lugar
- Ventilación
- Iluminación
- Funcionalidad

Temario: Después de determinar las necesidades del personal de Confía se debe conceptualizar las áreas en las cuales se impartirán en el recurso Humano.

En base al problema planteado en los resultados obtenidos a través del instrumento se propone considerar las siguientes áreas:

- Motivación laboral.
- Relaciones interpersonales.
- Técnicas administrativas.
- Herramientas laborales

Generalidades: Al determinar los temas que se impartirán en el programa de capacitación se deben establecer los aspectos generales de cada tema, los cuales pueden ser:

- Objetivos
- Tiempo
- Formato de evaluaciones de capacitaciones
- Subtemas
- Metodología
- Técnicas
- Capacitador
- Local

Propuesta de evaluación de desempeño 360 grados

Para la evaluación del desempeño de los integrantes de Confía S.A, se plantea el método de los 360 grados, que se realizará semestralmente.

Los evaluadores serán todos quienes confirman el equipo de trabajo de la empresa:

- Persona evaluada (autoevaluación)
- Clientes internos
- Subordinados
- Clientes externos
- Compañeros de trabajo, pares de su posición
- Jefe inmediato superior
- Gerente
- Terceros (proveedores)

Se deberá evaluar las competencias específicas que se detallaron en el manual de funciones de cada puesto, además de las competencias Universales de dirección y liderazgo que se detallan a continuación:

Comunicación

- Escucha con atención las ideas y preocupaciones de los demás
- Analiza la información desde diversas perspectivas, identifica los aspectos esenciales de un tema y logra una conclusion lógica a través del proceso.
- Expresa sus ideas de manera clara, concisa, diruta y de buena pana.

Liderazgo

- Ha establecido una base solida de confianza, dirigiendo a través del ejemplo.
- Define con claridad las expectativas y traza el camino a seguir para lograr un desempeño con éxito
- Delega apropiadamente, faculta a los demás para afrontar los retos

Adaptabilidad

- Afronta con eficacia diversos estilos de trabajo y en diferentes circunstancias
- Se adapta de manera constructiva ante los reveses y planifica el cambio
- Fomenta la creatividad, la innovación y el asumir riesgos.

Relaciones Laborales

- Muestra consideración por los sentimientos de los demás y contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo, cooperativo
- Es capaz de solucionar los conflictos y crear consensos mientras formula metas y saca provecho del talento del equipo

Gestión de Tareas

- Utiliza la tecnología, los recursos y el tiempo de manera eficiente
- Aprende rápidamente y aplica la información actual a las tareas apropiadas

Productividad

- Inicia la acción.

- Es una persona emprendedora y decidida.
- Supera los obstáculos para alcanzar resultados beneficiosos de alta calidad

Desarrollo de su Equipo

- Guía eficazmente y facilita la formación
- Evalúa el desempeño de manera objetiva y oportuna
- Reconoce el trabajo de alta calidad y el esfuerzo adicional
- Es entusiasta y fomenta las actitudes positivas

Es aconsejable determinar las puntuaciones con la siguiente escala:

0 No Aplicable (no se promedia en las puntuaciones)

1 Nunca demuestra esta habilidad

2 Rara vez demuestra esta habilidad

3 A veces demuestra esta habilidad

4 Normalmente demuestra esta habilidad

5 Siempre demuestra esta habilidad

Propuesta de bonificaciones

La mayoría de los bróker a nivel local, usan la figura de comisiones para incentivar a sus empleados a la venta de servicios para que así la cartera de clientes y su rentabilidad sea cada vez mayor, sin embargo es importante también la creación de una bonificación global que incentive a todos los trabajadores a remar en equipo

hacia la meta, así todos obtendrán beneficios como resultado de un trabajo en equipo.

a. **Bonificación por negocios nuevos**

Requisitos para el pago:

Esta bonificación se entrega individualmente a quien haya obtenido una cuenta nueva:

- Cliente individual
- Empresas
- Nuevos ramos de un cliente actual

Debe estar pagada la cuota inicial.

Los documentos que califican la póliza para cobro de comisiones deberán estar entregados a la respectiva aseguradora (letras, póliza firmada, etc.)

