



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-30-NO.502 -2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:
PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA
REESTRUCTURACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA GESTIÓN
SEGURA, ASESORES DE SEGUROS

AUTORES:
CARLA DANIELA JARA CÁRDENAS
ERICK RUBÉN ALBÁN ZALAMEA

DIRECTOR:
JORGE FERNANDO BARRERA SALGADO

CUENCA – ECUADOR
2023

Autor:**Carla Daniela Jara Cárdenas**

Ingeniera en Empresas.

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

cjarac3@est.ups.edu.ec

**Erick Rubén Albán Zalamea**

Economista/Ingeniero Comercial.

Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

ealbanz@est.ups.edu.ec

Dirigido por:**Jorge Fernando Barrera Salgado**

Ingeniero Comercial.

Magister en Contabilidad y Finanzas.

fbarrera@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CARLA DANIELA JARA CÁRDENAS

ERICK RUBÉN ALBÁN ZALAMEA

Proyecto de desarrollo para la reestructuración de la planeación estratégica de la empresa Gestión Segura, asesores de seguros

RESUMEN

Fundada en 2016, la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros, se especializa en la asesoría de diversos ramos de seguros, incluyendo los de vehículos, multiriesgos, vida, asistencia médica, fianzas, entre otros. En este sentido, hasta investigación se llevó a cabo con la finalidad de crear una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros. Este estudio siguió un proceso meticuloso y bien estructurado para garantizar una evaluación exhaustiva y efectiva de las necesidades de la empresa Gestión Segura. El proceso se inició con la conceptualización de la idea y la identificación del problema, en colaboración con los directivos de la empresa, lo cual reveló la imperativa necesidad de reestructurar la planificación estratégica de la empresa. En este punto de partida, se establecieron los objetivos de la investigación y se proporcionaron argumentos sólidos para respaldar su pertinencia y viabilidad. Con la propuesta, Gestión Segura transformará integralmente su enfoque para fortalecer su posición en el campo de seguros. Mediante una nueva misión, visión, y eficiencia en cada departamento, la empresa se enfrentará a futuros desafíos con mayor confianza, destacando el servicio al cliente, innovación y mejora continua, y comprometiéndose a soluciones personalizadas y crecimiento sostenible, liderando con audacia y estrategia sólida.

Palabras clave: *planeación estratégica, foda, came, Gestión Segura, cadena de valor.*

ABSTRACT

Founded in 2016, Gestión Segura, Asesores de Seguros, specializes in advising on various insurance sectors, including vehicles, multi-risks, life, medical assistance, bonds, among others. This research aims to propose a strategic planning restructuring for Gestión Segura, following a meticulous and well-structured process. Beginning with conceptualization and problem identification in collaboration with company executives, it revealed the imperative need to restructure the company's strategic planning. From this starting point, research objectives were established with robust arguments supporting their relevance and feasibility. With the proposed changes, Gestión Segura will transform its approach to strengthen its position in insurance, emphasizing a new mission, objective, and departmental efficiency. The company will face future challenges with increased confidence, highlighting customer service, innovation, and continuous improvement, committing to personalized solutions and sustainable growth, leading with boldness and a solid strategy.

Keywords: *strategic planning, SWOT analysis, CAME, Gestión Segura, value chain.*

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Situación Problemática. Antecedentes	5
1.2. Formulación del problema	8
1.3. Justificación teórica	9
1.4. Justificación práctica	10
1.5. Objetivos	11
1.5.1. Objetivo general	11
1.5.2. Objetivos específicos	11
1.6. Principales resultados	11
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Marco conceptual	13
2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores	15
2.2.1. Planificación estratégica	15
2.2.2. Análisis FODA	24
2.2.3. Cadena de valor	25
3. METODOLOGÍA	28
3.1. Unidad de análisis	28
3.2. Métodos a emplear	29
3.3. Población y muestra	31
3.4. Identificación de las necesidades de información	32
3.5. Herramientas para el análisis e interpretación de la información	33
4. RESULTADOS	35
4.1. Planificación estratégica	35
4.1.1. Análisis FODA	48

4.1.2.	<i>Análisis Externo: Debilidades y Oportunidades</i>	35
4.1.2.1.	<i>Análisis PEST</i>	36
4.1.3.	<i>Análisis Interno: Debilidades y Fortalezas</i>	38
4.1.3.1.	<i>Matriz de participación, crecimiento de BCG</i>	38
4.1.3.2.	<i>Análisis Interno de la Cadena de Valor</i>	42
4.1.4.	<i>Cadena de valor de Gestión Segura</i>	43
4.1.5.	<i>Elaboración de matriz CAME</i>	46
4.1.6.	<i>Resumen estratégico</i>	50
4.1.7.	<i>Censo</i>	54
4.1.8.	<i>Resumen</i>	63
4.1.9.	<i>Matriz Focus Group</i>	64
4.1.10.	<i>Levantamiento de funciones departamentales</i>	65
4.1.11.	<i>Principales beneficios con la implementación del nuevo sistema</i>	80
4.1.12.	<i>Resumen financiero</i>	80
4.1.9.	<i>Ventajas competitivas</i>	90
5.	CONCLUSIONES	92
6.	RECOMENDACIONES	94
7.	REFERENCIAS	95
8.	ANEXOS	99

Lista de tablas

Tabla 1. Jefes de agencia y oficiales de crédito participantes	32
Tabla 2. Previsión de ventas	39
Tabla 4. Matriz CAME.....	46
Tabla 5. Matriz Análisis FODA	48
Tabla 6. Matriz FODA cruzado	50
Tabla 7 Objetivos estratégicos	53
Tabla 8. Departamento comercial	65
Tabla 9. Departamento de cartera.....	69
Tabla 10. Departamento técnico.....	70
Tabla 11. Departamento de siniestros.....	73
Tabla 12. Departamento de financiero	75
Tabla 13. Departamento de producción	76
Tabla 14. Nuevos puestos a contratar.....	77

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de planificación estratégica.....	16
Figura 2. Etapas del proceso de planificación estratégica	18
Figura 3. Análisis FODA de una empresa	25
Figura 4. Lluvia de ideas.....	34
Figura 5. Matriz PEST	37
Figura 6. Matriz BCG	41
Figura 7 Análisis Cadena de Valor.....	42
Figura 8 Cadena de valor de “Gestión Segura”	44
Figura 9. Síntesis clave	51
Figura 10. Resultados pregunta 1	55
Figura 11. Resultados pregunta 2.....	56
Figura 12. Resultados pregunta 3	56
Figura 13. Resultados pregunta 4	57
Figura 14. Resultados pregunta 5	58
Figura 15. Resultados pregunta 6	60
Figura 16. Resultados pregunta 7	60
Figura 17. Resultados pregunta 8	61
Figura 18. Resultados pregunta 9	62
Figura 19. Resultados pregunta 10	62
Figura 20. Proyección de inversión a corto plazo.....	81
Figura 21. Inversión por cuenta de la empresa	82
Figura 22. Proyección de ingresos en dólares.....	83
Figura 23. Evaluación financiera	84
Figura 24. Evaluación financiera	84
Figura 25. PRI.....	85
Figura 26. Detalles: Punto de equilibrio	86
Figura 27. Indicadores	87
Figura 28. Flujo marginal	88
Figura 29. Flujo actual.....	89

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática. Antecedentes

Fundada en 2016, la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros, se especializa en la asesoría de diversos ramos de seguros, incluyendo los de vehículos, multiriesgos, vida, asistencia médica, fianzas, entre otros. Gestión Segura tiene como principal aliado estratégico a una de las entidades financieras más grandes del país, considerando como su producto estrella el seguro de vida desgravamen. Cuenta con presencia nacional a través de cuatro agencias ubicadas en Cuenca (matriz), Quito, Guayaquil y Ambato. A lo largo de su crecimiento y desarrollo, la mayoría de sus procesos, así como su misión, visión y objetivos, se han definido empíricamente, respondiendo a las necesidades emergentes del día a día; sin embargo, hasta ahora no se ha realizado un análisis técnico con el fin de definir estas variables, lo que ha resultado en procesos de gestión deficientes.

La planeación estratégica juega un papel crucial en la gestión y el crecimiento de las empresas, proporcionando un marco claro de objetivos, estrategias y acciones a seguir (Jaramillo y Tenorio, 2019). Es un proceso que, cuando se realiza correctamente, puede impulsar la efectividad operativa, mejorar el proceso de decisiones y posicionar a las instituciones para un éxito a largo plazo. Sin embargo, también es un proceso que puede presentar desafíos significativos, especialmente si los planes estratégicos existentes están desactualizados o ya no son efectivos.

En el caso de Gestión Segura, Asesores de Seguros, la empresa ha identificado la necesidad de una reestructuración en su planeación estratégica. Aunque ha tenido cierto éxito en el pasado, la dirección de la empresa reconoce que los rápidos cambios en el entorno de negocios, especialmente en el sector de seguros, requieren un replanteamiento y una actualización de su enfoque estratégico. El problema a resolver, por lo tanto, es doble. En primer lugar, se necesita identificar las deficiencias y brechas en la planeación estratégica actual de Gestión Segura, mediante el análisis de indicadores de rendimiento. Esto incluirá un análisis detallado de la estrategia existente, su eficacia y las áreas donde ha fallado en proporcionar la dirección

necesaria para la empresa. Esto podría incluir áreas como la identificación de oportunidades de mercado, ajustarse a las modificaciones en el entorno regulatorio o la gestión de recursos y capacidades internas.

En base a lo mencionado, se lo especifica de la siguiente manera, la determinación de deficiencias en la planificación estratégica se sustenta en un análisis integral que abarca diversos aspectos cualitativos y cuantitativos. Se examinan detalladamente los resultados financieros, evaluando indicadores clave como ingresos, costos y márgenes de beneficio. Además, se realiza una evaluación exhaustiva del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, considerando discrepancias entre lo planeado y lo logrado.

La comparación con la competencia y el monitoreo de tendencias del mercado son fundamentales para asegurar la alineación con el entorno empresarial. Asimismo, la revisión de proyectos estratégicos y su contribución a los objetivos globales revela posibles áreas de mejora. En conjunto, este enfoque holístico proporciona una visión completa de las deficiencias en la planificación estratégica, utilizando una combinación de datos y percepciones para guiar ajustes y mejoras necesarios.

El segundo aspecto del problema es la propuesta de un nuevo plan estratégico que aborde estas deficiencias y posicione a Gestión Segura para un futuro éxito. Esto requerirá un enfoque holístico que no solo considere los objetivos financieros y operativos de la empresa, sino también su posición en el mercado, las necesidades y expectativas de los clientes, y las tendencias y desafíos futuros del sector de seguros. Este proceso de desarrollo también debe incluir mecanismos para la implementación, monitoreo y ajuste del plan estratégico, para garantizar su efectividad continua en el tiempo.

De acuerdo con Bernal (2018), la planificación estratégica es una herramienta administrativa crucial para las empresas, dado que proporciona una dirección clara y establece cómo alcanzarla. En respuesta a las demandas del mercado asegurador y de los clientes, Gestión Segura se esfuerza por ajustarse a las transformaciones del entorno y buscar la mejora constante. Por lo tanto, conforme a las instrucciones del liderazgo interno, se plantea la expansión del catálogo de productos y la exploración de nuevos segmentos de mercado. No obstante, sin una

visión, misión y objetivos bien definidos, dirigir los esfuerzos de manera efectiva será un desafío.

La dinámica global de los negocios en el siglo XXI ha impuesto nuevos desafíos para las empresas en todas las industrias, por lo cual, una de las formas más eficaces de enfrentar estos retos es a través de una planeación estratégica robusta y efectiva. En este sentido, el presente estudio se enmarca en este contexto con la finalidad de elaborar una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa “Gestión Segura, Asesores de Seguros”. En un mercado tan competitivo y regulado como el de los seguros, las empresas deben estar en constante innovación para mantenerse a la vanguardia y satisfacer las necesidades de los clientes, las expectativas de los accionistas y las exigencias de las autoridades (Woodcock, 2021). Sin embargo, la adaptación a estos cambios requiere una planeación estratégica efectiva que permita a las empresas identificar oportunidades, minimizar riesgos y maximizar su rendimiento. En este sentido, la necesidad de una reestructuración estratégica se vuelve primordial para empresas como Gestión Segura, cuyo crecimiento y éxito dependen de su capacidad para anticiparse y adaptarse a las cambiantes dinámicas del mercado.

Dentro de este marco, el estudio se enfoca en tres elementos esenciales: el análisis interno de la empresa, el análisis externo y la formulación de una nueva planificación estratégica empresarial. La primera fase implica una evaluación minuciosa de la situación actual de la empresa, abarcando su estructura interna, recursos, capacidades y su posición en el mercado de seguros. Este examen facilitará la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, estableciendo así una base sólida para la creación de la estrategia. En segundo lugar, el estudio tiene como objetivo detectar las amenazas y oportunidades que la organización enfrenta en su entorno comercial. Este proceso implica analizar detalladamente los factores externos que podrían influir en el desempeño de la empresa, como cambios legislativos, tendencias de mercado, competidores y avances tecnológicos. Con este análisis, la empresa estará en condiciones de diseñar una estrategia que le permita aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

La fase final de la investigación se enfoca en la elaboración de una nueva estrategia de planificación para la organización. Este procedimiento incluye el establecimiento de metas a largo plazo para la empresa, la identificación de iniciativas estratégicas esenciales para lograr

dichas metas, y la creación de un plan de acción detallado para su ejecución. El propósito es desarrollar una estrategia que sea práctica, viable y acorde con las herramientas y capacidades de la organización. Es importante destacar que esta investigación no solo beneficiará a Gestión Segura, sino que también contribuirá a la literatura académica sobre la planeación estratégica en el sector de los seguros.

En esta línea de ideas, en el presente proyecto se propone mejorar la planeación estratégica de la empresa con el objetivo de contribuir al desarrollo e implementación de planes estratégicos para *brokers* de seguros que sirvan como herramientas valiosas para la evaluación e identificación de ventajas competitivas en el mercado asegurador. Los resultados de esta investigación podrán servir como referencia para la propuesta de un plan estratégico para un *broker* de seguros, evidenciando la mejora y optimización de los procesos y recursos, y en última instancia, generando resultados positivos para los accionistas. Es importante señalar que desde la creación de la empresa no se ha realizado un estudio anterior que pueda ser utilizado como base para el desarrollo de esta investigación, por lo cual los directivos de la empresa se encuentran a la expectativa de las soluciones y definiciones que se presentarán en el análisis a ser desarrollado en este estudio.

1.2. Formulación del problema

Se enfoca en la necesidad de reestructurar la planificación estratégica de la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros. Esta necesidad se deriva de las cambiantes demandas del mercado asegurador, las expectativas de los clientes, y las metas internas de la empresa. La formulación del problema, por lo tanto, se puede expresar de la siguiente manera:

¿Cómo puede Gestión Segura reestructurar su planificación estratégica para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, satisfacer las expectativas de los clientes y alcanzar sus objetivos de crecimiento y mejora continua?

Esta pregunta de investigación se descompone en varias sub preguntas que se abordarán durante el estudio:

- ¿Cuáles son las deficiencias y las áreas de mejora en la actual planificación estratégica de Gestión Segura?

- ¿Cómo puede el personal de Gestión Segura adaptar sus funciones y habilidades para contribuir eficazmente a la implementación de la nueva planificación estratégica?
- ¿Cuáles son las expectativas y el nivel de satisfacción del cliente estratégico, y cómo se pueden incorporar en la planificación estratégica de Gestión Segura?
- ¿Cuál sería el nivel de incremento en la rentabilidad de la empresa a raíz de la implementación del plan estratégico?

Responder a estas preguntas permitirá a Gestión Segura desarrollar un enfoque estratégico que sea adaptable, centrado en el cliente y capaz de impulsar el crecimiento y la mejora continua. Esto, a su vez, proporcionará a la empresa una ventaja competitiva en el dinámico sector de los seguros.

1.3. Justificación teórica

El sector de los seguros se caracteriza por su alto grado de competitividad y dinamismo (Guerrero-Cortez et al., 2019), lo cual impone a las empresas como Gestión Segura, Asesores de Seguros, la necesidad de desarrollar y mantener estrategias de negocio eficaces y actualizadas. La relevancia de este estudio reside en su atención a la reestructuración de la planificación estratégica de la empresa, buscando mejorar su desempeño y competitividad en el mercado. En este sentido, la justificación de la presente investigación se fundamenta en tres dimensiones principales: la necesidad organizacional, el impacto social y el valor académico.

Desde una perspectiva organizacional, la planeación estratégica es un componente crítico para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa. Gestión Segura, desde su creación en 2016, ha definido sus procesos, misión, visión y objetivos basándose en una metodología empírica y reactiva. Aunque este enfoque ha permitido a la empresa adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, también ha provocado deficiencias en la gestión mediante el análisis de indicadores de rendimiento que ha tenido la aseguradora. La ausencia de una planeación estratégica formal y sistemática puede llevar a decisiones improvisadas, falta de coherencia estratégica, y finalmente, a un rendimiento subóptimo.

Dado este contexto, es evidente que Gestión Segura necesita una revisión y actualización de su planeación estratégica. La reestructuración permitirá a la empresa identificar y corregir sus debilidades, aprovechar sus fortalezas, mitigar las amenazas y capitalizar las oportunidades en

su entorno de negocio. Además, la nueva planeación estratégica proporcionará una guía clara y coherente para la toma de decisiones, ayudando a la empresa a establecer objetivos a largo plazo y a desarrollar planes de acción para alcanzarlos. En resumen, la planeación estratégica mejorará la eficiencia, la efectividad y la competitividad de Gestión Segura en el mercado de seguros.

1.4. Justificación práctica

En cuanto al impacto social, una empresa más fuerte y competitiva puede contribuir significativamente a la economía local y nacional (Ruiz et al., 2020). Por un lado, Gestión Segura puede generar más empleo y mejores oportunidades de carrera para la población local, especialmente en las ciudades donde se encuentran sus agencias. Por otro lado, una empresa de seguros más eficiente y confiable puede mejorar el acceso y la calidad de los servicios de seguros para los clientes. Estos beneficios pueden extenderse más allá de las fronteras de la empresa, beneficiando a la sociedad en general.

En términos de valor académico, esta investigación contribuirá a la literatura existente sobre planeación estratégica en el sector de los seguros. Aunque existen numerosos estudios sobre planeación estratégica en general, hay una falta notable de investigación en el contexto específico de los brokers de seguros. Esta investigación llenará esta brecha, proporcionando un caso de estudio detallado y valioso para académicos, estudiantes y otros profesionales interesados en el campo.

Por tanto, la justificación práctica de esta investigación radica en su potencial para mejorar la gestión y el rendimiento de Gestión Segura, generar beneficios socioeconómicos para la sociedad, y contribuir al cuerpo de conocimiento académico en el campo de la planeación estratégica. Este estudio abrirá nuevas oportunidades para Gestión Segura y para el sector de los seguros en general, y proporcionará un modelo valioso para futuras investigaciones en el campo, por lo cual la investigación se ve totalmente justificada.

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Elaborar una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un análisis interno de la empresa Gestión Segura.
- Realizar un análisis externo de la empresa en función a la metodología de las 5 fuerzas de Michael Porter.
- Proponer una nueva misión, visión objetivos y valores de la empresa basado en el nuevo plan estratégico.
- Realizar la evaluación financiera de los flujos incrementales que se generarían al implementar esta nueva propuesta.

1.6. Principales resultados

La implementación de este proyecto de investigación tiene como objetivo producir una serie de resultados clave que facilitarán a Gestión Segura, Asesores de Seguros, la reestructuración de su planificación estratégica. Estos resultados aportarán tanto mejoras tácticas a corto plazo como una dirección estratégica sostenible a largo plazo para la empresa. Los resultados esperados son los siguientes:

- **Planificación estratégica definida:** La principal meta de este proyecto es proponer una planificación estratégica clara, concisa y alineada con las necesidades de la empresa. Este nuevo enfoque permitirá a todos los grupos de interés de la empresa compartir una visión común del futuro y entender claramente el papel que desempeñan en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Análisis FODA completo:** Se llevará a cabo una evaluación detallada de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Gestión Segura. Esta evaluación ofrecerá una perspectiva completa de los aspectos positivos y negativos de la empresa,

las posibilidades de crecimiento y las amenazas competitivas o de mercado, lo cual será de gran utilidad para la planificación estratégica.

- **Comprensión detallada de la cadena de valor:** La cadena de valor de la empresa abarca todas las actividades desde la concepción del producto hasta su entrega al cliente. Al analizar la cadena de valor de la empresa, se comprenderán todos sus componentes y cómo estos interactúan entre sí para crear valor para los clientes. Esta comprensión permitirá a la empresa optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y aumentar la satisfacción del cliente.
- **Claridad en funciones:** La claridad en las funciones de los empleados evitará la duplicación de esfuerzos y mejorará la eficiencia operativa, esto se traduce en la prevención de duplicaciones de esfuerzos y en una mejora notable de la eficiencia operativa. Esto permitirá a la empresa centrarse en actividades de mayor valor y mejorar la satisfacción de los empleados al tener claramente definidas sus responsabilidades.
- **Optimización de recursos:** A través de la implementación de mejoras estratégicas y tácticas, se espera reducir costos operativos y optimizar el uso de los recursos. Esto aumentará la eficiencia y permitirá a la empresa invertir más en áreas de crecimiento.
- **Identificación de nuevas oportunidades de negocio:** Una parte crucial de la planificación estratégica es la identificación de nuevas oportunidades de negocio. Este proyecto permitirá a la empresa explorar y evaluar nuevas áreas de crecimiento potencial.