Se pagará hasta el mes completo de permanencia del colaborador

Porcentaje de comisión:

Se pagará el 20% de la comisión líquida generada de las cuentas nuevas

Ingresos líquidos = Comisiones – Comisiones pagadas a subagentes (en los casos que la obtención de esa cuenta haya generado este rubro)

Forma de pago:

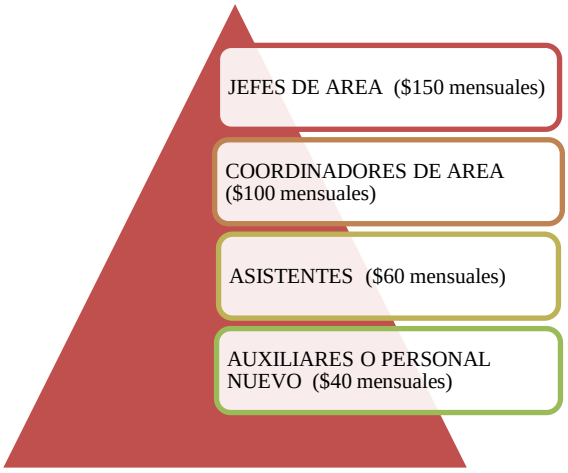
Se pagará a través de acreditación en la cuenta bancaria de los empleados a través del rol de pagos, de manera mensual.

Cada empleado deberá revisar los clientes que gestionaron ese mes con su jefe inmediato, para garantizar que se cumpla con la calificación.

El empleado enviará a la Dirección Financiera hasta el 20 de cada mes para que registre y se pague a través del Rol de Pagos

b. Bonificación por evaluación de desempeño

Se considerará cuatro niveles de bonificación los mismos que se detallan a continuación con el monto determinado mensualmente para cada área.



Cálculo de la bonificación:

BONIFICACION MENSUALIZADA POR RANGO * 6 MESES – PENALIZACIONES

Penalizaciones:

Acciones que impacten en servicio y resultados reportados a través de campañas de servicio post venta o quejas directas a Gerencia o Administración.

Clientes insatisfechos: 25% por mes

Falta de colaboración en actividades del puesto o empresa

Meses incumplidos en el presupuesto: 25% por mes

Fechas de pago:

Se realizará posterior a la aplicación y tabulación de la evaluación de desempeño que se realizara de forma semestral.

En caso a nivel general la Compañía no llegara a cumplir los presupuestos acumulados, esta bonificación podría suspenderse temporalmente o modificar los valores para cada nivel jerárquico, de acuerdo a disposiciones que dicte la Gerencia.

Forma de pago:

Una vez realizado el cuadro general con la información de todos los empleados, su % de cumplimento, penalizaciones y valor a pagar, se imprime para aprobación y firma de Gerencia, para proceder con la acreditación en la cuenta bancaria de cada empleado.

4.6.4 Presupuesto

Tabla 4.21 Presupuesto

PRESUPUESTO PLAN DE ENDOMARKETING CONFIA S.A		
DESCRIPCION	**INDIVIDUAL**	**COLECTIVO**
Estrategia de comunicación interna		$ 100.00
Mail informativo	$ 0.00	
Fondos de escritorio de las computadoras.	$ 0.00	
Corcho informativo.	$ 100.00	
Convocatoria de reuniones.	$ 0.00	
Estrategia de motivación del cliente interno		$ 1,500.00
Ver formato de cumplimiento de parámetros.	$ 500.00	
Invitación a mañana familiar	$ 1,000.00	
Mail motivacional	$ 0.00	
Estrategia de seguridad laboral		$ 15,500.00
Propuesta de reestructuración de instalaciones.	$ 15,000.00	
Propuesta de elaboración de un reglamento interno de salud y seguridad	$ 500.00	
Estrategia de promoción y desarrollo del personal		$ 8,000.00
Manual de competencias para ocupar puestos disponibles	$ 0.00	
Propuesta de capacitación	$ 3,000.00	
Propuesta de evaluación de desempeño 360	$ 0.00	
Propuesta de bonificaciones	$ 5,000.00	

TOTAL	**$ 25,100.00**

Elaborado por: Ma. José Sevilla

4.6.5 Cronograma

El desarrollo del presente Plan de Endomarketing se propone se desarrolle en seis meses a partir de su análisis y aprobación por parte de la alta gerencia.

Tabla 4.22 Cronograma

ACTIVIDADES	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia de comunicación interna																								
Mail informativo del nuevo personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fondos de escritorio de las computadoras.	■								■								■							
Corcho informativo.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Convocatoria de reuniones.				■				■				■				■				■				■
Estrategia de motivación del cliente interno																								
Designacion de empleado del mes				■				■				■				■				■				■
Invitación a mañana familiar								■																
Mail motivacional toma de decisiones	■				■				■				■				■				■			
Estrategia de seguridad laboral																								
Propuesta de reestructuración de instalaciones.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Propuesta de elaboración de un reglamento interno de salud y seguridad									■	■	■	■												
Estrategia de promoción y desarrollo del personal																								
Entrega de manual de competencias para ocupar puestos disponibles	■																							
Propuesta de capacitación		■												■										
Propuesta de evaluacion de deseñpeño 360				■				■				■				■				■				■
Propuesta de bonificaciones			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■

Elaborado por: Ma. José Sevilla

4.7 Conclusiones y recomendaciones

4.7.1 Conclusiones

- Al ser parte de Confía S. A. el trabajo fue gratificante y lleno de sorpresas, pues a través de la presente investigación se tuvo la oportunidad de realizar un verdadero diagnóstico situacional y proponer alternativas de solución.

- Confía se encuentra posicionada en el primer lugar en el mercado local, y en el puesto número 25 a nivel nacional, sin embargo el éxito de hoy no garantiza para la permanencia en el mercado si no se desarrollan estrategias que permitan su desarrollo y crecimiento.

- Al no existir un sistema de comunicación eficiente que permita la socialización de objetivos, los mismos no se cumplen y por ende se produce duplicidad en ciertas funciones, tareas y actividades.

- En el trabajo de campo se pudo observar que el recurso humano presenta cierto grado de desmotivación en su diario accionar, pues no se le ha dado el verdadero valor que tiene el capital intelectual, activo intangible con el que cuenta Confía.

- Existe predisposición por parte de la gerencia para poner en práctica las observaciones realizadas, tomando en consideración que no va a ser una tarea fácil ni tampoco imposible de ejecutarla, pues se reconoce que cada uno de quienes integran el personal del Confía son un mundo totalmente diferente con sus virtudes, defectos, aciertos y desaciertos

4.7.2 Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación del Plan de Endomarketing el mismo que permitirá fortalecer las relaciones internas de Confía S.A. beneficiando al cliente actual y potencial al brindar un servicio de calidad.

- El mercado de seguros actualmente presenta una situación agresiva y competitiva razón por la cual se recomienda potencializar el talento humano, recurso fundamental con el que cuenta Confía S.A pues será la carta de presentación hacia nuestra cartera de clientes.

- De igual manera, se recomienda socializar y capacitar a todos quienes forman parte de la gran familia Confía S.A, a fin de manejar un mismo lenguaje, sumando esfuerzos para el logro de la misión y visión institucional.

- Poner en práctica el Plan de Motivación e Incentivos, no solo desde el punto de vista económico sino rescatando valores del cliente interno a fin de lograr en el o en ella su sentido de partencia hacia la institución.

- Es sabido que todo proceso de cambio provoca resistencia, por lo que se recomienda desarrollar la propuesta de solución tomando en consideración las diferencias individuales y las competencias de cada uno de quienes integran Confía S.A para así convertirnos en un verdadero equipo de trabajo que lidere el mercado de seguros.

BIBLIOGRAFIA

- Agueda, Esteban. Consuegra, David Martin. Millan, Angel. Molina, Arturo. Itroducción al Marketing. Primera edición, febrero 2002.
- Alles, Martha. Direccion estratégica de recursos humanos . Nueva edición 2006. Ediciones Granica.
- Facci, Carlos. Gerenciamiento de la fuerza de ventas, formación, dirección y administración. Cuarta edición.
- Franklin, Enrique. Krieger, Mario José. Comportameinto Organizacional. Editorial Pearson.
- García, Echeverria, Santiago. Introduccion a la economia de la emrpesa. Ediciones Diaz de santos.
- Hull, John. Introducción a los Mercados de Futuros y Operaciones. Sexta edición, Editorial Pearson, México 2009.
- Kotler, Philip. Amstrong, Gary. Marketing. Octava edición. Editora Marisa de Anta.
- Salterain, Facundo.Gerencia exitosa de ventas: métodos, secretos y estrategias para dirigir equipos de venta hacia el éxito.1ª edición. Buenos Aires. Garnica, 2011.
- Ventura, Belen. Delgado, Gonzalez, Susana. Ena, Ventura, Teresa. Gestión administrativa del personal.2da edición. Paraninfo.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. Fundamentos del Marketing. Décima edición.