En suma, con la generación de estos resultados, Gestión Segura logrará una ventaja competitiva en términos de tiempo, costos, eficiencia, eficacia y atención al cliente. La adquisición de este conocimiento especializado proporcionará beneficios significativos no solo para su principal canal de comercialización, sino que podrá ser replicado para mejorar la relación con el mercado en general. Esto colocará a Gestión Segura en una posición fortalecida para enfrentar futuros desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico referencial es una parte fundamental en cualquier proyecto de investigación, dado que proporciona el contexto académico y las teorías existentes que respaldan el estudio. En el caso del presente estudio, el marco teórico referencial proporcionará una revisión exhaustiva y detallada de la literatura en áreas clave como la planificación estratégica, plan de negocios, formulación de estrategias e identificación de oportunidades de negocio. Este marco buscará definir conceptos, establecer relaciones entre diferentes teorías y modelos, y establecer un punto de referencia sólido para la investigación. A lo largo de este capítulo, se explorarán diferentes teorías y conceptos que proporcionarán una base sólida para el análisis y las conclusiones del proyecto.

2.1. Marco conceptual

El marco conceptual proporciona una estructura de los conceptos clave y su interrelación que guían este proyecto de investigación. A continuación, se exponen y definen varios términos y conceptos críticos para la reestructuración de la planificación estratégica de Gestión Segura.

Flujos incrementales: Se refieren al crecimiento gradual y acumulativo de diversos elementos, ya sea en términos de recursos, ingresos o mejoras en procesos, este concepto implica un avance paso a paso, destacando la progresión sostenida en lugar de cambios abruptos (Zambrano et al., 2020). En el contexto empresarial, podría aludir, al aumento progresivo de los ingresos trimestre tras trimestre, o a la implementación gradual de mejoras en la eficiencia operativa a lo largo del tiempo, al enfocarnos en las variaciones se subraya la importancia de un desarrollo constante y sostenido en la evolución de distintos aspectos dentro de una organización, en este sentido, los flujos incrementales son consecuencias directas de la aplicación de la propuesta a realizarse.

Planificación estratégica: Se refiere al proceso en el cual una organización establece su dirección estratégica y toma decisiones sobre la asignación de recursos para alcanzar dicha estrategia. Este proceso abarca la definición de la misión, visión, objetivos y metas a largo plazo de la organización, así como las tácticas y acciones necesarias para su consecución. El propósito principal de la planificación estratégica es proporcionar una dirección clara para la organización y una hoja de ruta para la toma de decisiones (Sumba-Bustamante et al., 2020).

Análisis FODA: Se trata de un enfoque analítico utilizado para examinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas se vinculan con condiciones externas del entorno organizacional. El análisis FODA proporciona un método sistemático para analizar y comprender la posición competitiva de la organización (Oña y Vega, 2018).

Cadena de valor: Se basa en un modelo conceptual que divide una organización en sus actividades estratégicamente significativas para comprender cómo se comportan los costos, identificar las fuentes de diferenciación y analizar las interrelaciones entre todas las operaciones. Cada actividad en la cadena de valor añade valor al producto final y, por lo tanto, entender y optimizar estas actividades es clave para mejorar la eficiencia y la ventaja competitiva (Martínez et al., 2019).

Gestión de Recursos Humanos: La administración de personal constituye la función dentro de una organización encargada de las políticas, sistemas y prácticas que impactan en el comportamiento, las actitudes y el desempeño de los empleados. La gestión de Recursos Humanos incluye actividades como la contratación, la formación, la evaluación del rendimiento y la gestión de las relaciones laborales (Cuesta-Santos et al., 2018).

Optimización de recursos: La optimización de recursos implica obtener el máximo valor de los recursos disponibles de la organización. Puede implicar la reducción de costos, el aumento de la eficiencia, la mejora de la calidad o cualquier otro enfoque que aumente la productividad de los recursos de la organización (Sumba-Bustamante et al., 2020).

Satisfacción del cliente: es una evaluación de qué tan bien los productos o servicios de una organización satisfacen o superan las expectativas del cliente. Es un indicador clave del rendimiento de la organización y puede influir directamente en la cuota de mercado y la rentabilidad de la empresa (Silva-Treviño et al., 2021).

Oportunidades de negocio: Las oportunidades de negocio son circunstancias favorables o situaciones que una organización puede explotar para su ventaja. Pueden surgir de una variedad de fuentes, incluyendo cambios en el mercado, avances tecnológicos, cambios políticos o regulatorios, o cambios en las preferencias del consumidor (Nájera, 2018).

Cada uno de estos conceptos juega un papel importante en la comprensión y reestructuración de la planificación estratégica de Gestión Segura. Al comprender y aplicar estos conceptos, Gestión Segura podrá desarrollar una planificación estratégica efectiva que alinee sus recursos y capacidades con sus oportunidades de mercado, mejorando así su rendimiento y competitividad.

2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

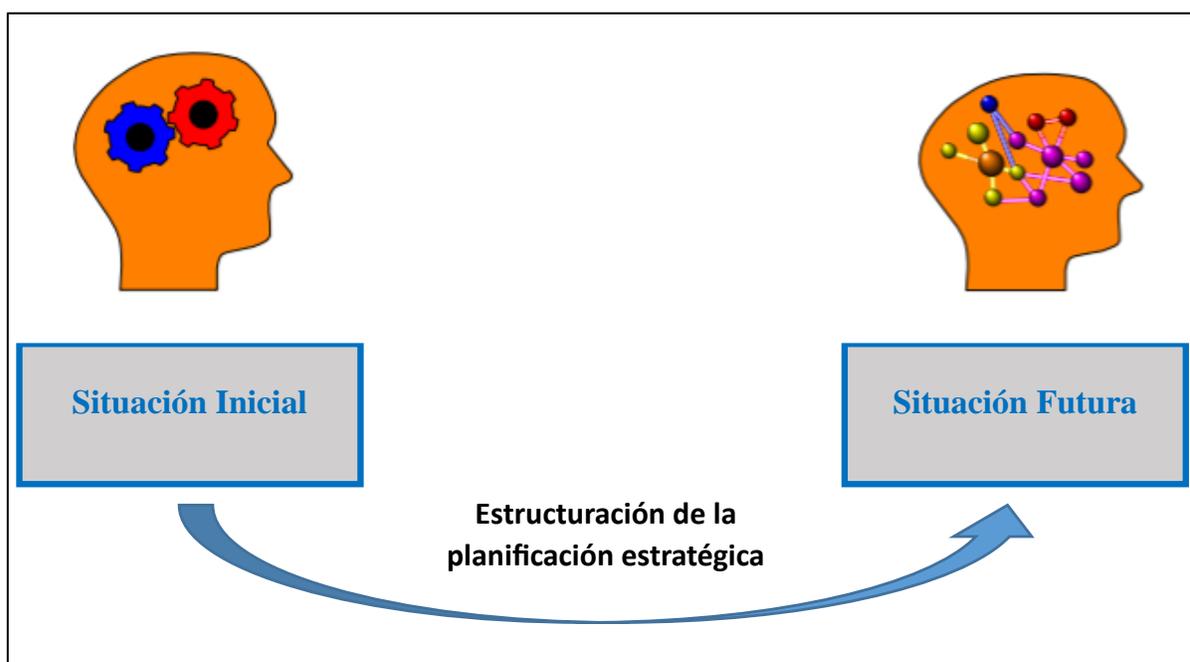
Las bases teóricas proporcionarán una visión más profunda del marco teórico, analizando y discutiendo las perspectivas de diversos autores en los conceptos centrales del proyecto. Esta revisión literaria sirve para resaltar los diferentes enfoques teóricos y metodológicos, y explorar cómo estos han sido aplicados y desarrollados en contextos similares. Se destacarán las teorías de la planificación estratégica, la gestión de procesos y personal, el análisis de la satisfacción del cliente, entre otros, con el objetivo de enriquecer la comprensión de estos conceptos y proporcionar un sólido fundamento académico para la investigación. Al presentar una gama de perspectivas, este acápite facilitará una mayor comprensión de los problemas y las posibles soluciones en el contexto de la reestructuración de la planificación estratégica de Gestión Segura.

2.2.1. Planificación estratégica

Según los autores Vergara et al. (2021) la planificación estratégica es un proceso esencial para las organizaciones, que implica la definición y alineación de objetivos a largo plazo con el propósito fundamental de la entidad. En este enfoque, se evalúan detalladamente los recursos disponibles, el entorno competitivo y las tendencias del mercado para identificar oportunidades y desafíos, considerando lo mencionado, la planificación estratégica va más allá de la gestión diaria, proporcionando una visión integral que orienta las decisiones y acciones a largo plazo. Por su parte el autor Medina (2021) menciona la formulación de estrategias para aprovechar ventajas competitivas, la asignación eficiente de recursos y la adaptación continua a un entorno empresarial dinámico. Este proceso no solo establece un marco para el logro de metas, sino que también ofrece flexibilidad para ajustarse a cambios en el panorama empresarial, asegurando la viabilidad y el crecimiento sostenible de la organización a lo largo del tiempo.

Las estrategias de promoción de una compañía deben alinearse con los procedimientos de planificación estratégica que la empresa administra regularmente. La planificación estratégica se define como un proceso que se encuentra fundamentado en subprocesos de estructuración e implementación de estrategias para una empresa de acuerdo con su naturaleza (particularidades y necesidades) y de acuerdo con el enfoque de la misma (Parra et al., 2020). Al igual que cualquier proceso de planificación, la estrategia de planificación debe ser adaptable y ajustable a lo largo del tiempo. Esto implica que, en consonancia con las evoluciones del mercado, se pueda examinar y sugerir ajustes en cualquier momento que sea requerido. En base al autor mencionado, se puede ilustrar de manera gráfica que la planificación estratégica es el procedimiento encargado de establecer una conexión entre la situación presente y la futura que se busca alcanzar mediante un análisis inicial y la ejecución de estrategias, como se lo visualiza a continuación en la figura 1:

Figura 1. Proceso de planificación estratégica



Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Estructuración de la planificación estratégica

Es importante mencionar que la estructuración de la planificación estratégica es un componente crucial para el éxito a largo plazo de cualquier organización, este proceso implica la organización sistemática de objetivos, tácticas y recursos con el fin de alcanzar una visión clara y coherente, para lo cual se realiza un análisis exhaustivo del entorno empresarial, evaluando factores internos y externos que puedan afectar el desempeño. A partir de esta evaluación, se establecen metas específicas y se diseñan estrategias para alcanzarlas, la asignación eficiente de recursos y la definición clara de responsabilidades son elementos fundamentales de esta estructuración, permitiendo una implementación eficaz de las iniciativas estratégicas, proporcionando un marco sólido que guía a la organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo (Pérez et al., 2021).

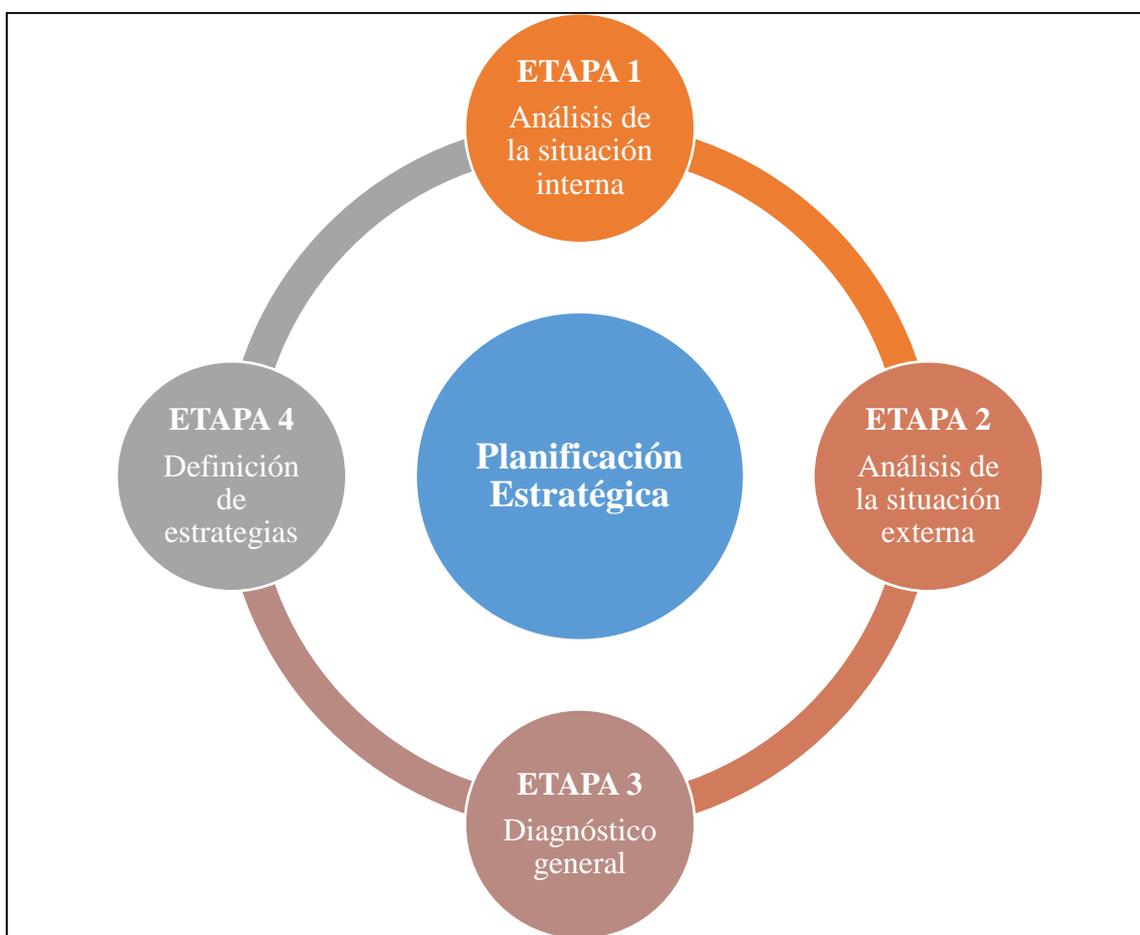
Ante lo expuesto anteriormente, la planificación estratégica es esencialmente un proceso estructurado que ayuda a una organización a trazar su futuro. Este ejercicio proporciona un camino bien definido para dirigir y coordinar los esfuerzos de todos los miembros de una organización hacia objetivos comunes. En su esencia, la planificación estratégica implica la definición de la dirección de la organización y la toma de decisiones sobre la distribución de recursos para perseguir esta dirección. Incluye la determinación de la misión, visión, valores, y objetivos a largo plazo de una organización, y la elaboración de estrategias y planes para alcanzar estos objetivos (Bernal, 2018). Es una herramienta poderosa que proporciona claridad, dirección y un sentido de propósito, mientras que también facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos de manera eficiente y efectiva.

Adicional a lo mencionado previamente, es esencial considerar el proceso de planificación estratégica como un procedimiento interactivo y dinámico en todos los aspectos. Al implicar a todos los elementos de una organización, debe alinearse constantemente con los objetivos específicos de la empresa, aunque estos puedan cambiar en cualquier momento sin previo aviso. Con el marco del proceso de planificación estratégica ya delineado, se debe identificar los aspectos que requieren mejoras dentro de la organización cuando surjan desafíos.

Para ello, se seguirán cuatro fases que permitirán a la organización tomar decisiones y adoptar estrategias más apropiadas según la situación, representadas en la figura 2, que presenta las

cuatro etapas del proceso estratégico, se erige como un mapa claro para orientar a la organización en su viaje hacia la toma de decisiones informada y la formulación de estrategias efectivas. A través del análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico general y la definición de estrategias, las empresas pueden identificar áreas de mejora, anticipar desafíos y ajustar su enfoque estratégico según las demandas cambiantes del entorno empresarial. Este proceso facilita una toma de decisiones ágil y bien fundamentada, promoviendo la resiliencia y la capacidad de respuesta ante los inevitables cambios y desafíos en el panorama empresarial.

Figura 2. Etapas del proceso de planificación estratégica



Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Etapa 1: Análisis de la situación interna. En la fase inicial de la planificación estratégica, se busca examinar los elementos y aspectos de una empresa que guarden una relación directa con los departamentos y operaciones internas de la organización. El objetivo es precisar las circunstancias internas que necesitan ser creadas, modificadas o eliminadas. Como punto de partida, es necesario analizar la misión, visión y valores de la organización, junto con sus estrategias corporativas.

En este sentido, una herramienta fundamental que se utiliza para analizar la situación interna de una empresa es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). La evaluación FODA posibilita la identificación y valoración de las fortalezas y debilidades internas de la entidad, además de señalar las oportunidades y amenazas que se originan en el entorno externo. Esto proporciona una visión integral de la posición actual de la empresa y ayuda a definir las áreas en las que se debe enfocar para mejorar su competitividad.

Además del análisis FODA, otro enfoque importante en esta etapa es la cadena de valor. La cadena de valor descompone las acciones de una compañía en diversas fases, abarcando desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto o servicio final al cliente. Esta herramienta permite identificar dónde se crea valor dentro de la organización y dónde se pueden realizar mejoras para aumentar la eficiencia y la calidad (Martos, 2019). Al entender el desarrollo de las actividades en cada fase de la cadena de valor, la empresa tiene la capacidad de tomar decisiones más fundamentadas respecto a la asignación de recursos y la mejora de su posición en el mercado.

En la siguiente etapa de la planificación estratégica, se emplea la matriz BCG (Boston Consulting Group) para analizar el portafolio de productos de la empresa. Esta matriz clasifica los productos en cuatro categorías: estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros, en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento (Jaramillo y Tenorio, 2019). Esto ayuda a la empresa a tomar decisiones sobre qué productos invertir y promocionar, cuáles mantener y cuáles discontinuar. La matriz BCG proporciona una visión clara de la posición de cada producto en el mercado y su contribución a la rentabilidad general de la empresa, lo que es esencial para la toma de decisiones estratégicas informadas. En conjunto, la matriz FODA, la descomposición de la cadena de valor y la utilización de la matriz BCG constituyen

herramientas fundamentales durante la fase de análisis de la situación interna de una empresa, ofreciendo un fundamento robusto para la formulación de estrategias a largo plazo.

Por otra parte, es imperativo que tanto la organización en su conjunto como cada uno de sus miembros comprendan claramente cuáles son los objetivos de la empresa. Esto permitirá tomar decisiones acerca de si la misión y visión de la empresa se alinean con sus expectativas. De acuerdo con Martos (2019), la misión empresarial sirve como un puente que conecta las estrategias, los valores corporativos y los valores de los empleados. Se relaciona con los principios o creencias fundamentales de la empresa y con la estrategia, que se percibe como un conjunto de directrices y acciones destinadas a facilitar un avance estructurado hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otra parte, la visión debe claramente representar cuál es el enfoque futuro de la empresa con base en los objetivos que aspira, sin necesidad de determinar o detallar las estrategias que se vayan a aplicar (Martos, 2019). Es necesario destacar que para establecer de manera precisa la visión de una organización, es crucial tener una comprensión clara de por qué fue creada, con qué propósito y hacia dónde se dirige. Después de examinar la misión y visión de la empresa, se deberá evaluar la viabilidad de realizar ajustes en ellas con el objetivo de garantizar un desarrollo satisfactorio para la organización. Posterior a ello, aún en la etapa de análisis de situación interna, se deberá analizar si los objetivos planteados por la empresa son adecuados pues, con el paso del tiempo, estos pueden quedar obsoletos o pueden llegar a necesitar alguna modificación para encaminar a la empresa de mejor manera; hay que resaltar que el establecimiento de objetivos es responsabilidad neta de los niveles gerenciales o juntas de accionistas (Huerta-Estévez y Andrade-Estrada, 2021).

Etapa 2: Análisis de la situación externa. La segunda etapa del proceso de planificación estratégica está relacionada con el entorno del mercado y todas las variables y factores externos a la empresa; la finalidad del análisis de la situación externa es identificar y comprender aquellos parámetros o variables que no pueden ser controladas por la organización desde adentro (León et al., 2019), pero que indudablemente impactan ya sea de manera positiva o negativa en el funcionamiento y curso de la empresa. La etapa de análisis de situación externa se considera como un proceso orientado a la recolección de datos importantes sobre clientes, proveedores, competencia y mercado en general pues, con base en la información recaudada se podrán

plantear estrategias que estén de acuerdo con las proyecciones y directrices del mercado, buscando así posicionamiento de la marca y obtención de eventuales potenciales clientes (Castillo-Ruano y Banguera-Rojas, 2018).

Según Bernal (2018), las organizaciones normalmente se desenvuelven en un medio volátil caracterizado por su incertidumbre, complejidad y ambigüedad; elementos que deben ser comprendidos e interpretados adecuadamente al momento de formular estrategias de marketing y comercialización. Por esta razón, resulta fundamental iniciar con un análisis de la situación externa si se busca lograr resultados positivos al implementar las estrategias elegidas.

En esta línea de ideas, es importante mencionar el análisis PEST. El análisis PEST trabaja como una herramienta de valiosa utilidad para la empresa pues permite detectar, comprender e interpretar los factores externos que pueden afectar, ya sea de manera directa o indirecta el desempeño y la rentabilidad de la organización (Villarreal, 2022). El análisis PEST brinda un diagnóstico y al mismo tiempo un pronóstico de los eventos de posible ocurrencia en términos políticos, económicos, sociales y tecnológicos (por sus siglas PEST) (Benavides y Llunitaxi, 2019). Bajo este principio, es relevante señalar que la evaluación también estará condicionada por la naturaleza y el sector empresarial, ya que en numerosas ocasiones ciertos factores ejercerán una influencia más significativa que otros.

Etapa 3: Diagnóstico general. Tras llevar a cabo el análisis de la situación de la empresa, es necesario examinar los resultados obtenidos para identificar los aspectos en los que la organización debe enfocarse. En este sentido, la etapa de diagnóstico general implica una revisión detallada de los factores internos y externos identificados en las fases previas del proceso de planificación estratégica.

La evaluación de factores internos abarca la revisión de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, que son identificadas mediante el análisis FODA y la de valor. Estas fortalezas y debilidades pueden estar vinculadas a aspectos como la calidad de productos o servicios, la eficiencia operativa, la administración de recursos humanos, la tecnología, entre otros. El propósito es comprender a fondo cómo estos factores internos afectan la capacidad de la empresa para competir en su mercado.

Por otro lado, el análisis de factores externos se refiere a la evaluación de las oportunidades y amenazas que provienen del entorno empresarial, también identificadas en la etapa del análisis FODA. Estas oportunidades y amenazas pueden estar relacionadas con cambios en la demanda del mercado, la competencia, factores económicos, políticos, legales y tecnológicos, entre otros. La empresa debe entender cómo estos factores externos pueden afectar su posición en el mercado y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una vez completado el análisis de factores internos y externos, la organización estará en una posición sólida para identificar las áreas prioritarias en las que debe enfocarse. El diagnóstico general es esencial para tomar decisiones estratégicas informadas y establecer objetivos realistas que aborden las cuestiones identificadas en el análisis situacional. Esta etapa proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias específicas que permitan a la empresa aprovechar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y abordar sus debilidades y amenazas, con el objetivo de lograr un desempeño empresarial sólido y sostenible.

De acuerdo con Patrón y Vargas-Hernández (2019), las empresas que se alineen más estrechamente con las características requeridas por su entorno tendrán mayores posibilidades de éxito en comparación con aquellas que estén más alejadas de este objetivo. Por lo tanto, es crucial destacar que las estrategias formuladas después del proceso de diagnóstico deben adaptarse a las orientaciones y cambios constantes identificados en el mercado. La implementación de cambios dentro de una organización suele ser un proceso desafiante, ya que modificar el estado o la situación de la empresa puede no ser bien recibido por todos los colaboradores. Por lo tanto, un diagnóstico adecuado debe tener en cuenta las expectativas de todas las partes involucradas para definir un modelo que se ajuste a las necesidades tanto del entorno como de la situación interna de la empresa.

Además de lo anteriormente expuesto, en el proceso de diagnóstico de la empresa, es esencial identificar las estrategias comerciales existentes y evaluar cómo, a lo largo del tiempo, se ha medido su efectividad en la generación de los beneficios previstos, esto permitirá reconsiderar, modificar o eliminar dichas estrategias en caso de ser necesario. En toda organización, la planeación estratégica es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas; por lo tanto, debe estar perfectamente documentado para que cualquier área de la empresa conozca qué debe hacer,

cómo y hacia donde apunta la organización (Benavides y Llumitaxi, 2019). Por lo tanto, es fundamental operar de manera que el diagnóstico de la empresa se convierta en el cimiento esencial para una precisa formulación de estrategias.

Etapa 4: Definición de estrategias. Después de examinar las condiciones internas y externas, y de haber realizado un diagnóstico de los factores que afectan el progreso de la empresa, se procede con la elección de las estrategias a implementar. Una estrategia se define como un lineamiento o camino que indica y plantea cómo se deben lograr los objetivos de la organización, mostrando los pasos fundamentales a seguir (Serrano et al., 2019). Dicho esto, existe un tipo de segmentación de estrategias que dependerán de los objetivos del modelo de negocio:

En función del objetivo de la estrategia:

- Funcionales
- Organizativas
- Programáticas

En función de la relación con el entorno:

- Anticipativas
- Reactivas
- Adaptativas

En función de la posición en el mercado:

- De competencia
- De complementariedad
- De innovación

No obstante, en adición a las estrategias mencionadas se pueden proponer estrategias personalizadas conforme con las necesidades propias, e incluso se pueden mezclar características de estrategias diferentes. Por otra parte, teniendo en cuenta que el entorno en el cual se trabaja actualmente es cada vez más competitivo, se debe utilizar también herramientas

de análisis competitivo, como la matriz de análisis competitivo que muestran las ventajas sobre las que se pueden construir características diferenciadoras de similar naturaleza y, de la misma manera, adoptar aquellas buenas prácticas que se hayan podido detectar a través del análisis de situación externa (Jaramillo y Tenorio, 2019).

Finalmente, una vez concluido el análisis exhaustivo tanto de la situación interna como externa, y después de definir las estrategias a seguir, la organización estará en una posición favorable para establecer su misión, visión y valores, estos elementos esenciales en la planificación estratégica ofrecen un marco sólido para comunicar el propósito y la dirección de la empresa. La misión explica la razón de ser de la organización, la visión describe la imagen del futuro que se aspira alcanzar, y los valores establecen los principios fundamentales que orientan el comportamiento y la toma de decisiones. En conjunto con las estrategias delineadas, estos elementos sirven como una guía que orienta todas las acciones y esfuerzos de la empresa hacia la consecución de sus objetivos a largo plazo.

2.2.2. *Análisis FODA*

El análisis FODA es un concepto ampliamente reconocido en numerosas empresas, si no en todas, en la actualidad. Se convierte en una herramienta de análisis sumamente crucial e imprescindible para el desarrollo adecuado de cualquier organización. De acuerdo con Contreras y Magaña (2018), la matriz FODA implica analizar los factores que constituyen tanto las fortalezas como las debilidades que, en conjunto, ofrecen un diagnóstico de la situación interna de una organización. Además, comprende la evaluación externa que abarca las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse como sencilla, proporcionando una perspectiva general de la situación estratégica de una organización específica. El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas (Oña y Vega, 2018).

La matriz FODA, por su propio diseño y denominación, busca discernir las fortalezas y debilidades dentro del ámbito interno de la empresa, así como las oportunidades y amenazas en su entorno externo, como se ilustra en la figura 3 a través de un análisis detallado, una vez identificados los puntos fuertes y débiles de la organización, la evaluación se convierte en una

fase crítica. Es esencial reconocer que ciertos factores pueden tener un peso significativo en comparación con otros, subrayando la necesidad de realizar análisis adicionales de los elementos recopilados inicialmente o identificados mediante los instrumentos de investigación seleccionados previamente, este enfoque estratégico no solo proporciona una visión integral de la posición de la empresa, sino que también destaca la importancia de una evaluación minuciosa para fundamentar decisiones y acciones subsiguientes.

Figura 3. Análisis FODA de una empresa



Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

2.2.3. Cadena de valor

De la misma manera, una de las herramientas más utilizadas para proponer estrategias dentro de una organización es la cadena de valor. La cadena de valor identifica cuál es el valor para los clientes, es decir, la fuente confiable de la ventaja competitiva (Vivar-Astudillo et al., 2020). En otras palabras, el término cadena de valor se refiere a un conjunto de alianzas estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de un mismo nicho de mercado (Iglesias, 2018).

El concepto de cadena de valor fue popularizado por Michael Eugene Porter en el año 1986 y se define como una técnica utilizada para obtener ventajas competitivas en el mercado (Vivar-Astudillo et al., 2020). En esencia, se puede afirmar que la cadena de valor es, principalmente, una herramienta de análisis estratégico que asiste a la organización en la identificación de sus fundamentos de ventaja competitiva mediante un análisis estructurado de las operaciones y actividades gestionadas por la empresa. Por fin, dependiendo del criterio utilizado para subdividir y ordenar las actividades de la organización, será factible establecer los diferentes tipos de cadenas de valor.

No es viable afirmar que haya una cadena de valor superior a las demás, ya que cada una de las cadenas propuestas presentarán sus propias ventajas y desventajas según el contexto y la naturaleza del negocio de la empresa. Por lo tanto, la elección de una cadena específica se realizará de acuerdo con los objetivos y expectativas particulares de la empresa. Según Vergara et al. (2019), una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. Bajo esta premisa, es posible afirmar que la cadena de valor incluye todas las actividades como el diseño, producción, comercialización y distribución; sin embargo, dependerán de las operaciones de la empresa.

La cadena de valor representa un modelo conceptual que desglosa los componentes críticos de una organización con el objetivo de comprender el comportamiento de los costos, las posibles fuentes de diferenciación y cómo cada actividad contribuye al valor total del producto o servicio final. En términos fundamentales, la cadena de valor ofrece una visión integral del flujo de actividades desde la concepción hasta la entrega de un producto o servicio al cliente. Esta perspectiva global ayuda a las organizaciones a identificar dónde se crea y se puede agregar valor durante el proceso, a incluir actividades como el diseño del producto, la adquisición de materias primas, la producción, el marketing, la distribución y el servicio postventa. Al comprender y optimizar cada eslabón de la cadena de valor, una organización puede mejorar su eficiencia, reducir costos, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

En el sector de los seguros, la cadena de valor comprende una serie de actividades interconectadas que comienzan con la identificación y evaluación de riesgos y culminan con la gestión de siniestros y el servicio al cliente (Galán y Valderrama, 2020). La eficacia con la que una compañía de seguros gestiona su cadena de valor puede tener un impacto significativo en su competitividad en el mercado. Por ejemplo, una gestión eficaz de la suscripción y la fijación de precios puede ayudar a la compañía a atraer y retener a los clientes correctos, mientras que una gestión eficiente de las reclamaciones puede mejorar la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca. Al mismo tiempo, la optimización de la cadena de valor puede conducir a una mayor eficiencia operativa, lo que puede resultar en costos más bajos y mayores márgenes de beneficio. Por lo tanto, la cadena de valor es un componente crucial en la estrategia de cualquier compañía de seguros, incluyendo a Gestión Segura.

3. METODOLOGÍA

Este estudio siguió un proceso meticuloso y bien estructurado para garantizar una evaluación exhaustiva y efectiva de las necesidades de la empresa Gestión Segura. El proceso se inició con la conceptualización de la idea y la identificación del problema, en colaboración con los directivos de la empresa. Durante esta fase inicial, se llevó a cabo sesiones de lluvia de ideas proyectándose hacia el año 2024, revelando así la imperativa necesidad de reestructurar la planificación estratégica de la empresa. A partir de este punto de partida, se establecieron los objetivos de la investigación y se proporcionaron argumentos sólidos para respaldar su pertinencia y viabilidad.

El proceso de investigación también implicó una extensa revisión del marco teórico, que incluyó una variedad de fuentes, desde portales web hasta tesis relacionadas, artículos científicos y bibliografía recomendada por el tutor de la investigación. Esta fase permitió identificar y aplicar el enfoque de Michael E. Porter sobre las fuerzas competitivas del mercado, para establecer estrategias que fortalecen la relación comercial de la empresa con sus clientes actuales y potenciales. A continuación, se definió el tipo de investigación a realizar, que fue una investigación exploratoria con un enfoque mixto, utilizando un método empírico de observación directa y una combinación de métodos de investigación primarios y secundarios.

3.1. Unidad de análisis

En este estudio, la unidad de análisis se centró en dos niveles fundamentales: la organización y los individuos dentro de la organización. El primer nivel, la organización, se refirió a Gestión Segura, la empresa que ha sido objeto de este estudio. Se ha realizado un examen exhaustivo de su estructura organizativa actual, sus procesos de trabajo, su planificación estratégica y su cadena de valor. Este nivel de análisis ha proporcionado una comprensión detallada del funcionamiento interno de la empresa, lo que ha permitido identificar fortalezas y debilidades, y descubrir oportunidades para optimizar y mejorar sus operaciones.

El segundo nivel, los individuos dentro de la organización, se refiere a los directivos y los ejecutivos de la empresa. Este nivel de análisis fue vital para entender cómo la estructura organizativa y los procesos de trabajo actuales de la empresa afectaban a los empleados a nivel individual. A través de entrevistas, encuestas y técnicas de observación, se ha recopilado

información sobre sus roles y responsabilidades, sus percepciones y expectativas de la empresa, y su nivel de comprensión y compromiso con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Combinando estos dos niveles de análisis, el estudio proporcionará una visión completa y profunda de la empresa Gestión Segura. Esto permitirá no sólo proponer una reestructuración eficaz de la Planificación Estratégica, sino también asegurar que esta reestructuración estuviera alineada con las necesidades, capacidades y expectativas de las personas que forman parte de la empresa. Así, el estudio facilitará el crecimiento comercial previsto por Gestión Segura y garantizará este crecimiento de manera sostenible y beneficiosa para todos los implicados.

3.2. Métodos a emplear

Para desarrollar la presente investigación se plantea un enfoque metodológico empírico basado en la observación directa para llevarla a cabo. Este método se emplea para obtener una comprensión detallada y práctica de cómo se desarrollan las actividades diarias dentro de la empresa Gestión Segura. Esta observación ha permitido detectar y documentar patrones, comportamientos y prácticas existentes en el ámbito laboral, comprendiendo así cómo se desarrollan los procesos en cada una de las áreas de la empresa. Además, se propone aplicar el análisis temático a las entrevistas realizadas con la finalidad de identificar estándares de respuesta y temas recurrentes en las perspectivas de los empleados y directivos sobre la empresa. Así, se pretende extraer conclusiones significativas para cada pregunta formulada durante las entrevistas.

También, se ha manejado el método cuantitativo para analizar las respuestas obtenidas de las encuestas. Se tabularon y analizaron estadísticamente estos datos utilizando la herramienta de Google Forms, lo que ha proporcionado información valiosa sobre la percepción de los jefes de agencia y ejecutivos en relación con los servicios proporcionados por Gestión Segura. Finalmente, se realizó un focus group con la finalidad de definir adecuadamente el FODA de la empresa e identificar así los puntos más importantes con respecto a la situación interna y externa de la organización.

Con respecto a las técnicas de investigación, a fin de recabar los datos necesarios para el estudio de la planificación estratégica en la empresa Gestión Segura, se recurrió a una variedad de

técnicas de investigación, seleccionadas según su pertinencia y eficacia para los objetivos propuestos.

Entrevistas: Se llevaron a cabo entrevistas individuales con cada uno de los 12 colaboradores de Gestión Segura. Estas interacciones se desarrollaron tanto de forma virtual, utilizando la herramienta Zoom, como presencialmente para aquellos ubicados en la ciudad de Cuenca. Las entrevistas tuvieron como objetivo comprender la percepción de cada empleado sobre la empresa desde su respectiva posición laboral, y determinar si poseían conocimientos sobre la misión, visión y objetivos de la empresa. Además, se buscó explorar las expectativas de futuro que mantenían respecto a la organización.

Encuestas: Se diseñaron y distribuyeron encuestas dirigidas a los jefes de agencia y oficiales del aliado estratégico. En total, se aplicaron encuestas a 109 personas, y se empleó la escala de Likert para medir la percepción del servicio a través de preguntas cerradas. El cuestionario, compuesto por no más de 10 preguntas, incluyó también un apartado para recomendaciones.

Focus group: Para asegurar una comprensión integral de la situación de la empresa, se optó por llevar a cabo un focus group que involucrara a todos los actores relevantes. Este enfoque colaborativo permitió recopilar una amplia gama de perspectivas y conocimientos, lo que enriqueció significativamente el proceso de desarrollo y definición del análisis FODA. A través de sesiones de grupo moderadas, se fomentó un diálogo abierto y constructivo entre los participantes, lo que resultó en una evaluación más precisa y holística de la situación interna y externa de la empresa. Este enfoque inclusivo y participativo no solo fortaleció la calidad del análisis FODA, sino que también promovió un mayor compromiso y entendimiento compartido entre todos los involucrados en el proceso de planificación estratégica.

Observación: Esta técnica se aplicó para documentar las funciones que cada uno de los empleados de Gestión Segura desempeña. Tras la recopilación de estos datos, se pudo definir las funciones prioritarias y verificar la existencia de duplicidad en las actividades. Se analizó también la posibilidad de automatizar algunos de estos procesos.

Cada una de estas técnicas de investigación cumplió un papel crucial en el estudio, permitiendo una comprensión más profunda y holística de la situación de Gestión Segura. A través de las entrevistas y encuestas, se obtuvo una visión más personal y detallada de las percepciones de

los empleados y colaboradores. Por otro lado, los grupos focales y la observación permitieron una visión más general y estructural de las operaciones de la empresa. En conjunto, estas técnicas de investigación ofrecieron una visión integral y completa de la empresa, lo que resultó invaluable para el desarrollo de la planificación estratégica.

3.3. Población y muestra

La presente investigación, estuvo conformada por una muestra compuesta por 12 colaboradores de la empresa Gestión Segura, así como los jefes de agencia y los oficiales de crédito del aliado estratégico. Esta elección de población se hizo considerando que eran los protagonistas principales que influenciaban y se veían afectados por la planificación estratégica de la empresa, la elección se fundamenta en que, al ser parte integral de la estructura operativa y comercial, sus roles y responsabilidades se entrelazan directamente con los objetivos estratégicos de la empresa. La medida de su impacto radica en la influencia directa que tienen en la ejecución de las estrategias planificadas y en cómo estas afectan su desempeño diario, así como la relación con el aliado estratégico, lo que influye de manera directa a su relación con el cliente.

Dada la índole del estudio y la disponibilidad de los participantes, no fue requerido aplicar un método de muestreo. En su lugar, se llevó a cabo un censo, a incluir la recopilación de datos de todos los miembros de la población. Esta metodología fue factible gracias al tamaño manejable de la población y la necesidad de obtener una visión exhaustiva de la situación en la empresa.

Los líderes de agencia y los funcionarios de crédito del aliado estratégico estaban asignados a tres áreas geográficas: la zona norte y austro, la zona costa y la zona centro. En la zona norte y austro, participaron 12 líderes de agencia y 20 oficiales de crédito. En la zona costa, se involucraron 8 líderes de agencia y 17 oficiales de crédito. En la zona centro sur, participaron 17 líderes de agencia y 35 oficiales de crédito, sumando un total de 109 personas encuestadas, como se detalla en la tabla 1 siguiente.

Tabla 1. Jefes de agencia y oficiales de crédito participantes

Zona	Jefes de agencia	Oficiales de crédito
Zona Norte	12	20
Zona Costa	8	17
Zona Centro Sur	17	35
Total	37	72

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

3.4. Identificación de las necesidades de información

El estudio requería una amplia variedad de datos e información para responder adecuadamente a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos propuestos. Se identificó la necesidad de recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa, así como detalles sobre la misión, la visión, los objetivos, los procesos internos y la percepción de los empleados y los clientes en relación con la empresa Gestión Segura. Para satisfacer estas necesidades de información, se recurrió a una serie de fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias: La principal fuente de información directa proviene de las entrevistas realizadas a cabo con los colaboradores de la empresa, así como de las encuestas administradas a los líderes de agencia y los oficiales del aliado estratégico. Además, se aplicó la técnica de observación directa en los procesos internos y las responsabilidades de los empleados. Finalmente, se llevaron a cabo grupos de discusión con los directivos de la empresa con el fin de analizar las propuestas relacionadas con la misión, visión, objetivos y valores, contribuyendo así al desarrollo del análisis FODA.

Fuentes secundarias: Además de las fuentes primarias, el estudio también se basó en fuentes de información secundaria. Se llevó a cabo una extensa investigación bibliográfica, recurriendo a libros, tesis y artículos académicos relevantes. Destacan las obras de Michael E. Porter, incluyendo "Estrategia Competitiva" y "Estrategia y Ventaja Competitiva", y "Repensar la Ventaja Competitiva, nuevas reglas para la era digital" de Ram Charan. Además, se exploraron

páginas web pertinentes para obtener una visión más amplia y actualizada del campo de la planificación estratégica y del mercado de seguros.

Estas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, resultaron esenciales para el estudio. Proporcionaron una perspectiva profunda y matizada de la empresa Gestión Segura, de sus desafíos y oportunidades, y de los posibles caminos para su futuro desarrollo. Con la combinación de estos métodos de recopilación de información, se pudo obtener una visión completa y comprensiva de la situación de la empresa y de las posibles estrategias para su crecimiento futuro.

3.5. Herramientas para el análisis e interpretación de la información

En la fase de análisis e interpretación de la información recopilada, se utilizaron varias herramientas para garantizar una comprensión sólida y basada en datos de la situación de la empresa Gestión Segura. Para el análisis de las entrevistas, se empleó un enfoque temático que permitió identificar patrones de respuesta y sacar conclusiones por cada pregunta. Este enfoque implicó la agrupación de respuestas similares y la identificación de temas recurrentes, lo que facilitó una interpretación comprensiva de las percepciones y experiencias de los empleados de la empresa (Lugo-Uribe, 2023).