LINKOGRAFIA

- Alhama Belamaric, Rafael. Arrastía, Francisco. Cuevas, Rafael. Glosario de términos de administración <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario_administracion/glosario_administracion.htm/>
- Díaz, Antonio. Cambio Dirección Estratégica. Marzo 2011. <http://www.blogtrw.com/2011/03/ocho-pasos-para-liderar-el-cambio-en-una-organizacion/>
- Estrategia Magazine. Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos. <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos//>
- Fernandez, Juan Carlos. La Competitividad e la Empresa. Febrero 2009. <http://www.slideshare.net/jcfdezmxproduct/la-competividad-de-la-empresa>
- Lopez, Silva, Bárbara. Plan de endomarketing para elevar el compromiso organizacional de los trabajadores. <http://www.monografias.com/trabajos86/propuesta-plan-elevar-compromiso/propuesta-plan-elevar-compromiso2.shtml>
- Malatesta, Javier. Ventas en el mercado de consumo masivo. Agosto 2008. <http://www.emagister.com/curso-ventas-mercado-consumo-masivo/precio/>
- Pontifica Universidad Javeriana. Introducción a la administración. <http://pdf.rincondelvago.com/proceso-administrativo-en-la-empresa.html>

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA AL PERSONAL DE CONFIA S.A

Objetivo.- La presente investigación tiene como objetivo identificar la gestión administrativa de Confía S.A y detectar sus debilidades y amenazas para desarrollar propuestas de solución.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO. ¡MUCHAS GRACIAS!

1. **Se siente identificado con su puesto de trabajo**
   A. Si
   B. No

2. **Señale cuál de las afirmaciones siguientes, es la que mejor expresa hasta qué punto le agrada su trabajo**:

   A. Me gusta mi trabajo.
   B. No me gusta el trabajo que realizo, pero no he buscado otro.
   C. No me gusta el trabajo que realizo, pero obtengo beneficios.

3. **Le gusta trabajar:**
   A. Solo
   B. En grupo
   C. Le es indiferente

4. **Señale cuál de las afirmaciones siguientes, es la que mejor expresa su sentido de responsabilidad:**

   A. Hago esfuerzos adicionales en el trabajo cuando la empresa lo necesita.
   B. Es mi deber preocuparme por dar cumplimiento a los programas de trabajo.
   C. Cumplo con la norma o tarea diaria solo por el beneficio económico que representa.

5. **Señale cuál de las respuestas que siguen es la que mejor indica por qué trabaja hoy en esta organización:**

   A. Actualmente hay pocas posibilidades de encontrar empleo.
   B. Continúo aquí porque estoy orgulloso de trabajar en esta organización.

C. Continúo aquí porque esta organización se merece mi lealtad.

6. **Tienes usted conocimiento sobre todos los servicios/productos que oferta Confía S.A:**
   A. Si
   B. No

7. **Señale de las respuestas siguientes lo que significaría para usted dejar esta organización:**

   A. En este momento, dejar esta empresa supondría un gran coste para mí.
   B. No dejaría esta organización aunque me vaya a beneficiar en otra.
   C. No dejaría esta organización ya que me siento obligado a permanecer en ella.

8. **Se siente parte de los proyectos que emprende la empresa:**
   A. Si
   B. No

9. **¿Usted conoce si la organización posee un plan de Endomarketing (Marketing Interno)?**
   A. Si
   B. No

10. **Tiene problemas profesionales con sus compañeros de trabajo:**
    A. Si
    B. No

Anexo 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

INGENIERIA COMERCIAL

ENTREVISTA 1

Objetivo.- La presente investigación tiene como objetivo identificar la gestión administrativa de Confía S.A y detectar sus debilidades y amenazas para desarrollar propuestas de solución.