Las encuestas, por otro lado, se tabularon utilizando la herramienta Google Forms. Esta aplicación permitió la creación de visualizaciones de datos, como gráficos y tablas, lo que facilitó la interpretación de las respuestas y proporcionó una visión cuantitativa clara del rendimiento de la empresa y de las percepciones de los clientes. El análisis FODA, realizado durante los grupos focales se documentó y analizó utilizando técnicas de lluvia de ideas y análisis de consenso. Los participantes proporcionaron sus ideas, que luego se agruparon y analizaron para identificar los puntos fuertes, las debilidades, las oportunidades y las amenazas para la empresa. A este respecto es importante destacar que se trabajó con una plantilla predefinida que permitió identificar y comprender de mejor manera cada uno de los puntos mencionados.

Finalmente, la observación de las funciones de los colaboradores de la empresa permitió el levantamiento de la información necesaria para el análisis de la eficacia operativa. Se creó un documento estructurado que describía las responsabilidades que cada empleado gestionaba, y

se comparó con las descripciones de puestos relacionados para identificar duplicidades y posibilidades de automatización. Todas estas herramientas y técnicas facilitaron un análisis e interpretación en profundidad de la información recopilada, lo que permitió desarrollar conclusiones bien fundamentadas y recomendaciones estratégicas para la empresa Gestión Segura.

La representación gráfica de la lluvia de ideas, derivada de los grupos focales, constituye una herramienta fundamental para dirigir la elaboración del FODA. La figura 4 ofrece una visión visual de las ideas consideradas, proporcionando un enfoque más claro y estructurado. Este análisis visual facilita la identificación de patrones, tendencias y áreas clave de enfoque, sirviendo como punto de partida esencial para la posterior formulación de estrategias, la necesidad de esta representación gráfica radica en su capacidad para condensar la información recopilada, permitiendo una comprensión rápida y eficiente de los elementos clave que influirán en el proceso de planificación estratégica.

Figura 4. Lluvia de ideas



Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

4. RESULTADOS

4.1. Planificación estratégica

4.1.1. *Análisis Externo: Debilidades y Oportunidades*

Según los autores Espinoza & Espinoza (2020) en el entorno dinámico del mercado de seguros, Gestión Segura, Asesores de Seguros, se enfrenta a un conjunto de debilidades que deben ser abordadas para asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. A continuación, se presenta el análisis respectivo con base en las 5 fuerzas de Porter:

Rivalidad de las empresas del sector

Según el análisis desarrollado se puede observar que el crecimiento de las empresas rivales ha tenido un índice bastante alto, es decir, se encuentra cada vez una mayor cantidad de competidores en el mercado, lo cual incrementa la oferta de manera drástica. Esto es importante tomar en consideración por parte de la empresa Gestión Segura, puesto que implica una necesidad latente de atacar el mercado para atraer a la demanda existente y no diluir así los potenciales clientes con las nuevas empresas rivales. Adicionalmente, es importante destacar que en este momento se presenta en la empresa un exceso de capacidad productiva, lo cual desencadena como un factor negativo y a ser tomado en cuenta por la organización.

Es importante recalcar que, a pesar de la competencia y la rentabilidad con el que cuenta la empresa Gestión Segura es muy alta, generando así estabilidad dentro del sector, sin embargo, la falta de diferenciación de productos indica que la competencia se centra en el precio u otros factores no relacionados con la calidad del producto. Además, las barreras para salir del mercado son moderadas. En conjunto, este sector parece atractivo en términos de rentabilidad, pero la gestión efectiva de la competencia es esencial para el éxito continuo.

Barreras de Entrada

La falta de flexibilidad de las empresas de seguros en los análisis de riesgo y sus políticas de suscripción, generan una barrera difícil de superar ya que esto limita la comercialización de productos que se adapten de mejor manera a las necesidades de los clientes de Gestión Segura. La falta de adaptación a las nuevas tecnologías y la estructura organizativa compleja que actualmente tiene el aliado estratégico pueden actuar como barreras de entrada para nuevas

propuestas o nuevos productos que se deseen comercializar. Sin embargo, estas debilidades también representan oportunidades para la reestructuración y la adopción de tecnologías innovadoras que pueden mejorar la posición competitiva y dificultar la entrada de nuevos actores. Además, la empresa "Gestión Segura, Asesores de Seguros" se beneficia de una posición fortificada debido a su relación con el aliado estratégico.

Poder de Negociación de los Clientes: El principal cliente de la empresa Gestión Segura, es su aliado estratégico que forman parte del mismo grupo económico, teniendo una participación importante en la generación de sus ingresos de alrededor del 75%, es por esto que depende totalmente de la gestión que realice, por lo tanto, su poder de negociación es muy alto, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa. Por tal motivo es de suma importancia que la empresa genere nuevos negocios con otros clientes.

Los procesos manuales pueden influir en la satisfacción del cliente, ya que pueden experimentar retrasos y errores en la atención. Esto puede aumentar el poder de negociación de los clientes insatisfechos y, potencialmente, llevar a la pérdida de clientes. Sin embargo, esta debilidad también presenta la oportunidad de invertir en tecnología y automatización para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su lealtad.

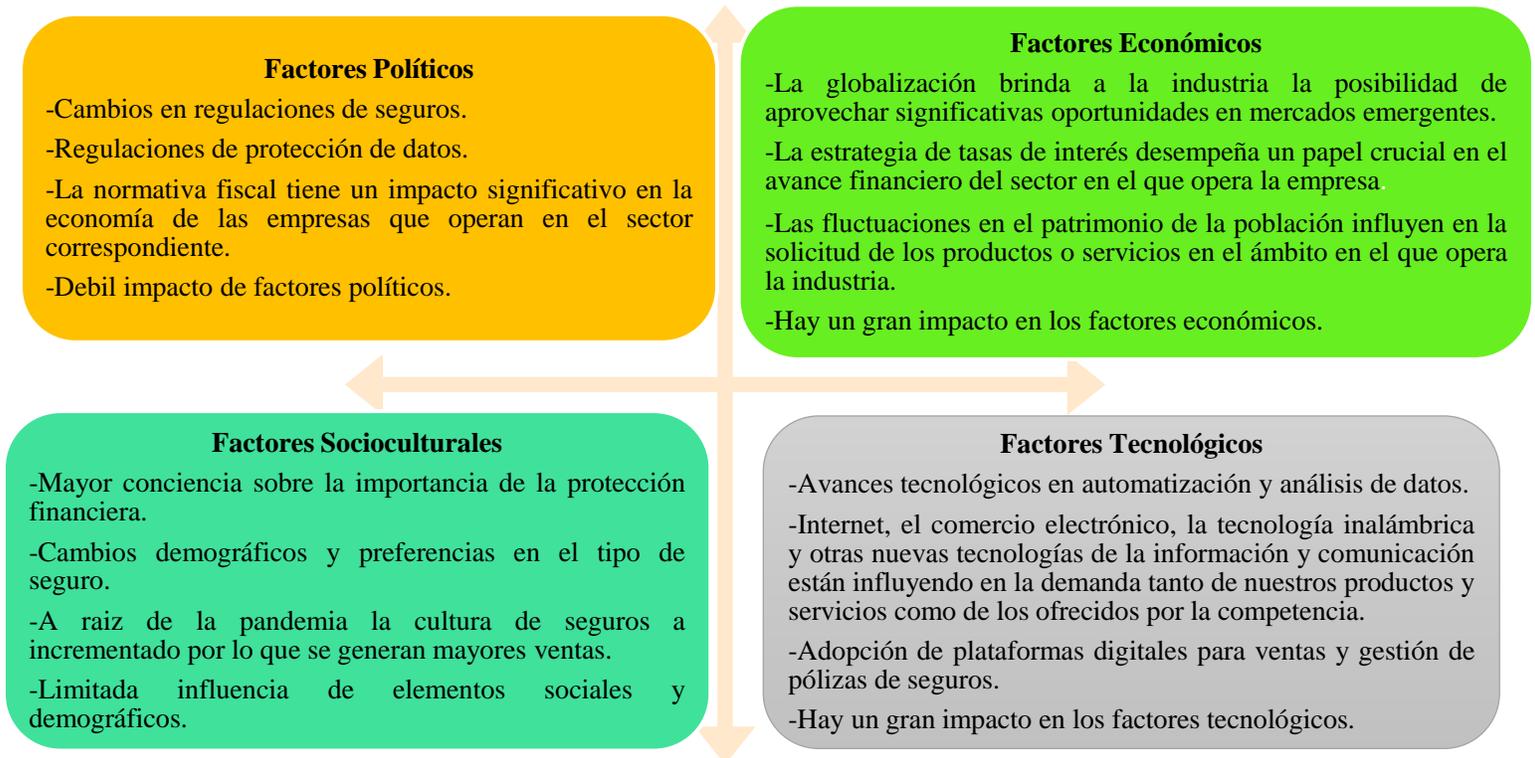
Productos Sustitutos: La empresa "Gestión Segura" se encuentra en una industria donde la necesidad de seguros es fundamental. Aunque la falta de adaptación a las nuevas tecnologías podría hacer que la empresa sea más vulnerable a métodos alternativos de gestión de seguros, las relaciones sólidas con las compañías de seguros y la experiencia en la industria pueden contrarrestar esta amenaza. Además, la creciente conciencia pública sobre la importancia de seguros ofrece oportunidades para expandir sus servicios.

4.1.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST (Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico) realizado emerge como una herramienta esencial para identificar los factores externos que ejercen influencia en el sector de seguros de Gestión Segura, la representación gráfica de esta matriz, presentada en la Figura 5, resalta aspectos clave en cada dimensión: desde cambios regulatorios y fiscales en lo político, hasta la adopción de plataformas digitales y avances tecnológicos. Este análisis estratégico no solo permite comprender la complejidad del entorno empresarial, sino que también brinda una

base sólida para evaluar oportunidades y desafíos externos. La necesidad de esta matriz PEST radica en su capacidad para ofrecer una visión integral del panorama empresarial, permitiendo a Gestión Segura anticipar y adaptarse proactivamente a las dinámicas del mercado.

Figura 5. Matriz PEST



Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

La información proporcionada en la matriz PEST revela varios aspectos clave del entorno global en el que opera la empresa, en primer lugar, se destaca el impacto significativo de factores económicos, sociales, y tecnológicos en su funcionamiento, el aumento de la cultura de seguros debido a la pandemia representa una oportunidad para generar mayores ventas, mientras que la competencia está adoptando herramientas tecnológicas que pueden amenazar su cuota de mercado. Además, se reconoce la importancia de la innovación constante y el uso de tecnología avanzada para mantener la competitividad en su sector, a nivel político y medioambiental, se observa que estos factores no tienen un impacto notable en la empresa según la información proporcionada por un autodiagnóstico realizado en un entorno global, analizando el nivel de impacto de los factores generales de manera externa.

4.1.2. Análisis Interno: Debilidades y Fortalezas

La Matriz de Participación-Crecimiento (Matriz de BCG) es una herramienta efectiva en el análisis interno de debilidades y fortalezas, ya que proporciona una estructura sistemática para evaluar y categorizar los aspectos internos, guiando la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos en función de su potencial de crecimiento y participación en el mercado.

La aplicación de la Matriz de BCG en esta investigación encuentra su justificación en su capacidad para brindar una representación visual y analítica de la cartera de negocios, permitiendo una identificación clara de áreas de inversión, crecimiento y posible reestructuración. Además, esta matriz ofrece una plataforma para la toma de decisiones informadas al clasificar las unidades de negocio en categorías estratégicas específicas, lo que facilita la asignación de recursos, la formulación de estrategias y la priorización de acciones para la empresa "Gestión Segura, Asesores de Seguros".

Esta metodología es especialmente valiosa en el análisis de debilidades y fortalezas debido a que permite una visualización clara y de esta manera identificar rápidamente las áreas de negocio que son fuertes y generan flujos de efectivo estables, así como aquellas con potencial de crecimiento y rentabilidad. De manera similar, ayuda a identificar las áreas que requieren mejoras o reevaluación estratégica.

4.1.2.1. Matriz de participación, crecimiento de BCG

Los autores Ubilla & Troncoso (2021) manifiestan que la matriz de crecimiento-participación de BCG, desarrollada por el Boston Consulting Group, clasifica los productos de una empresa en cuatro categorías: perro, vaca, estrella e incógnita, los productos "perro" son aquellos con baja participación en el mercado y escaso crecimiento, lo que sugiere una estrategia de mantenimiento o desinversión. Las "vacas" representan productos con una alta participación en el mercado y crecimiento lento, siendo una fuente estable de ingresos que se gestiona para maximizar beneficios. Los productos "estrella" son aquellos con alta participación y alto crecimiento, exigiendo inversiones sustanciales para aprovechar su potencial de expansión. Finalmente, los productos "incógnitas" son productos con baja participación, pero con alto

potencial de crecimiento, requiriendo decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos para determinar su viabilidad y potencial de crecimiento (Haro-Figueroa, 2022).

En este sentido, la gestión efectiva de esta matriz es esencial para equilibrar la cartera de productos de una empresa, buscando maximizar la rentabilidad de las vacas, gestionar cuidadosamente la inversión en productos estrella, decidir sobre la desinversión o desarrollo de productos incógnita, y, finalmente, tomar decisiones tácticas sobre los productos perro para evitar la erosión de recursos en áreas de bajo rendimiento. La matriz BCG proporciona una herramienta valiosa para la planificación estratégica al ofrecer una visión clara de la posición relativa de cada producto en el mercado y su potencial de crecimiento.

La tabla 2 indica la previsión de ventas en relación con el crecimiento que se ha tenido en “Gestión Segura”, para lo cual se ha procedido a calcular la respectiva tasa de crecimiento del mercado en relación a los seguros y la cuota relativa de la unidad de negocio de igual forma en base a los datos sé que han obtenido sobre los seguros, de acuerdo con ello se ha planteado la matriz BCG en la figura 5 de acuerdo a perros, incógnita, estrella y vaca.

Para elaborar la matriz BCG, se procedió a buscar los datos correspondientes a la “previsión de las ventas”, “seguros del competidor”, “ventas del año actual”, y el “total de seguros” para posteriormente sacar el porcentaje, la tasa de expansión del mercado, la cuota relativa de la unidad de negocio en el mercado mediante la representación gráfica. En base a lo mencionado, para obtener el valor de la tasa de crecimiento se resta las ventas de años actual menos el total de seguros del año anterior y para obtener los valores respectivos de la participación proporcional de la unidad de negocio en el mercado se divide la previsión de ventas con seguros del competidor.

Tabla 2. Previsión de ventas

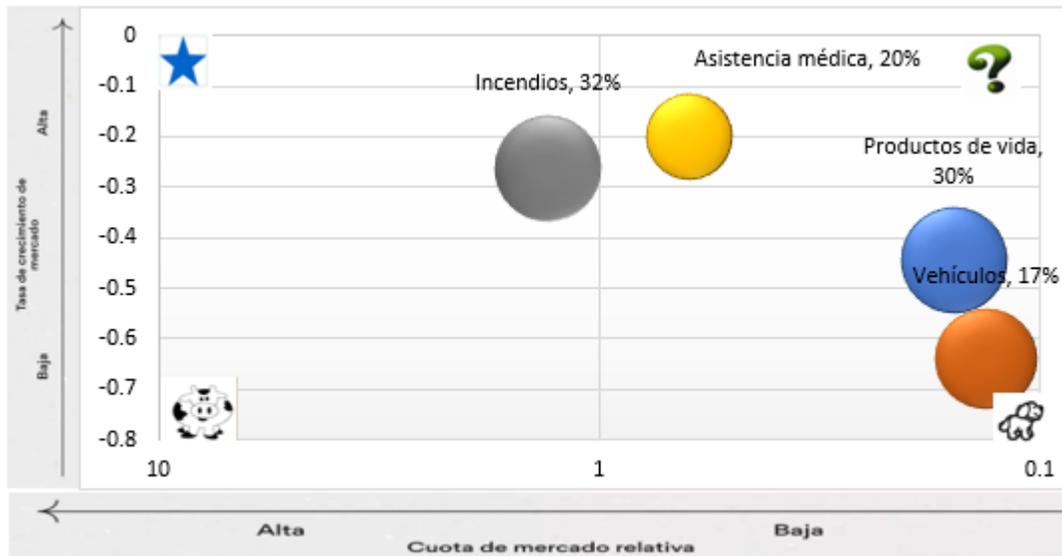
Cartera de productos	Previsión de ventas	Participación por producto de la empresa	Seguros del competidor	Ventas año actual	Total de seguros del año anterior	Tasa de crecimiento del mercado	Cuota relativa de la unidad de negocio en el mercado	MATRIZ BCG
Productos de vida	150.12	30%	956.31	172	310	-0.44516129	0.15697855	Perro
Vehículos	85.3	17%	643.681	180	500	-0.64	0.132519058	Perro
Incendios	157.95	32%	115.431	280	380	-0.263157895	1.368349923	Estrella
Asistencia médica	99.54	20%	159.645	80	100	-0.2	0.623508409	Interrogante

Fuente: Tomado de “BankWatch Ratings S.A Seguros” en el informe de calificación

Nota. Elaborado por los autores

El análisis de la matriz BCG revela distintos niveles de participación por producto de la empresa en el mercado de seguros, los productos de vida destacan con un 30% de participación, seguidos por vehículos con un 17%, incendios con un 32%, y asistencia médica con un 20%. Estos porcentajes representan la contribución relativa de cada producto al mercado y son esenciales para comprender la posición de cada línea en la cartera de la empresa. La participación por producto señala áreas donde Gestión Segura tiene una presencia más fuerte, como en incendios, y otras que podrían requerir una revisión estratégica para optimizar su contribución al mercado, este análisis detallado de la participación por producto proporciona información clave para tomar decisiones estratégicas enfocadas en mejorar el rendimiento global de la cartera de seguros de la empresa.

En la matriz BCG, los "Productos de Vida" se clasifican como "Perros", lo que sugiere que, a pesar de su tasa de crecimiento moderada, su participación en el mercado no justifica una expansión y podría requerir una revisión estratégica. Por otro lado, los "Vehículos" también son considerados "Perros", indicando que, a pesar de su alta tasa de crecimiento, su participación en el mercado no es suficiente para respaldar una expansión significativa. En cambio, los "Incendio" son catalogados como "Estrellas". Esto señala que los "Incendios" tienen una alta tasa de crecimiento y una participación sólida en el mercado, mientras que la "Asistencia Médica", está catalogada como "incógnita" lo que presenta un crecimiento significativo

Figura 6. Matriz BCG

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Punto de equilibrio

Tomando a considerando la matriz BCG presentada no se aplica el punto de equilibrio a razón de que los ejecutivos no han establecido metas por producto y los márgenes de comisión son muy diferentes, pero la diferencia se marca por las características de los asesores y el target que ellos manejan. La meta del asesor se basa en el nivel de ventas establecido y su composición semi cíclica que resulta en una estructura variada, acorde al mes del año, temporada, legislación vigente, entre otros.

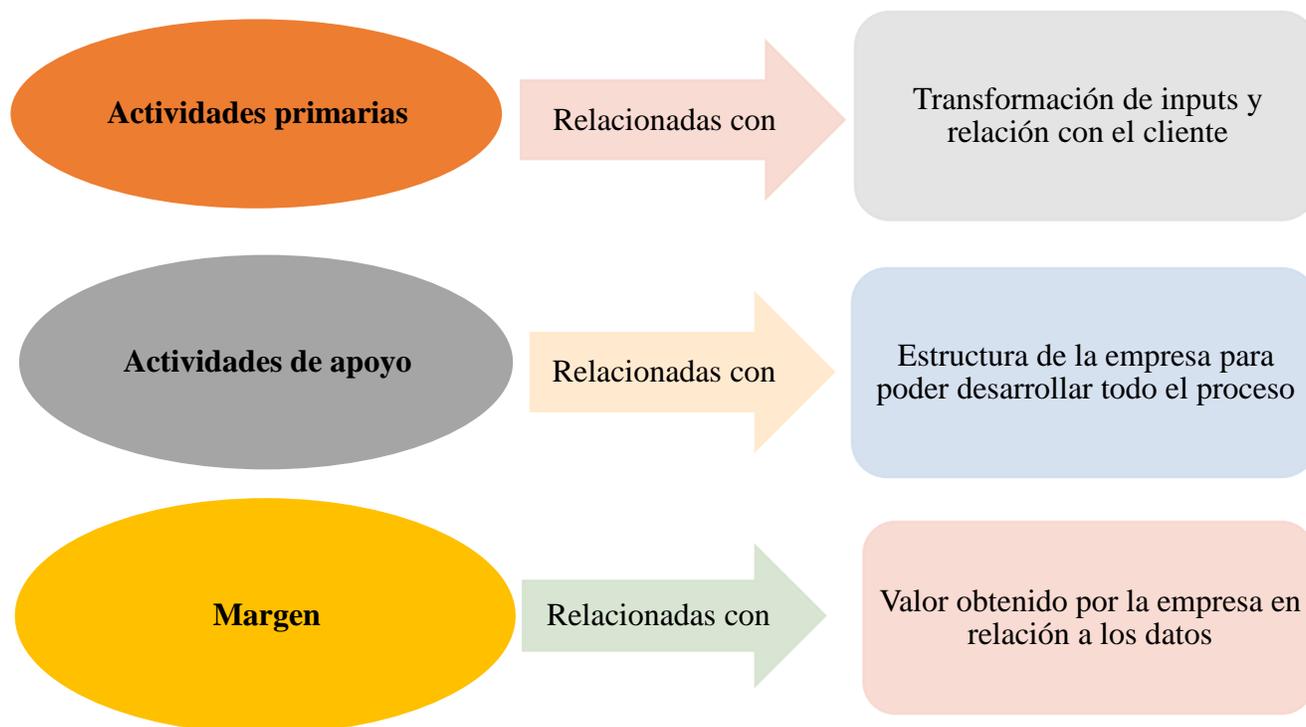
Por estas razones los ejecutivos no tienen metas por producto, sino que se establece por monto de venta y la empresa no tiene problema en que las ventas sean de una composición mixta o uni-producto con tal de que se alcance el monto establecido. Los costos fijos y variables están establecidos para toda la empresa y no acorde a cada producto, debido a que se venden servicios y no a la comercialización de productos tangibles que permitirían establecer equilibrios individuales.

El establecimiento de estrellas, vacas lecheras o perros en la matriz BCG se da con los productos que demanda el aliado estratégico, pero la nueva estrategia establece la apertura en ventas al mercado en general, mismo que deberá ponerse en marcha y una vez que se tenga data, se podrá establecer una nueva matriz para su análisis.

4.1.2.2. Análisis Interno de la Cadena de Valor

La figura 7 se presenta como una herramienta estratégica fundamental que desglosa las actividades empresariales en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo. Estas actividades, interrelacionadas, están diseñadas para comprender en detalle la transformación de inputs y la conexión con el cliente, así como para definir la estructura organizativa necesaria para desarrollar eficientemente todo el proceso. Este análisis profundo de la cadena de valor proporciona una visión interna clave de cómo Gestión Segura agrega valor en cada etapa de sus operaciones, la necesidad de esta herramienta radica en su capacidad para ofrecer una evaluación estratégica más precisa y orientada a la mejora continua, permitiendo a la empresa optimizar sus procesos y tomar decisiones informadas para alcanzar un rendimiento óptimo.

Figura 7 Análisis Cadena de Valor



Fuente: Tomado de Araujo, G. (2022) en el Módulo de Administración y Dirección Estratégica

Nota. Elaborado por los autores

Actividades Primarias:

Dentro de las actividades primarias, se destaca la eficiencia y calidad del proceso de asesoramiento en seguros, se cuenta con un equipo altamente capacitado que brinda un servicio personalizado a cada uno de los clientes, guiándolos a través de la selección de pólizas que mejor se adapten a sus necesidades. La adopción de tecnología avanzada y actual permite agilizar la emisión y seguimiento de pólizas, lo que reduce los tiempos de respuesta y mejora la satisfacción del cliente. Además, gestión transparente garantiza que los clientes reciban un soporte continuo y confiable en situaciones adversas.

Actividades de Apoyo:

En cuanto a las actividades de apoyo, como la inversión en tecnología y el desarrollo de relaciones sólidas con proveedores, son fundamentales para la operación, así como la implementación de sistemas de gestión de clientes que permiten mantener una base de datos actualizada y aprovechar oportunidades de venta cruzada. Además, de la colaboración estrecha con proveedores líderes en la industria para garantizar la disponibilidad y competitividad de las pólizas de seguro. Estas actividades de apoyo fortalecen la capacidad para ofrecer soluciones confiables y de alta calidad a los clientes.

Margen:

El enfoque en la eficiencia operativa y la calidad del servicio ha permitido lograr un margen sólido en la industria de seguros. La inversión en tecnología ha optimizado procesos internos, reduciendo los costos operativos y mejorando la rentabilidad. A través de una estrategia de precios competitivos y una gestión de costos eficaz, manteniendo un margen saludable mientras ofrecemos un valor excepcional a cada cliente. Este margen brinda la capacidad de reinvertir en innovación y mejora continua, fortaleciendo aún más la posición en el mercado.

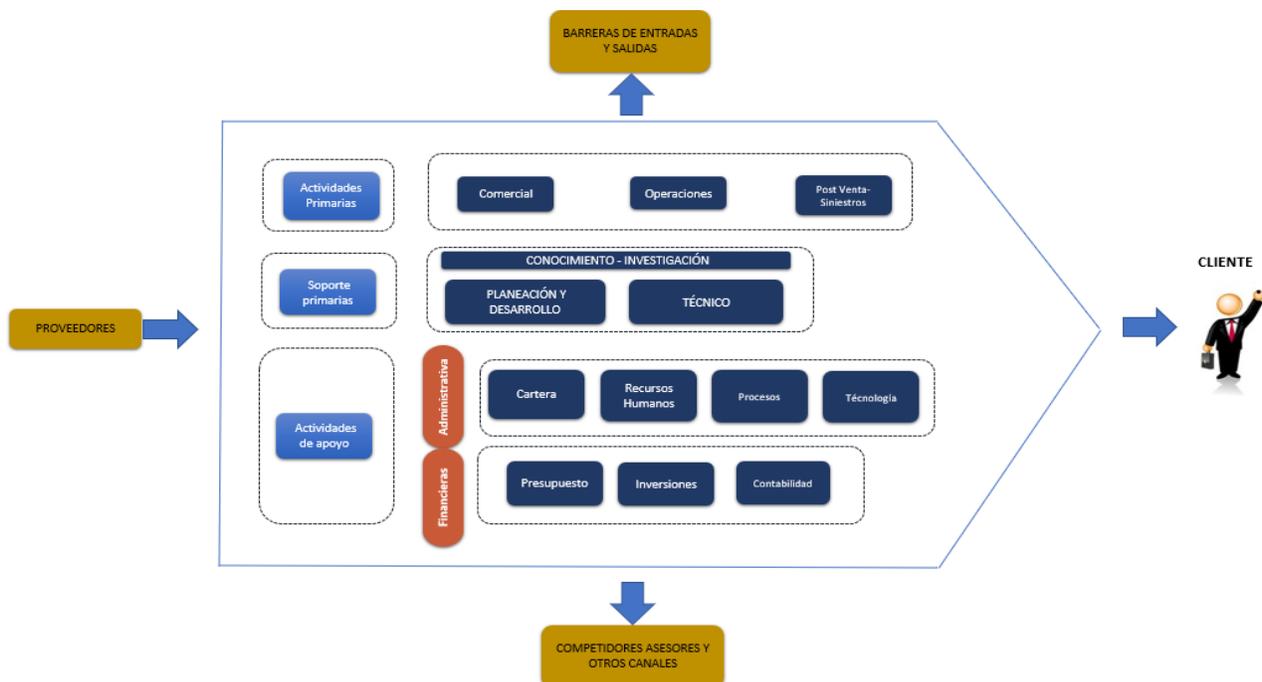
4.1.3. Cadena de valor de Gestión Segura

La cadena de valor de Gestión Segura se extiende más allá de sus servicios directos, involucrando una red interconectada de proveedores, barreras de entrada y salida, competidores, asesores y diversos canales, los proveedores desempeñan un papel crucial en el suministro de recursos clave para la empresa, mientras que las barreras de entrada y salida se evalúan estratégicamente para garantizar la posición competitiva. La competencia y la colaboración con

asesores en el mercado de seguros son aspectos esenciales, al igual que la gestión eficaz de diversos canales para llegar a los clientes.

La cadena de valor de Gestión Segura representa un proceso integral que abarca desde sus servicios hasta la entrega final a los clientes. La Figura 8 revela visualmente esta cadena, destacando cada fase de la empresa. Desde la identificación de oportunidades en seguros hasta los proveedores.

Figura 8 Cadena de valor de “Gestión Segura”



Fuente: Tomado de la empresa Gestión Segura

Nota. Elaborado por los autores

4.1.4. *Elaboración de matriz CAME*

Como se lo ha manifestado en apartado anteriores, la matriz CAME es una herramienta estratégica que guía acciones específicas en función de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis empresarial. En este sentido, en la tabla 4, se expone como cada una de las celdas de la matriz representa una iniciativa estratégica específica diseñada para mejorar la posición competitiva y el desempeño general de Gestión Segura en el dinámico mercado de seguros.

Tabla 3. Matriz CAME

CORREGIR (Debilidades)	AFRONTAR (Amenazas)
Implementar sistema de gestión comercial Sistema CRM	Reestructurar la planeación estratégica del broker y definir su ventaja competitiva para afrontar a la competencia en el mercado.
Analizar en función al presupuesto y el crecimiento de la empresa para el año 2023 y plantear la contratación de personal en la fuerza comercial.	Generar un servicio Post Venta adecuado a nuestro aliado estratégico y generar mayores beneficios que nos permita seguir siendo su primera opción.
Implementar un sistema de gestión de renovaciones de pólizas para captar y fidelizar a los clientes que ya mantiene la empresa	Realizar un estudio de la competencia identificando fortalezas y debilidades para que nuestra empresa actué con mejores estrategias.
Analizar programas de capacitación para los empleados y mejorar el asesoramiento que se brinda a nuestros clientes.	Desarrollar un plan de contingencia económico para afrontar posibles eventualidades.
MANTENER (Fortalezas)	EXPLOTAR (Oportunidades)

Automatizar procesos operativos para seguir mejorando tiempos de respuesta.	Ampliar la línea de comunicación con el aliado estratégico para conocer su planificación estratégica y estar preparados con recursos tecnológicos y humanos.
Realizar un análisis de roles y levantamiento de funciones de los empleados para verificar que no se estén duplicando actividades y ser más eficientes en los procesos.	Conocer los productos que cada aseguradora oferta para ampliar nuestro portafolio e incursionar en nuevas oportunidades de venta.
Continuar desarrollando mensualmente comités directivos para validar el desempeño financiero de la empresa.	Seguir impulsando la cultura de seguros a través de medios informativos como redes sociales y páginas web
Aprovechar y realizar una depuración y enriquecimiento de la data para poder generar mayores ventas en los diferentes ramos de seguros.	Realizar foros mensuales para conocer el status actual del entorno económico y asegurador.

Fuente: Tomado de planificación estratégica

Nota. Elaborado por los autores

La matriz CAME proporciona una estrategia equilibrada para la empresa en el mercado de seguros. Se destacan acciones clave, como implementar sistemas de gestión y reestructurar la planeación estratégica para abordar desafíos internos y enfrentar la competencia externa, también se enfatiza la automatización de procesos y la mejora continua de comités directivos para aprovechar fortalezas internas. Además, se sugiere la expansión de la comunicación con el aliado estratégico y la exploración de nuevos productos para capitalizar oportunidades identificadas en el mercado. En conjunto, estas estrategias buscan fortalecer la posición de la empresa y adaptarse a un mercado de seguros en constante cambio.

Este enfoque estratégico integral tiene como objetivo fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la competitividad y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado de seguros, además, promueve una mayor conexión con el aliado estratégico y fomenta la cultura de seguros a través de canales de comunicación efectivos. Con estas acciones, la empresa busca mantener su posición

sólida en el mercado y adaptarse de manera efectiva a las demandas cambiantes de la industria aseguradora.

4.1.5. Análisis FODA

Dentro de la matriz se destacan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas clave identificadas en el análisis estratégico a fin de facilitar la toma de decisiones, además de contribuir al análisis de los aspectos en los que se debe enfocar las estrategias para que como empresa aseguradora se posea dentro del mercado, en este sentido en la tabla 5, se lo especifica de la siguiente manera:

Tabla 4. Matriz Análisis FODA

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Atención rápida al cliente, no mayor a 24 horas.	El crecimiento de su aliado estratégico conlleva a un incremento en sus ingresos.
Se cuenta con suficientes recursos financieros, altos índices de liquidez.	Se está firmado contratos de agenciamiento con varias aseguradoras del país para ampliar el portafolio de productos del bróker.
Al contar con una base de datos del aliado estratégico a los productos que son estrella se puede realizar una venta cruzada con otros productos para generar mayores ingresos.	El creciente nivel de inseguridad dentro del país impactará en la necesidad del cliente de buscar medidas de seguridad entre esas, la contratación de seguros.
El producto de desgravamen a pesar de que se encuentra en el cuadrante de incognito no desaparece ya que por normativa obliga a continuar manteniéndolo.	A raíz de la pandemia, la cultura de seguros ha incrementado, por lo que se generan mayores ventas.
Debilidades (D)	Amenazas (A)

Falta de implementación tecnológica.	Al existir mucha oferta de brokers en el mercado, los clientes pueden dejar de requerir nuestros servicios para optar por los servicios de la competencia.
Falta de una planificación estratégica.	El aliado estratégico que es el principal cliente para el bróker ha llegado a tener una expertiz en temas de seguros pudiéndonos dejar de lado en algunos procesos, los mismos que disminuirían los ingresos para la empresa.
No se cuenta con la fuerza comercial necesaria para impulsar la venta de los 3 y 4.	La competencia está desarrollando varias herramientas tecnológicas y productos provocando una mayor captación de mercado.
No se cuenta con la tecnología necesaria o un sistema para poder hacer la gestión de venta o agilizar los procesos.	Puede existir una nueva recesión económica como la pandemia que probablemente genere altos índices de desempleo y por ende bajo poder adquisitivo.

Fuente: Tomado de planificación estratégica

Nota. Elaborado por los autores

4.1.6. FODA cruzado

La matriz FODA cruzado proporciona una visión estratégica integral al entrelazar las fortalezas y debilidades internas de una empresa con las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Esta herramienta es esencial para la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica, ya que permite identificar relaciones clave entre los distintos elementos del análisis FODA, convirtiéndose en un recurso crucial para la empresa, alineando sus capacidades internas con las dinámicas cambiantes del entorno externo, y brindando una perspectiva holística que potencia la toma de decisiones estratégicas con un enfoque claro en la creación de valor y la sostenibilidad a largo plazo, a continuación se presenta en la tabla 6:

Tabla 5. Matriz FODA cruzado

MATRIZ FODA CRUZADO	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el crecimiento del aliado estratégico para aumentar ingresos. - Ampliar el portafolio de productos. - Mantener el producto de desgravamen aún bajo normativa obligatoria. - Generar ventas aprovechando la mayor conciencia sobre seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar la relación con el aliado diversificar ingresos y evitar dependencia. - Desarrollar estrategias para abordar la creciente inseguridad y promover la importancia de los seguros. - Aprovechar el aumento de la cultura de seguros debido a la pandemia.
Debilidades (D)	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar tecnología para agilizar procesos y gestión de venta. - Realizar una planificación estratégica para fortalecer la fuerza comercial y capacitación para impulsar ventas. - Implementar tecnología y sistema para gestionar y agilizar procesos. - Estrategias de marketing para destacar su tecnología y planificación actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias para enfrentar la competencia en términos de tecnología y herramientas. - Establecer alianzas estratégicas o acuerdos tecnológicos con otras empresas para mejorar procesos. - Prepararse para una posible recesión económica, diversificar productos y ajustar estrategias de precios.

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. Resumen estratégico

La Figura 9 refleja la redefinición de la misión y visión de Gestión Segura, destacando su enfoque en brindar asesoramiento integral en seguros. Con el objetivo claro de posicionarse como uno de los principales Brokers en Ecuador y Azuay para 2026, la empresa ha establecido unidades estratégicas especializadas. Estas se centran en expandir la cartera de clientes, mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia operativa, este resumen estratégico es

esencial para comprender la dirección y los objetivos fundamentales de Gestión Segura, proporcionando una guía clara sobre las áreas clave de enfoque y el camino a seguir para alcanzar sus metas a futuro.

Figura 9. Síntesis clave



Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Ante lo manifestado, el análisis DAFO ha proporcionado una comprensión completa del entorno competitivo, y la reestructuración estratégica busca fortalecer la competitividad y sostenibilidad, con un enfoque en el cliente y un seguimiento constante de indicadores para alcanzar los objetivos estratégicos.

Es importante considerar que anteriormente la empresa tenía como misión “Ser un bróker especializado en banca seguros con capacidades comerciales, operativas, tecnológicas y de servicios de alto valor agregado”, en su visión constaba “Ser el mejor bróker de banca seguros

especializado para nuestros socios estratégicos y sus clientes con soluciones digitales y tecnología de punta”.

Por consiguiente, en la propuesta que se lleva a cabo la misión, visión y valores de Gestión Segura se han redefinido para alinear la empresa con su visión de futuro. La misión que persigue es la siguiente “Gestión Segura es una empresa dedicada al asesoramiento a sus clientes en todos los ramos de seguros, brindando un portafolio amplio de productos acorde a cada una de sus necesidades, midiendo técnicamente el nivel de riesgo a los que están expuestos y ofreciendo coberturas acordes a cada giro de negocio”.

La visión como empresa es “Para el año 2026 Gestión Segura proyecta estar dentro del Ranking de los 20 Brokers más importantes del Ecuador y dentro de los 5 Brokers más importantes de la provincia del Azuay, siendo una empresa altamente eficiente, responsable, competitiva y ética otorgando respuestas oportunas a los clientes y aliados estratégicos”. Cabe resaltar que los valores fundamentales son el trabajo en equipo, ética profesional, transparencia, formación continua para el correcto asesoramiento a nuestros clientes, honestidad y confidencialidad.

Se ha establecido como unidades estratégicas de la empresa Gestión Segura que abarcan áreas clave de la empresa. Estas unidades permiten dirigir esfuerzos de manera especializada hacia cada línea de negocio, garantizando un enfoque profundo y una adaptación ágil a las demandas cambiantes del mercado. Cada unidad estratégica operará con autonomía y responsabilidad, alineada con los objetivos generales de la empresa, para asegurar la maximización del impacto y la entrega de soluciones y servicios de alta calidad a los clientes (González-Marrero et al., 2021).

En la actualidad, las unidades estratégicas de Gestión Segura comprenden la creación de productos en los ramos de Desgravamen, Incendio y Vehículos, destinados a su principal Aliado Estratégico. Estos productos están diseñados para proporcionar protección a las operaciones crediticias de dicho aliado y para cubrir cualquier eventualidad súbita, imprevista o accidental que pueda surgir.

Finalmente, la reestructuración estratégica de Gestión Segura está diseñada para potenciar su competitividad y sostenibilidad en el mercado de seguros, la combinación de una estrategia sólida, la adopción de tecnología y la orientación hacia las necesidades del cliente permite a la

empresa enfrentar los desafíos actuales y futuros con confianza y éxito, la adaptación continua y el monitoreo de los indicadores asegurarán que la empresa permanezca en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

4.1.7.1. Objetivos estratégicos

Dentro de la tabla 7, se visualiza la misión y visión de la aseguradora objeto de investigación, así también se exponen los objetivos que de allí subyacen.

Tabla 6 Objetivos estratégicos

MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>MISIÓN: Gestión Segura es una empresa dedicada al asesoramiento a sus clientes en todos los ramos de seguros, brindando un portafolio amplio de productos acorde a cada una de sus necesidades, midiendo técnicamente el nivel de riesgo a los que están expuestos y ofreciendo coberturas acordes a cada giro de negocio.</p>	Brindar un asesoramiento oportuno en todos los ramos de seguro y requerimiento de asegurabilidad a sus clientes.	<p>Contar con personal altamente capacitado para otorgar un servicio de calidad.</p> <hr/> <p>Contar con una certificación en gestión de procesos para realizar un gestión más eficiente y mejorar sus tiempos de respuesta a los requerimientos del cliente.</p>
	Brindar soporte y servicio post-venta en la atención oportuna de siniestros y auditoria de los mismos.	Mantener a disponibilidad del cliente personal presto a atender sus requerimientos 24/7.
	<p>VISIÓN: Para el año 2026 Gestión Segura proyecta estar dentro del Ranking de los 20 Brokers más importantes del Ecuador y dentro de los 5 Brokers más importantes de la provincia del</p>	<p>Crecer eficaz y eficientemente generando rentabilidad y estabilidad laboral.</p>

Azuay, siendo una empresa altamente eficiente, responsable, competitiva y ética otorgando respuestas oportunas a los clientes y aliados estratégicos.

Tener un balance entre ingresos y gastos para tener una utilidad positiva a fin de año, realizando un seguimiento mensual a los estados financieros.

Fuente: Tomado de planificación estratégica

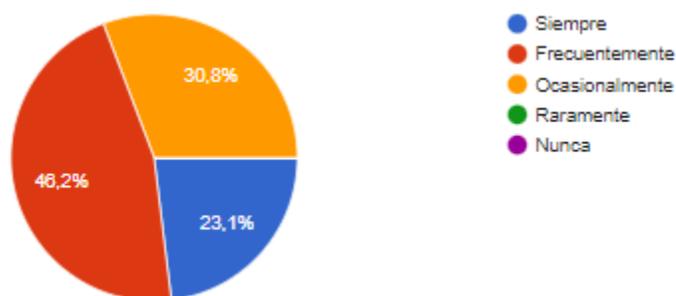
Nota. Elaborado por los autores

4.1.8. Censo

En el análisis de los resultados de las encuestas, se llevará a cabo una interpretación detallada de las respuestas proporcionadas por los encuestados, con un enfoque específico en medir el nivel de satisfacción del aliado estratégico sobre el servicio prestado por Gestión Segura. Para este propósito, se considerará el porcentaje más alto que se refleja en las gráficas, ya que este indicador representa la percepción dominante entre los encuestados en cuanto a la relación y experiencia con Gestión Segura. Además, abordar cada pregunta de la encuesta brinda perspectivas únicas sobre los aspectos que impactan en la satisfacción, preferencias y necesidades de los participantes, permitiendo identificar patrones y tendencias emergentes. En efecto, este enfoque sólido ayudará a comprender más a fondo los factores que influyen en la satisfacción y la colaboración con Gestión Segura.