FOTO

1.- ¿Conoce la Misión de la empresa que usted dirige?

E. Si
F. No

2.- Para el desarrollo de sus actividades realiza un Plan Estratégico de actividades.

E. Si
F. No

3.- Le gusta trabajar:

G. Aislado
H. En grupo
I. Indiferente

4.- Esta de acuerdo con pagar a sus empleados:

G. Salario mínimo vital
H. Salario uifinificado
I. Salario de acuerdo al desempeño laboral

5.- Considera que la capacitación es necesaria para el personal:

E. Si
F. No

Por qué:

6.- Propicia un ambiente laboral agradable para sus colaboradores:

E. Si
F. No

7.- Existe manuales de funciones para cada el desempeño profesional de sus colaboradores.

E. Si
F. No

8.- Existen manuales de políticas que determinen los lineamientos a seguir en la institución.

E. Si
F. No

9.- Propicia oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa.

E. Si
F. No

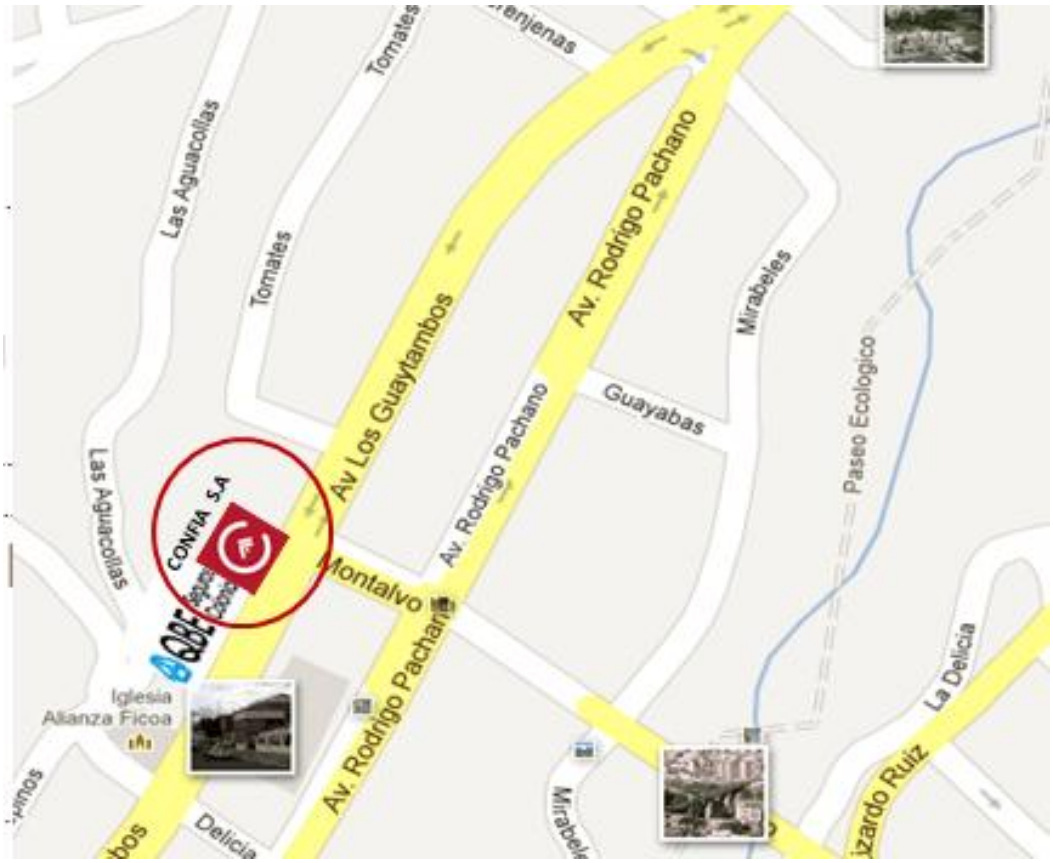
10.- Si tuviera oportunidad de un cambio de actividad profesional lo haría?

E. Si
F. No

Por qué:

Anexo 3

Plano de ubicación de la empresa Confía S.A



Elaborado por: María José Sevilla

Anexo 4

Fotografía exterior de las instalaciones de Confía S.A