1- ¿Con qué frecuencia interactúa con los servicios brindados por Gestión Segura en términos de asesoramiento y gestión de seguros?

Figura 10. Resultados pregunta 1

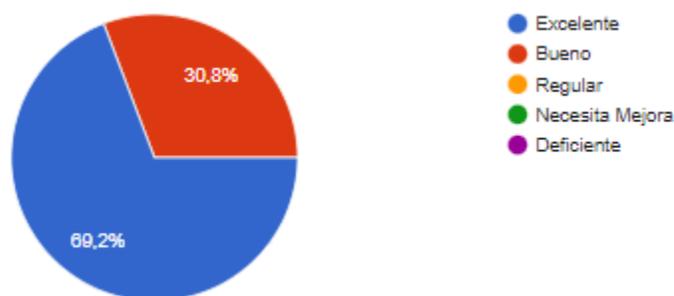


Nota. Elaborado por los autores

Interpretación: En los resultados se indica que un porcentaje significativo de los participantes tienen una interacción constante y repetida con los servicios de asesoramiento y gestión de seguros proporcionados por Gestión Segura. Esto sugiere que estos encuestados tienen una necesidad recurrente de los servicios ofrecidos por la empresa y dependen de ellos en sus actividades regulares relacionadas con seguros y asesoramiento.

2- ¿Cómo calificaría la eficacia de la comunicación entre su equipo y Gestión Segura en términos de claridad y prontitud?

Figura 11. Resultados pregunta 2

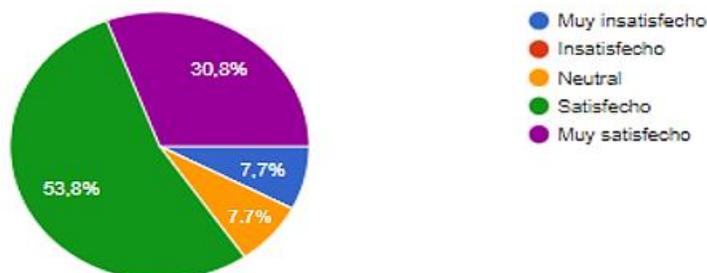


Nota. Elaborado por los autores

Interpretación: En los resultados obtenidos de los encuestados que calificaron la eficacia de la comunicación entre su equipo y Gestión Segura como "Excelente", sugiriendo que la mayoría de los participantes experimentan una comunicación altamente efectiva en términos de claridad y prontitud. Este alto porcentaje de respuestas indica que los encuestados perciben que la comunicación con Gestión Segura es transparente, oportuna y eficiente.

3- ¿Qué tan satisfecho está con la calidad general de los servicios brindados por Gestión Segura?

Figura 12. Resultados pregunta 3

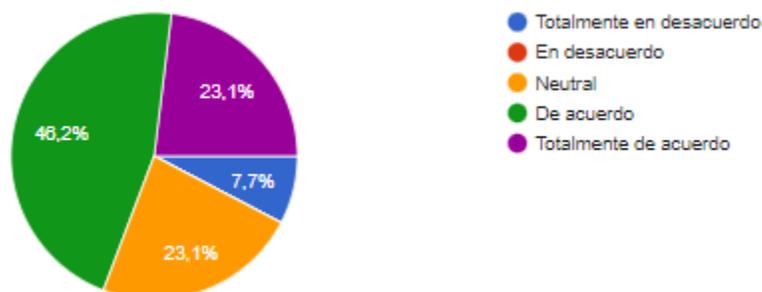


Nota: Elaborado por los autores

Interpretación: Los encuestados indicaron estar "satisfechos" con la calidad general de los servicios brindados por Gestión Segura sugiere que una parte significativa de los participantes tiene una opinión positiva sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa. Esto puede considerarse como una base sólida, pero es esencial seguir explorando las razones detrás de las respuestas para comprender los aspectos específicos que contribuyen a esta satisfacción y aquellos en los que se podrían implementar mejoras para alcanzar un nivel aún más alto de satisfacción y fidelidad de los clientes. Sin embargo, también es importante observar las respuestas de los encuestados que no se encuentran en la categoría "satisfechos", ya que pueden proporcionar información sobre áreas que podrían requerir mejoras.

4- Indica en qué medida está de acuerdo con la afirmación siguiente: "Los servicios de Gestión Segura ofrecen aspectos específicos que son efectivos y valiosos para mi equipo o agencia."

Figura 13. Resultados pregunta 4

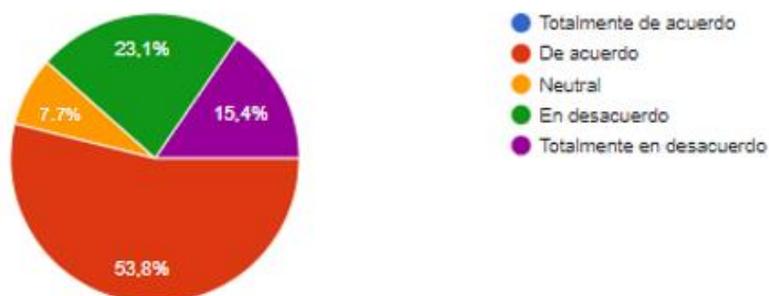


Nota: Elaborado por los autores

Interpretación: Los encuestados que respondieron "De acuerdo" con la afirmación "Los servicios de Gestión Segura ofrecen aspectos específicos que son efectivos y valiosos para mi equipo o agencia" indica que una proporción considerable de los participantes perciben que los servicios brindados por Gestión Segura son efectivos y valiosos para satisfacer las necesidades y objetivos de sus equipos o agencias. Esta respuesta puede considerarse positiva, ya que sugiere que Gestión Segura está proporcionando servicios que son percibidos como eficaces y valiosos para los encuestados en términos de su impacto en el funcionamiento de sus equipos o agencias.

5- ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación siguiente: "Identifico áreas en los servicios de Gestión Segura que podrían mejorarse para satisfacer mejor mis necesidades y expectativas?"

Figura 14. Resultados pregunta 5



Nota. Elaborado por los autores

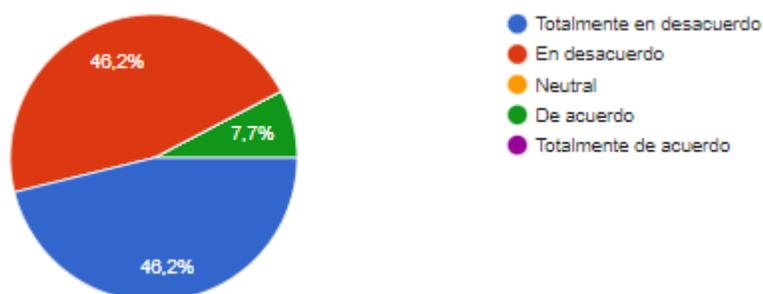
Interpretación: Con un porcentaje considerable de los encuestados están "De acuerdo" con la afirmación mencionada, indicando que más de la mitad de los participantes reconocen la existencia de áreas de mejora en los servicios brindados por Gestión Segura, con el propósito de satisfacer mejor sus necesidades y expectativas.

Esta respuesta sugiere que están conscientes de que siempre hay margen para la mejora y que reconocen que la empresa podría trabajar en áreas específicas para alinear aún más sus servicios con las necesidades y expectativas cambiantes. Esta conciencia es un paso positivo hacia la

evolución continua y la adaptación de los servicios para mantenerlos relevantes y eficaces en un entorno en constante cambio.

6- ¿Has enfrentado algún problema o desafío al trabajar con Gestión Segura?

Figura 15. Resultados pregunta 6

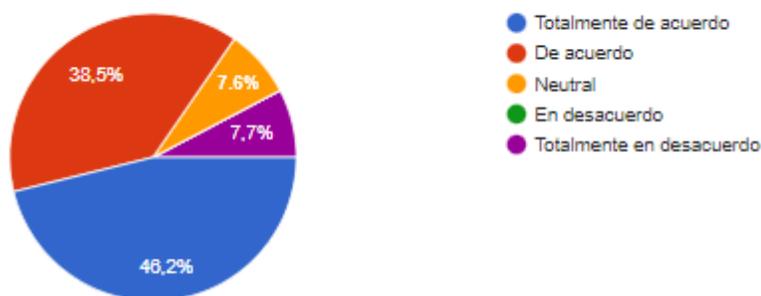


Nota. Elaborado por los autores

Interpretación: El resultado indica que una proporción considerable de los participantes no ha experimentado problemas o desafíos significativos al trabajar con la empresa, ya que una parte importante de los encuestados no ha enfrentado dificultades notables en su relación con Gestión Segura.

7- ¿En qué medida considera que los servicios de Gestión Segura contribuyen a mejorar la satisfacción del cliente en su empresa?

Figura 16. Resultados pregunta 7



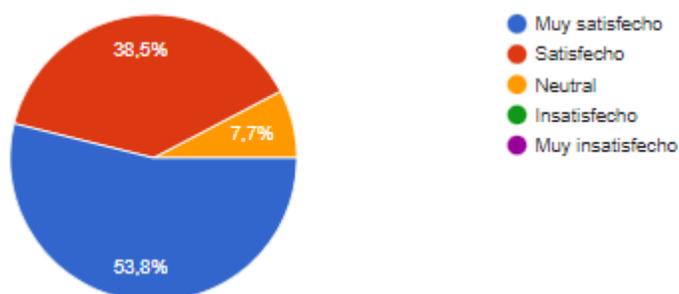
Nota. Elaborados por los autores

Interpretación: El resultado refleja que los encuestados están "Totalmente de acuerdo" con la afirmación, indicando que los servicios brindados por Gestión Segura tienen un impacto muy

positivo en la satisfacción del cliente en sus respectivas empresas. Además, los encuestados creen firmemente que los servicios de Gestión Segura desempeñan un papel fundamental en la mejora de la satisfacción del cliente en sus organizaciones. Esto puede ser un indicador de que los encuestados consideran que los servicios de Gestión Segura son una parte esencial para mantener clientes satisfechos y felices. Esta percepción positiva es una fortaleza importante de la empresa y subraya su impacto positivo en la experiencia general del cliente.

8- Coloca si estuvieras satisfecho con la siguiente pregunta: ¿Estás de acuerdo con que haya recomendaciones o sugerencias para mejorar la colaboración y el servicio brindado por Gestión Segura a su equipo o agencia abiertas al público?

Figura 17. Resultados pregunta 8

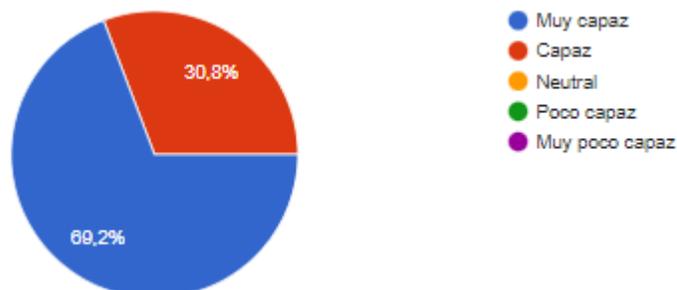


Nota. Elaborado por los autores

Interpretación: Los resultados muestran que los encuestados están muy satisfechos con la idea de que las recomendaciones o sugerencias para mejorar la colaboración y el servicio brindado por Gestión Segura a su equipo o agencia estén abiertas al público. La alta satisfacción en esta área sugiere que los encuestados ven positivamente la idea de permitir que diversas perspectivas contribuyan a la mejora continua de los servicios, lo cual puede ser valioso para la empresa al incorporar ideas frescas y relevantes en su enfoque operativo.

9- ¿Cómo evalúa la capacidad de Gestión Segura para adaptarse a sus necesidades específicas y ofrecer soluciones personalizadas?

Figura 18. Resultados pregunta 9

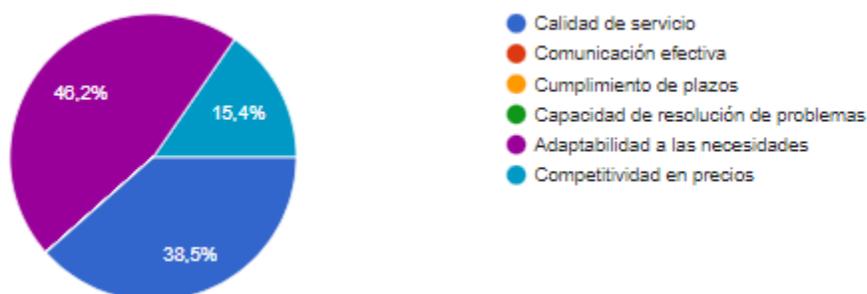


Nota. Elaborado por los autores

Interpretación: Los resultados muestran que los participantes han respondido con “Muy capaz” al evaluar la capacidad de Gestión Segura para adaptarse a sus necesidades específicas y ofrecer soluciones personalizadas sugiere que una mayoría significativa de los participantes perciben que la empresa es altamente capaz en este aspecto.

10- ¿Qué factores considera más importantes al evaluar una relación comercial con un socio estratégico como Gestión Segura?

Figura 19. Resultados pregunta 10



Nota. Elaborado por los autores

Interpretación: Los encuestados consideran la "Adaptabilidad a las necesidades" como uno de los factores más importantes al evaluar una relación comercial con un socio estratégico como Gestión Segura, sugiere que una proporción significativa de los participantes valora la capacidad de la empresa para ajustarse y responder de manera efectiva a sus necesidades cambiantes. Además, se destaca la importancia que los encuestados otorgan a la adaptabilidad y flexibilidad de Gestión Segura para satisfacer sus necesidades específicas.

4.1.9. Resumen

Durante el proceso de acompañamiento a los ejecutivos de Gestión Segura para el levantamiento y definición de funciones, se identificaron varios desafíos clave que requieren atención inmediata. En primer lugar, se observó una duplicidad de funciones entre el jefe de producción y el ejecutivo de soporte técnico comercial en la elaboración de reportes de comisiones para los oficiales del Aliado Estratégico, acordando que esta responsabilidad recaiga exclusivamente en el Jefe de Producción para evitar redundancias y mejorar la eficiencia operativa.

Otro problema destacado se encuentra en el área de siniestros, donde el ejecutivo a cargo enfrenta una carga laboral extensa al ser responsable de la recepción de documentos de siniestros a nivel nacional. Esta situación resulta en demoras en los tiempos de respuesta y en la entrega de liquidaciones de siniestros de Asistencia Médica, generando una percepción negativa de demora en el servicio al cliente, para abordar este problema, se propone redefinir las funciones del ejecutivo de siniestros, eliminando su participación en cotizaciones y ventas de seguros de Asistencia Médica, y asignando estas tareas a los nuevos ejecutivos comerciales de la línea de individuales.

Asimismo, al revisar la hoja de vida del jefe de cartera, se evidenció que sus funciones a lo largo de su carrera se han centrado en el área de siniestros. Se propone un cambio de posición para el jefe de cartera, convirtiéndolo en el Jefe de Siniestros, para que pueda colaborar específicamente en siniestros de la póliza de Desgravamen y otros ramos técnicos.

Finalmente, de ser aceptado el cambio de puesto del Jefe de Cartera a Jefe de Siniestros, se sugiere la contratación de un ejecutivo de soporte operativo, este nuevo integrante se encargaría

de gestionar la cartera y los documentos de vinculación de nuevos clientes, fortaleciendo así la eficiencia y el enfoque especializado en cada área.

Es importante destacar que, a pesar de estos desafíos operativos identificados, las encuestas subrayan que el servicio y trato ofrecidos por los ejecutivos de Gestión Segura hacia las personas del banco son evaluados positivamente. Estas observaciones proporcionan una base sólida para la implementación efectiva de las recomendaciones provenientes del Banco y para el continuo mejoramiento de los procesos internos de la empresa.

En el marco de la presente investigación los resultados evidencian una serie de desafíos significativos, entre ellos, sobresale la problemática asociada a los lapsos de espera en el proceso de entrega de pólizas, que afecta directamente la agilidad en la gestión de seguros. No obstante, es imperativo destacar que la percepción del servicio y la interacción de los clientes con los ejecutivos de Gestión Segura, Asesores de Seguros, arroja calificaciones altamente favorables. En tal sentido, elementos como la excelencia en el trato, cortesía y profesionalismo exhibidos por los ejecutivos constituye un distintivo destacado.

Como parte interesada en el óptimo desempeño de la operación y en la sinergia con Gestión Segura, el Banco podría optimizar su cooperación con Gestión Segura al impulsar directrices como la colaboración activa en la entrega de pólizas para reducir los tiempos de espera, explorar la implementación de sistemas automatizados, mantener programas de formación para los ejecutivos y llevar a cabo un análisis conjunto de los procesos operativos, lo que contribuiría a resolver los problemas identificados y mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente en su relación con Gestión Segura, Asesores de Seguros.

4.1.10. Matriz Focus Group

Se llevó a cabo un focus group con cada una de las áreas de la empresa de estudio para conocer su percepción desde sus funciones y puestos de trabajo, y cómo estos aportan al desarrollo de la empresa y según su punto de vista qué mejoras y estrategias se pueden plantear para definir la matriz FODA mencionada anteriormente y con los directivos para la revisión de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa en cuestión que se presentan en la tabla 4, lo cual está basado en las preguntas que se realizaron por departamentos (Anexo 3).

4.1.11. Levantamiento de funciones departamentales

Como instrumento de recolección de datos se ha utilizado una matriz para el levantamiento de funciones de cada una de las personas que conforman cada uno de los departamentos mencionados a continuación, en donde se detalla cuáles son las funciones actuales y cuáles son las funciones propuestas:

Tabla 7. Departamento comercial

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	COMERCIAL	Departamento:	COMERCIAL
Oficina:	GUAYAQUIL	Oficina:	GUAYAQUIL
Cargo:	JEFE COMERCIAL REGIONAL	Cargo:	JEFE COMERCIAL REGIONAL
Comercial -Aliado Estratégico:	Obtener y gestionar base de clientes referidos del Aliado Estratégico Visita a clientes para el cierre de negocios	Se mantienen mismas funciones	
Comercial Terceros (Canal tradicional):	Obtener y gestionar base de clientes referidos Visita a clientes para el cierre de negocios		
	Cumplir con el presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial		
Emisión:	Recopilar documentos de emisión Coordinar inspecciones de riesgos Realizar el seguimiento y gestión de emisión de pólizas de clientes nuevos y del Aliado Estratégico		
Cotizaciones:	Revisión previa de cotizaciones acorde al giro de negocio del cliente Soporte en reuniones con clientes y aseguradoras Revisión de pólizas emitidas acorde a cotización negociada con el cliente		
Anexos:	Gestión y revisión de anexos de aumento de sumas aseguradas, inclusiones, exclusiones, modificatorios, aclaratorios, cancelaciones,		

anulaciones, de clientes directos y del Aliado Estratégico según sean los requerimientos

Cuadros comparativos:

Cuadro comparativo clientes Terceros, clientes Aliado Estratégico

Gestión Post venta de clientes: apoyo en siniestros, reclamos y otros requerimientos

Supervisión y control de la operación de GS como agencia Costa y de su subordinado

Elaboración de reporte diario de Gestión Comercial y visitas para la Gerencia Comercial y Gerencia General

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	COMERCIAL	Departamento:	COMERCIAL
Oficina:	GUAYAQUIL	Oficina:	GUAYAQUIL
Cargo:	EJECUTIVO COMERCIAL	Cargo:	EJECUTIVO COMERCIAL
Revisión de documentos recibidos por el oficial del Aliado Estratégico para la emisión de certificados de cobertura del producto masivo de Credivehículos		Revisión de documentos recibidos por el oficial del Aliado Estratégico para la emisión de certificados de cobertura del producto masivo de Credivehículos	
Elaboración de reporte de Credivehículos		Elaboración de reporte de Credivehículos	
Ingreso de producción de Credivehículos- Incendio- Desgravamen al sistema de Gestión Segura		Ingreso de producción de Credivehículos- Incendio- Desgravamen al sistema de Gestión Segura	
Gestión de cobranza de las pólizas Credivehículos- Incendio- Desgravamen		Apoyo en la gestión de cobranza de las pólizas Credivehículos- Incendio- Desgravamen conjuntamente con el departamento de cobranzas	
Seguimiento en la aprobación avalúos para la emisión de las pólizas de Incendio		Seguimiento en la aprobación avalúos para la emisión de las pólizas de Incendio	
Elaboración de cotizaciones de Incendio		Elaboración de cotizaciones de Incendio	
Solicitud y coordinación de Exámenes Médicos para el seguro de Desgravamen		Solicitud y coordinación de Exámenes Médicos para el seguro de Desgravamen	
Gestión de siniestros (recopilación de documentos, auditoria y seguimiento)		Apoyo en la recopilación y envío de documentos de siniestros, toda la gestión la realiza el departamento de siniestros	
Elaboración del reporte de Siniestros		Se elimina esta gestión y pasa al ejecutivo de siniestros conjuntamente con el jefe de siniestros	

Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial	Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial
Atención Post Venta de clientes del Aliado Estratégico	Atención Post Venta de clientes del Aliado Estratégico
Emisiones de pólizas de Incendio	Emisiones de pólizas de Incendio
	Gestión de clientes y ventas nuevas en función a la base de datos proporcionada por el Gerente Comercial
ACTUAL	PROPUESTA
Departamento: COMERCIAL	Departamento: COMERCIAL
Oficina: AMBATO	Oficina: AMBATO
Cargo: EJECUTIVO COMERCIAL	Cargo: EJECUTIVO COMERCIAL
Revisión de documentos recibidos por el oficial del Aliado Estratégico para la emisión de certificados de cobertura del producto masivo de Credivehículos	Revisión de documentos recibidos por el oficial del Aliado Estratégico para la emisión de certificados de cobertura del producto masivo de Credivehículos
Elaboración de reporte de Credivehículos	Elaboración de reporte de Credivehículos
Ingreso de producción de Credivehículos- Incendio- Desgravamen al sistema de Gestión Segura	Ingreso de producción de Credivehículos- Incendio- Desgravamen al sistema de Gestión Segura
Gestión de cobranza de las pólizas Credivehículos- Incendio- Desgravamen	Apoyo en la gestión de cobranza de las pólizas Credivehículos- Incendio- Desgravamen conjuntamente con el departamento de cobranzas
Seguimiento en la aprobación avalúos para la emisión de las pólizas de Incendio	Seguimiento en la aprobación avalúos para la emisión de las pólizas de Incendio
Elaboración de cotizaciones de Incendio	Elaboración de cotizaciones de Incendio
Solicitud y coordinación de Exámenes Médicos para el seguro de Desgravamen	Solicitud y coordinación de Exámenes Médicos para el seguro de Desgravamen
Gestión de siniestros (recopilación de documentos, auditoria y seguimiento)	Apoyo en la recopilación y envío de documentos de siniestros
Elaboración del reporte de Siniestros	Se elimina esta gestión y pasa al ejecutivo de siniestros conjuntamente con el jefe de siniestros
Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial	Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial
Atención Post Venta de clientes del Aliado Estratégico	Atención Post Venta de clientes del Aliado Estratégico
Emisiones de pólizas de Incendio	Emisiones de pólizas de Incendio

Gestión de clientes y ventas nuevas en función a la base de datos proporcionada por el Gerente Comercial

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	COMERCIAL	Departamento:	COMERCIAL
Oficina:	QUITO	Oficina:	QUITO
Cargo:	EJECUTIVO COMERCIAL	Cargo:	EJECUTIVO COMERCIAL
Revisión de documentos recibidos por el oficial del Aliado Estratégico para la emisión de certificados de cobertura del producto masivo de Credivehículos		Revisión de documentos recibidos por el oficial del Aliado Estratégico para la emisión de certificados de cobertura del producto masivo de Credivehículos	
Elaboración de reporte de Credivehículos		Elaboración de reporte de Credivehículos	
Ingreso de producción de Credivehículos- Incendio- Desgravamen al sistema de Gestión Segura		Ingreso de producción de Credivehículos- Incendio- Desgravamen al sistema de Gestión Segura	
Gestión de cobranza de las pólizas Credivehículos- Incendio- Desgravamen		Apoyo en la gestión de cobranza de las pólizas Credivehículos- Incendio- Desgravamen conjuntamente con el departamento de cobranzas	
Seguimiento en la aprobación avalúos para la emisión de las pólizas de Incendio		Seguimiento en la aprobación avalúos para la emisión de las pólizas de Incendio	
Elaboración de cotizaciones de Incendio		Elaboración de cotizaciones de Incendio	
Solicitud y coordinación de Exámenes Médicos para el seguro de Desgravamen		Solicitud y coordinación de Exámenes Médicos para el seguro de Desgravamen	
Gestión de siniestros (recopilación de documentos, auditoria y seguimiento)		Apoyo en la recopilación y envío de documentos de siniestros	
Elaboración del reporte de Siniestros		Se elimina esta gestión y pasa al ejecutivo de siniestros conjuntamente con el jefe de siniestros	
Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial		Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial	
Atención Post Venta de clientes del Aliado Estratégico		Atención Post Venta de clientes del Aliado Estratégico	
Emisiones de pólizas de Incendio		Emisiones de pólizas de Incendio	
		Gestión de clientes y ventas nuevas en función a la base de datos proporcionada por el Gerente Comercial	

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 8. Departamento de cartera

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	CARTERA	Departamento:	CARTERA
Oficina:	MATRIZ	Oficina:	MATRIZ
Cargo:	JEFE DE CARTERA	Cargo:	JEFE DE CARTERA
Solicitud de notas de crédito a nivel nacional		Se mantienen mismas funciones, se traslada al nuevo ejecutivo de soporte	
Envío de pagos a las Aseguradoras			
Seguimiento de los estados de cuenta, envío de correos, llamadas, solicitud de pagos			
Reportes de cartera a Seguros Unidos			
Reporte de cartera semanal de los pagos enviados			
Revisión y remisión de primas en el sistema para cobro de comisiones			
Reporte para cierre de mes			
Reporte de cobros en renovaciones			

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 9. Departamento técnico

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	TÉCNICO	Departamento:	TÉCNICO
Oficina:	MATRIZ	Oficina:	MATRIZ
Cargo:	JEFE TÉCNICO COMERCIAL	Cargo:	JEFE TÉCNICO COMERCIAL
Comité siniestros- revisión reporte nacional		Se elimina esta función, se traslada al Jefe de Siniestros	
Comité devolución de primas de pólizas de seguros por pre cancelación créditos		Comité devolución de primas de pólizas de seguros por pre cancelación créditos	
Seguimiento y control del reporte Nacional pólizas endosadas aprobadas del Aliado Estratégico		Seguimiento y control del reporte Nacional pólizas endosadas aprobadas del Aliado Estratégico	
Seguimiento y control del reporte nacional Coordinación de Exámenes médicos para las pólizas del Seguro de Desgravamen		Seguimiento y control del reporte nacional Coordinación de Exámenes médicos para las pólizas del Seguro de Desgravamen	
Seguimiento y control del reporte Nacional de emisiones de pólizas de Incendio		Seguimiento y control del reporte Nacional de emisiones de pólizas de Incendio	
Aprobación pólizas endosadas con otras Aseguradoras enviadas por el Aliado Estratégico a nivel nacional		Aprobación pólizas endosadas con otras Aseguradoras enviadas por el Aliado Estratégico a nivel nacional	
Reporte mensual Nacional de indicadores sobre la renovación de pólizas del Aliado Estratégico (4 reportes)		Reporte mensual Nacional de indicadores sobre la renovación de pólizas del Aliado Estratégico (4 reportes)	
Revisión mensual reporte Nacional Credivehículos		Revisión mensual reporte Nacional Credivehículos	

Revisión reporte mensual comisiones del aliado estratégico a nivel Nacional	Se elimina esta función, se propone a cargo del Jefe de Producción
Cuadros comparativos ofertas de seguros clientes Aliado Estratégico	Cuadros comparativos ofertas de seguros clientes Aliado Estratégico
Cuadros comparativos oferta de seguros clientes Terceros	Cuadros comparativos oferta de seguros clientes Terceros
Revisión y negociación cotizaciones clientes Aliado Estratégico	Revisión y negociación cotizaciones clientes Aliado Estratégico
Revisión y negociación cotizaciones clientes Terceros	Revisión y negociación cotizaciones clientes Terceros
Revisión técnica de las cláusulas específicas y generales de las pólizas emitidas, tanto para clientes del Aliado Estratégico como para clientes externos	Revisión técnica de las cláusulas específicas y generales presentes en las pólizas emitidas, tanto para los clientes asociados estratégicos como para los clientes externos.
Capacitación ejecutivos GS sobre los procesos que mantenemos con el Aliado Estratégico	Capacitación ejecutivos GS sobre los procesos que mantenemos con el Aliado Estratégico
Seguimiento de emisiones de pólizas de clientes Terceros	Se elimina esta función, quedará a cargo del nuevo personal contratado como ejecutivos comerciales
Reuniones semanales para la revisión de cumplimiento de renovaciones	Encuentros semanales para evaluar el cumplimiento de las renovaciones.
Revisión y gestión novedades de la gestión de renovación del reporte enviado por Coris y gestión con Oficiales del Banco	Revisión y gestión novedades de la gestión de renovación del reporte enviado por Coris y gestión con Oficiales del Banco
Renovaciones clientes Terceros	Se elimina esta función, quedará a cargo del nuevo personal contratado como ejecutivos comerciales
Renovaciones clientes Otros Ramos, empresas filiales al Aliado Estratégico	Renovaciones clientes Otros Ramos, empresas filiales al Aliado Estratégico
Apoyo en reuniones Gerencia Comercial clientes Terceros, soporte técnico	Apoyo en reuniones Gerencia Comercial clientes Terceros, soporte técnico
Revisión avalúos BA para pólizas la emisión de pólizas de Incendio	Revisión avalúos BA para pólizas la emisión de pólizas de Incendio
Cotizaciones para póliza de Incendio clientes Aliado Estratégico	Cotizaciones para póliza de Incendio clientes Aliado Estratégico
Gestión, emisión y seguimiento de Anexos solicitados por el Aliado Estratégico y clientes Terceros: incrementos sumos aseguradas, inclusiones, exclusiones, aclaratorios, modificatorios, etc.	Gestión, emisión y seguimiento de Anexos solicitados por el Aliado Estratégico y clientes Terceros: incrementos sumos aseguradas, inclusiones, exclusiones, aclaratorios, modificatorios, etc.

Monitoreo y supervisión de la administración nacional sobre la coordinación de exámenes médicos para las pólizas de Desgravamen	Monitoreo y supervisión de las operaciones a nivel nacional sobre la coordinación de exámenes médicos para las pólizas de Desgravamen		
Seguimiento cartera de pólizas emitidas BA y clientes Terceros	Se elimina esta función, queda a cargo del departamento de cartera		
Seguimiento ingreso en sistema de pólizas emitidas BA y clientes Terceros	Se elimina esta función, queda a cargo del departamento de producción		
Requerimientos varios: apoyo en consultas ejecutivos GS, apoyo en consultas oficiales BA, consulta varias a Aseguradora	Requerimientos varios: apoyo en consultas ejecutivos GS, apoyo en consultas oficiales BA, consulta varias a Aseguradora		
ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	Técnico	Departamento:	Técnico
Oficina:	Matriz	Oficina:	Matriz
Cargo:	Ejecutiva de Soporte Técnico Comercial	Cargo:	Ejecutiva de Soporte Técnico Comercial
Elaboración y cruce de información reporte de certificados emitidos producto credivehiculos a nivel nacional	Elaboración y cruce de información reporte de certificados emitidos producto credivehiculos a nivel nacional		
Elaboración reporte de pólizas endosadas con otras Aseguradas enviadas por el Aliado Estratégico y aprobadas por la Jefatura Técnico-Comercial	Elaboración reporte de pólizas endosadas con otras Aseguradas enviadas por el Aliado Estratégico y aprobadas por la Jefatura Técnico-Comercial		
Elaboración de reporte de pólizas renovadas del Aliado Estratégico	Elaboración de reporte de pólizas renovadas BA		
Elaboración y cruce de reporte de comisiones del Aliado Estratégico y sus oficiales	Se elimina esta función, se deja a cargo del departamento de Producción		
Capacitación a los ejecutivos de Gestión Segura, acerca de los procedimientos de las diversas líneas de negocio	Capacitación a los ejecutivos de Gestión Segura, sobre los procesos propios a las diversas líneas de negociación		
Elaboración cotizaciones para las pólizas del ramo de incendio del Aliado Estratégico	Elaboración cotizaciones para las pólizas del ramo de incendio del Aliado Estratégico		
Seguimiento de documentos para emisión de pólizas Incendio del Aliado Estratégico	Seguimiento de documentos para emisión de pólizas Incendio del Aliado Estratégico		
Seguimiento de documentos para emisión de pólizas Incendio de clientes Terceros	Se elimina esta función, se deja a cargo de los nuevos ejecutivos comerciales		
Revisión y auditoria de documentos para la emisión de pólizas de Incendio del Aliado Estratégico	Revisión y auditoria de documentos para la emisión de pólizas de Incendio del Aliado Estratégico		

Coordinación y seguimiento de exámenes médicos para la póliza de Desgravamen del Aliado Estratégico de la zona austro	Coordinación y seguimiento de exámenes médicos para la póliza de Desgravamen del Aliado Estratégico de la zona austro
Atención y revisión de requerimientos de Devolución de primas por pre cancelación de créditos de la Póliza de Desgravamen del Aliado Estratégico	Atención y revisión de requerimientos de Devolución de primas por pre cancelación de créditos de la Póliza de Desgravamen del Aliado Estratégico
Revisión y elaboración de formato para la entrega de cheques de devolución de primas de las pólizas de seguros por pre-cancelación de créditos	Revisión y elaboración de formato para la entrega de cheques de devolución de primas de las pólizas de seguros por pre-cancelación de créditos
Elaboración de reporte por pre-cancelación de créditos	Elaboración de reporte por pre-cancelación de créditos
Atenciones y requerimientos varios del Aliado Estratégico	Atenciones y requerimientos varios del Aliado Estratégico
Apoyo y registro de cobranzas emisiones Incendio	Se elimina esta función, se asigna esta tarea al área de cartera
	Se agrega esta función, elaboración de reporte de renovaciones de clientes terceros

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 10. Departamento de siniestros

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	TÉCNICO	Departamento:	TÉCNICO
Oficina:	MATRIZ	Oficina:	MATRIZ
Cargo:	JEFE DE SINIESTROS	Cargo:	JEFE DE SINIESTROS
No existe el cargo		Seguimiento y control de reporte de siniestro de todos los ramos a nivel Nacional	
		Seguimiento a documentos pendientes de siniestros reportados de Vida Desgravamen y ramos técnicos	
		Generación de citas médicas y Ordenes de Atención en la póliza de Asistencia Médica del Aliado Estratégico	
		Seguimiento y generación de reporte de Siniestros a nivel nacional	
		Gestión de asistencias a través del call center de la Aseguradora en caso de siniestro para vehículos	

Revisión y auditoria de las actas de finiquito de liquidación de reclamaciones en pólizas de las pólizas de Desgravamen y demás ramos técnicos

Revisión, solicitud y seguimientos de reliquidaciones del seguro de desgravamen

Elaboración de reporte de reliquidaciones del seguro de desgravamen

Elaboración de formatos para entrega de cheques de siniestros para el Aliado Estratégico

Auditoria y reporte de siniestros de Otros ramos clientes Terceros y del Aliado Estratégico

Atención requerimientos varios asegurados del Aliado Estratégico y clientes terceros

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	Técnico	Departamento:	Técnico
Oficina:	Matriz	Oficina:	Matriz
Cargo:	Ejecutiva Siniestros	Cargo:	Ejecutiva Siniestros
Auditoria y reporte de siniestro de la póliza de Asistencia Medica		Auditoria y reporte de siniestro de la póliza de Asistencia Medica	
Auditoria y reporte de siniestros de la póliza de Desgravamen		Se elimina esta función, pasa al Jefe de Siniestros	
Auditoria y reporte de siniestros de la póliza de Vehículos		Se elimina esta función, pasa al Jefe de Siniestros	
Seguimiento a documentos pendientes de siniestros reportados		Seguimiento a documentos pendientes de siniestros reportados	
Generación de citas médicas y Ordenes de Atención en la póliza de Asistencia Médica del Aliado Estratégico		Generación de citas médicas y Ordenes de Atención en la póliza de Asistencia Médica del Aliado Estratégico	
Seguimiento y generación de reporte de Siniestros a nivel nacional		Se elimina esta función, pasa al Jefe de Siniestros	
Gestión de asistencias a través del call center de la Aseguradora en caso de siniestro para vehículos		Se elimina esta función, pasa al Jefe de Siniestros	
Revisión y auditoria de las actas de finiquito de liquidación de siniestros		Revisión y auditoria de las actas de finiquito de liquidación de siniestros	
Revisión, solicitud y seguimientos de reliquidaciones del seguro de desgravamen		Se elimina esta función, pasa al Jefe de Siniestros	
Elaboración de reporte de reliquidaciones del seguro de desgravamen		Se elimina esta función, pasa al Jefe de Siniestros	

Elaboración de formatos para entrega de cheques de siniestros para el Aliado Estratégico	Elaboración de formatos para entrega de cheques de siniestros para el Aliado Estratégico
Auditoria y reporte de siniestros de Otros ramos clientes Terceros y del Aliado Estratégico	Se elimina esta función, pasa al Jefe de Siniestros
Cotización y seguimiento de clientes Asistencia Medica	Esta función se elimina, se otorga a los nuevos ejecutivos comerciales
Atención requerimientos varios asegurados del Aliado Estratégico	Atención requerimientos varios asegurados del Aliado Estratégico

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 11. Departamento de financiero

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	Contabilidad	Departamento:	Contabilidad
Oficina:	Matriz	Oficina:	Matriz
Cargo:	Contadora	Cargo:	Contadora
Emisión de retenciones SRI		No se modifican funciones	
Ingreso de facturas sistema WEB proveedores			
Emisión de cheques			
Facturación a clientes en el sistema SRI			
Facturación de clientes en sistema UNIBROKER			
Ingreso de retenciones de clientes			
Ingreso de cobros de clientes			
Ingreso de débitos bancarios			
Cierre de balance mensual y provisiones			
Elaboración de informes para directorio			
Revisión de reportes para declaración			
Elaboración de declaración mensual			
Generación de anexos SRI mensual			
Cuadre de caja chica			

Cuadre de pre liquidación para facturar
Revisión de marcaciones
Elaboración de contratos
Avisos de entradas y salidas IEES
Elaboración de finiquitos
Elaboración de roles de pago
Compras de suministros para oficina
Control y custodia de las compras realizadas
Solicitar cotizaciones a proveedores
Coordinación de viáticos de Ejecutivos GS

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 12. Departamento de producción

ACTUAL		PROPUESTA	
Departamento:	PRODUCCIÓN	Departamento:	PRODUCCIÓN
Oficina:	MATRIZ	Oficina:	MATRIZ
Cargo:	JEFE DE PRODUCCIÓN	Cargo:	JEFE DE PRODUCCIÓN
Revisión diaria de la producción ingresadas a nivel nacional		Revisión diaria de la producción ingresadas a nivel nacional	
Ingreso de pólizas emitidas en el Austro		Ingreso de pólizas emitidas en el Austro	
Ingreso de notas de crédito, rasa y renovaciones a nivel nacional		Ingreso de notas de crédito, rasa y renovación a nivel nacional	
Reportes:		Reportes:	
Generar reporte de ingreso de pólizas para la información a contabilidad		Generar reporte de ingreso de pólizas para la información a contabilidad	
Resumen de Producción por línea de negocios		Resumen de Producción por línea de negocios	
Provisiones de comisiones Credivehiculos e Incendio		Provisiones de comisiones Credivehiculos e Incendio	
Reporte de comisiones oficiales de Credivehiculos		Reporte de comisiones oficiales de Credivehiculos	

	Revisión reporte mensual comisiones del aliado estratégico a nivel Nacional Elaboración y cruce de reporte de comisiones del Aliado Estratégico y sus Oficiales
Reliquidación de comisiones: Solicitar pre liquidación de comisiones a las compañías de seguros, Revisar la pre liquidación de comisiones sus porcentajes de comisión y que las pólizas se encuentren ingresadas en el sistema	Reliquidación de comisiones: Solicitar pre liquidación de comisiones a las compañías de seguros, Revisar la pre liquidación de comisiones sus porcentajes de comisión y que las pólizas se encuentren ingresadas en el sistema
Contratos de Agencia miento: Documentar y preparar la información para la emisión de contrato de agencia miento, según solicitado por Gerencia comercial, con las compañías de seguros	Contratos de Agencia miento: Documentar y preparar la información para la emisión de contrato de agencia miento, según solicitado por Gerencia comercial, con las compañías de seguros
Soporte sistema: Responsable de solicitar usuario y claves para nuevo personal, para el manejo del sistema, capacitación	Soporte sistema: Responsable de solicitar usuario y claves para nuevo personal, para el manejo del sistema, capacitación
Coordinación de inspección clientes terceros	Se elimina esta función y se le asigna al nuevo ejecutivo operativo
Gestión de documentos clientes terceros	Se elimina esta función ya que cada ejecutivo comercial tiene que realizar la misma
Revisión de documentos y emisión de pólizas clientes terceros	Se elimina esta función ya que cada ejecutivo comercial tiene que realizar la misma
	Seguimiento ingreso en sistema de pólizas emitidas BA y clientes Terceros

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

Tabla 13. Nuevos puestos a contratar

Departamento:	COMERCIAL
Oficina	MATRIZ
Cargo:	EJECUTIVO COMERCIAL INDIVIDUALES 1
Generación de nuevos negocios	
Logro de los objetivos presupuestarios de ventas establecidos por el Gerente Comercial	
Elaboración de nuevos productos conjuntamente con la Gerencia Comercial	
Elaboración de cotizaciones para los clientes, mínimo 3 ofertas	
Elaboración de cuadros comparativos de las cotizaciones otorgadas para los clientes	
Seguimiento de cotizaciones enviadas a los clientes	
Negociación de condiciones con las Compañías de Seguros	
Cumplimiento de visitas programadas a clientes	
Elaboración del reporte diario de la gestión comercial para la Gerencia Comercial	

Elaborar presentaciones comerciales para visitas a clientes	
Ingreso de prospecto de ventas al sistema CRM	
Gestión de renovación pólizas individuales	
Departamento:	COMERCIAL
Oficina	MATRIZ
Cargo:	EJECUTIVO COMERCIAL INDIVIDUALES 1
Generación de nuevos negocios	
Alcanzar las metas de ventas establecidas en el presupuesto designado por el Gerente Comercial	
Elaboración de nuevos productos conjuntamente con la Gerencia Comercial	
Elaboración de cotizaciones para los clientes, mínimo 3 ofertas	
Elaboración de cuadros comparativos de las cotizaciones otorgadas para los clientes	
Seguimiento de cotizaciones enviadas a los clientes	
Negociación de condiciones con las Compañías de Seguros	
Cumplimiento de visitas programadas a clientes	
Elaboración del reporte diario de la gestión comercial para la Gerencia Comercial	
Elaborar presentaciones comerciales para visitas a clientes	
Ingreso de prospecto de ventas al sistema CRM	
Gestión de renovación pólizas individuales	
Departamento:	COMERCIAL
Oficina	MATRIZ
Cargo:	EJECUTIVO COMERCIAL CORPORATIVO
Generación de nuevos negocios	
Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado por el Gerente Comercial	
Elaboración de nuevos productos conjuntamente con la Gerencia Comercial	
Elaboración de cotizaciones para los clientes, mínimo 3 ofertas	
Elaboración de cuadros comparativos de las cotizaciones otorgadas para los clientes	
Seguimiento de cotizaciones enviadas a los clientes	
Negociación de condiciones con las Compañías de Seguros	
Cumplimiento de visitas programadas a clientes	
Elaboración del reporte diario de la gestión comercial para la Gerencia Comercial	
Elaborar presentaciones comerciales para visitas a clientes	
Ingreso de prospecto de ventas al sistema CRM	
Gestión de renovación pólizas Corporativos	
Departamento:	FINANCIERO- COMERCIAL
Oficina	MATRIZ
Cargo:	EJECUTIVO DE SOPORTE
Gestión de cobranza de todas las pólizas emitidas a nivel nacional, en coordinación con los ejecutivos comerciales	

Solicitud de notas de crédito a nivel nacional para el cruce de comisiones de pólizas emitidas por el Aliado Estratégico
Envío de pagos a las Aseguradoras
Seguimiento de los estados de cuenta, envío de correos, llamadas, solicitud de pagos
Revisión y coordinación de reportes de cartera con las Aseguradoras
Reporte de cartera semanal de los pagos enviados a las Aseguradoras para el envío a la Gerencia General
Solicitud de preliquidación de comisiones y estados de cuenta
Facturación de comisiones en revisión conjunta con el área de Producción
Revisión y remisión de primas en el sistema para cobro de comisiones
Reporte de comisiones para cierre de mes
Reporte de cobros en renovaciones
Recopilación y gestión de documentos de vinculación para emisión de pólizas
Coordinación de inspecciones de riesgo para clientes nuevos

Fuente: Los autores

Nota. Elaborado por los autores

En efecto, las tablas que se dieron a conocer con base a la distribución de cargos en la empresa Gestión Segura, mostrando una perspectiva diversa en cuanto a aspectos positivos, posibilidades, áreas de mejora y desafíos. Por un lado, la institución muestra fortalezas en áreas cruciales como el servicio al cliente y la diversificación de atención de seguros, lo que sugiere una distribución efectiva de responsabilidades para cubrir diferentes aspectos de su operación. Las oportunidades identificadas, como la capacidad de negociación con aseguradoras y la adopción de soluciones tecnológicas, también indican una distribución adecuada de recursos en áreas estratégicas. No obstante, es importante considerar estas respuestas en el proceso decisional para abordar las áreas que necesitan atención y mejorar la eficiencia operativa.

Por otro lado, se han identificado debilidades que plantean preocupaciones sobre la distribución de cargos y responsabilidades en ciertos departamentos. La falta de capacitación, comunicación constante, claridad en procesos y trabajo en equipo sugiere una posible necesidad de revisar la estructura y roles de ciertas áreas. Además, la gestión manual de procesos y la falta de un sistema eficiente resaltan la importancia de una distribución efectiva de recursos para mejorar la eficiencia operativa. Consecuentemente esta perspectiva subraya la necesidad de una revisión estratégica de la distribución de cargos a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que se abordan y mejoran las debilidades identificadas para enfrentar las amenazas de manera efectiva.

4.1.11. Propuesta de implementación de un nuevo sistema tecnológico- Principales beneficios de la implementación:

- Agilidad en el proceso del ingreso de pólizas emitidas
- Entrega de reportaría en tiempo real, con esto se evitará la elaboración de reportes manuales como se lo hace actualmente y mejorando tiempos de respuesta para el Aliado Estratégico
- Mayor seguridad de la información que se maneja de los clientes
- Acceso al sistema desde cualquier lugar del mundo, en el caso de que algún ejecutivo tenga que hacer teletrabajo puede acceder al sistema desde donde se encuentre
- Almacenamiento seguro de documentos de los clientes al cual pueden acceder todas las personas que la Empresa Gestión Segura de acceso
- El aliado estratégico puede ingresar a la plataforma y ver el estado de sus requerimientos de emisión de pólizas, y siniestros, de igual manera descargarse documentos que requiera ya sea pólizas o documentos de siniestros
- Para el reporte de siniestros se genera un usuario para el aliado estratégico en el cual la persona encargada de banca seguros cargará toda la información, de esta manera automatizamos procesos y reducimos la carga de trabajo del personal de Gestión Segura
- La información ingresada al sistema ya no será manipulable ya que los requerimientos deberán ser aprobadas por el jefe del departamento de producción
- Sistema CRM, en el cual los ejecutivos comerciales puedan ingresar sus oportunidades de negocio y dar el seguimiento respectivo
- Generación de correos automáticos a través de plantillas específicas
- Agendamiento de alarmas de seguimiento para los procesos de siniestros, emisión, cotizaciones, etc.
- Chat interno habilitado para mejor comunicación entre departamentos y ejecutivos

4.1.12. Resumen financiero

Una vez realizada la proyección financiera de la aplicación del nuevo plan estratégico es posible determinar las siguientes conclusiones.

La Figura 20 presenta la proyección detallada de la inversión a corto plazo necesaria para implementar el nuevo plan estratégico. Este análisis financiero es esencial para comprender la

magnitud de los recursos que la empresa debe dedicar a la ejecución del plan. La información visualizada en esta figura permite una evaluación clara de la inversión requerida, facilitando la toma de decisiones informadas por parte de la alta dirección y el directorio de Gestión Segura.

- La inversión a corto plazo de recursos para la aplicación del plan estratégico es de:

\$25,949.32

Figura 20. Proyección de inversión a corto plazo

INVERSIÓN								
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	IVA %
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL								
EFFECTIVO	15.155,32						15.155,32	
ACTIVOS FIJOS								
TERRENOS	-						-	
CONSTRUCCIÓN	-						-	12%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-						-	12%
MUEBLES Y ENSERES	1.500,00						1.500,00	12%
EQUIPOS DE OF.	390,00						390,00	12%
VEHÍCULOS	-						-	12%
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2.100,00						2.100,00	12%
UTENSILLOS O HERRAMIENTAS	-						-	12%
OTROS ACTIVOS FIJOS	6.804,00						6.804,00	12%
ACTIVOS DIFERIDOS								
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	-						-	12%
GASTOS DE INV. Y DESARROLLO	-						-	0%
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	-						-	0%
OTROS ACTIVOS								
PATENTES Y MARCAS	-						-	0%
VALORES EN GARANTÍA	-						-	0%
DISTINTOS OTROS ACTIVOS	-						-	0%
TOTAL INVERSIÓN	25.949,32	-	-	-	-	-	25.949,32	

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 21 detalla que la inversión para la aplicación del nuevo plan estratégico estará a cuenta de la empresa, utilizando fondos propios sin la necesidad de recurrir a financiamientos externos. Este análisis respalda la viabilidad financiera del proyecto y refleja la solidez financiera de la empresa para asumir esta inversión sin comprometer su estabilidad. La transparencia en la gestión de los recursos se destaca como un factor clave para el éxito del proyecto.

- La inversión por realizarse estará a cuenta de la empresa con fondos propios y no necesitará de financiamiento o préstamos de terceros.

Figura 21. Inversión por cuenta de la empresa

FINANCIAMIENTO					
DETALLE	INVERSIÓN INICIAL	FINANCIAMIENTO			
		PROPIO	SOCIOS	COOPERACIÓN	PRESTAMO
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	15.155,32	15.155,32			0,00
ACTIVOS FIJOS					
TERRENOS	-		-		-
CONSTRUCCIÓN	-		-		-
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-		-		-
MUEBLES Y ENSERES OF.	1.500,00	1.500,00			-
EQUIPOS DE OF.	390,00	390,00			-
VEHÍCULOS	-		-		-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2.100,00	2.100,00			-
UTENSILLOS O HERRAMIENTAS	-		-		-
OTROS ACTIVOS FIJOS	6.804,00	6.804,00			-
ACTIVOS DIFERIDOS	-		-		-
OTROS ACTIVOS	-		-		-
TOTAL	25.949,32	25.949,32	-	-	0,00
CONDICIONES DEL PRÉSTAMOS					
DETALLE	INICIAL	AÑO 2			
CAPITAL (VALOR DEL PRESTAMO)	0,00				
PLAZO EN MESES	12				
TASA INTERÉS ANUAL	16%				

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

En la Figura 22 se proyectan los ingresos esperados tanto para asesores de personas como para asesores corporativos, estableciendo metas mensuales y anuales. Esta proyección financiera es fundamental para evaluar la rentabilidad del nuevo plan estratégico y establecer objetivos claros para el equipo comercial. Los datos presentados ofrecen una visión anticipada de los resultados financieros que se esperan alcanzar con la implementación del plan estratégico.

- Se propone que como meta mensual cada asesor de personas genere primas en venta de seguros por lo menos de \$18,000.00 cuya comisión promedio a percibir por parte del bróker será del 17%. Se proyecta ingresos anuales de:

\$36,720.00 por asesor

- Se propone que como meta mensual al asesor corporativo genere primas en venta de seguros por lo menos de \$36,707.00 cuya comisión promedio a percibir por parte del bróker será del 15%. Se proyecta ingresos anuales de:

\$66,072.60 por asesor

Figura 22. Proyección de ingresos en dólares

PROYECCIÓN DE INGRESOS (EN DOLARES)						
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	IVA %
comisión generada por asesor 1 perso	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58	
Precio	102,00	103,02	104,05	105,09	106,14	12%
Ingreso Total	36.720,00	38.941,56	41.297,52	43.796,02	46.445,68	
comisión generada por asesor 2 perso	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58	
Precio	102,00	103,02	104,05	105,09	106,14	12%
Ingreso Total	36.720,00	38.941,56	41.297,52	43.796,02	46.445,68	
comisión generada por asesor 3 corpo	36,00	37,80	39,69	41,67	43,76	
Precio	1.833,35	1.851,68	1.870,20	1.888,90	1.907,79	12%
Ingreso Total	66.000,60	69.993,64	74.228,25	78.719,06	83.481,56	
TOTAL INGRESOS	139.440,60	147.876,76	156.823,30	166.311,11	176.372,93	
CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL E.	5%					
INCREMENTO DE PRECIOS	1%					

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 23 muestra una evaluación financiera detallada del proyecto, incluyendo el Valor Actual Neto (VAN) marginal y otros indicadores clave. Este análisis proporciona información crucial para entender la rentabilidad del proyecto en comparación con la situación actual. La visualización de los indicadores financieros facilita la toma de decisiones estratégicas y respalda la justificación de la inversión a través de datos cuantitativos.

- A pesar de que el ingreso marginal a partir de la aplicación de plan estratégico es más que interesante y su rentabilidad atractiva, se puede validar que el VAN marginal disminuye con respecto a la situación actual, pero su importancia radica en ir eliminando la sobre dependencia en el aliado estratégico y esto justifica la inversión.

Figura 23. Evaluación financiera

EVALUACION FINANCIERA						
VAN						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(67.155,30)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	390.337,66	478.373,09	515.384,20	554.876,57	597.007,58
VALOR RESIDUAL						-
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(67.155,30)	390.337,66	478.373,09	515.384,20	554.876,57	597.007,58
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(67.155,30)	354.852,42	395.349,66	387.215,78	378.988,16	370.694,74
TASA DE DESCUENTO	10%					
VAN = \sum FED - INV	1.887.100,76	- 67.155,30	=	1.819.945,46		
TIR 601%						

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 24 destaca la Tasa Interna de Retorno (TIR). Este indicador subraya la eficiencia financiera del proyecto, indicando la generación significativa de ingresos en relación con la baja inversión en activos. La visualización de la TIR es esencial para comprender la rentabilidad a largo plazo del nuevo plan estratégico.

- Tasa interna de retorno es del 560% por la baja inversión en activos y su generación de ingresos y rentas.

Figura 24. Evaluación financiera

EVALUACION FINANCIERA						
VAN						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(90.807,23)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	504.236,92	523.591,67	563.556,21	607.281,13	654.217,60
VALOR RESIDUAL						945,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(90.807,23)	504.236,92	523.591,67	563.556,21	607.281,13	655.162,60
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(90.807,23)	458.397,20	432.720,39	423.408,12	414.781,18	406.804,43
TASA DE DESCUENTO	10%					
VAN = \sum FED - INV	2.136.111,32	- 90.807,23	=	2.045.304,10		
TIR 560%						

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 25 presenta el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), indicando que la empresa recuperará la inversión en un tiempo récord. Esta rápida recuperación subraya la eficiencia del plan estratégico al generar ingresos inmediatos. La visualización del PRI es esencial para evaluar la liquidez y la velocidad de retorno de la inversión realizada.

- La recuperación de la inversión se lo obtendrá en tiempo récord mismo que no supera los 2 meses, debido a que la producción será inmediata y la empresa ya cuenta con el conocimiento en venta y mercado.

Figura 25. PRI

PRI							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN							
INVERSION	90.807,23						
FEN ACUMULADO		504.236,92	1.027.828,59	1.591.384,80	2.198.665,93	2.853.828,53	
PRI	0 AÑOS		2 MESES				RECUPERACION EN UN TIEMPO MENOR A 5 AÑOS

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

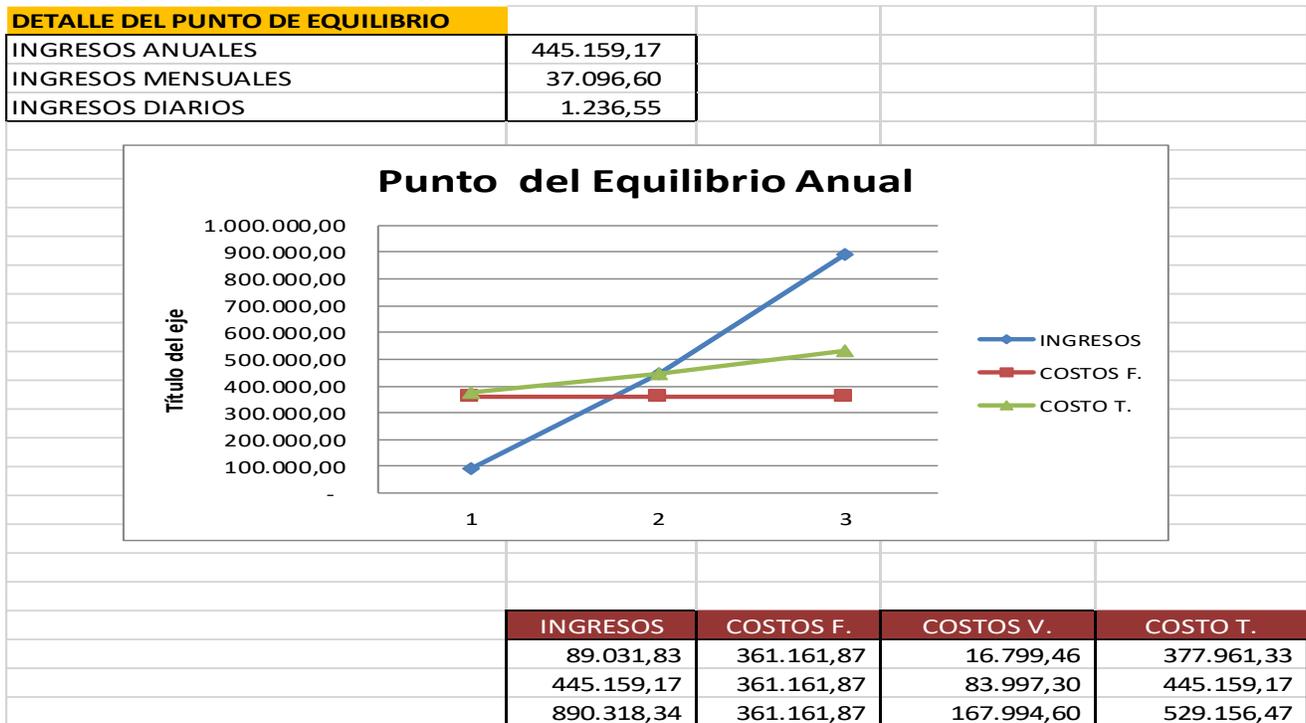
Nota: Elaborado por los autores

La Figura 26 proporciona detalles sobre el nuevo punto de equilibrio de la empresa, destacando que se alcanza cuando se cubren los costos fijos. Este análisis es crucial para comprender la estabilidad financiera de Gestión Segura bajo el nuevo plan estratégico, brindando información sobre los umbrales de rentabilidad y sostenibilidad financiera, enfatizando de la siguiente manera:

- El crecimiento de la empresa también se encuentra ligado al crecimiento del aliado estratégico, dado el caso que se mantenga la relación, con la inversión en sistema y capacitación de los empleados, así como la disminución o eliminación de reprocesos permitirá que la empresa pueda incrementar su capacidad instalada de planta y se encuentre lista para asumir mayores retos en lo que demanda de producción respecta.
- El nuevo punto de equilibrio de la empresa se alcanza cuando la misma cubra sus costos fijos que son de:

\$361,161.87

Figura 26. Detalles: Punto de equilibrio



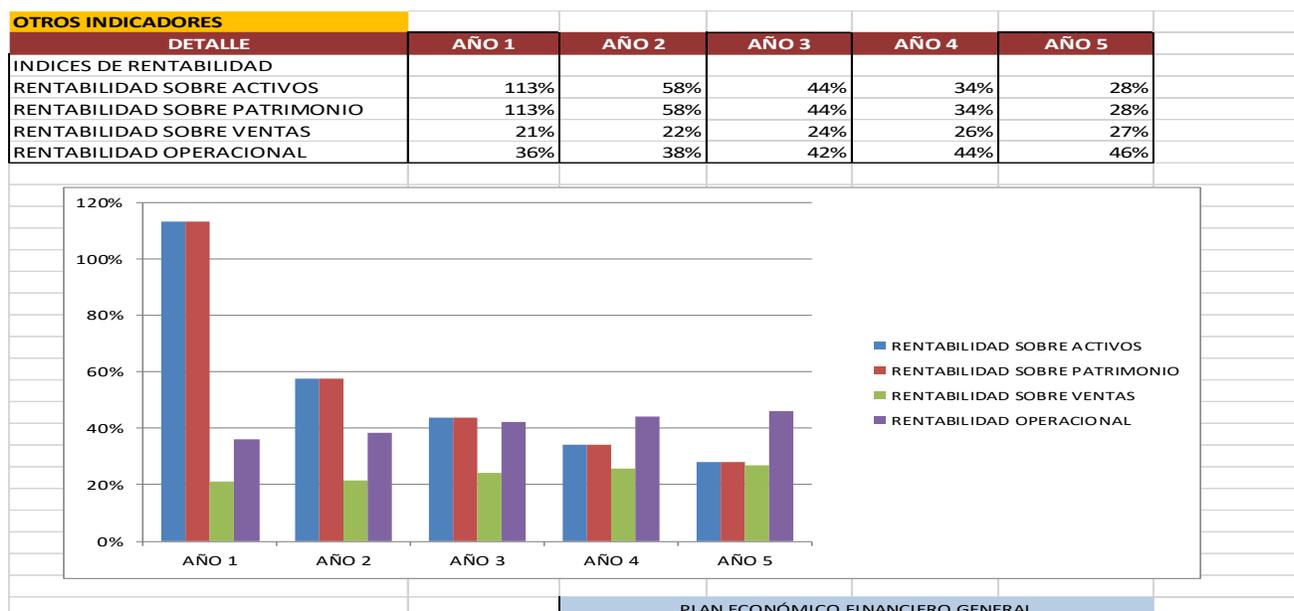
Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 27 presenta indicadores marginales del proyecto, ofreciendo una visión integral de su viabilidad y rendimiento. Estos indicadores clave son esenciales para evaluar el impacto del nuevo plan estratégico en la eficiencia operativa, la generación de ingresos y otros aspectos críticos para el éxito del proyecto.

- Los principales indicadores marginales del proyecto avizoran resultados satisfactorios

Figura 27. Indicadores



Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 28 compara los flujos de efectivo entre la situación actual y el flujo de efectivo marginal generado por la aplicación del nuevo plan estratégico. Esta comparativa visual proporciona una comprensión clara de cómo el proyecto afectará los flujos de efectivo de la empresa, respaldando la toma de decisiones informadas.

- El comparativo de los flujos de efectivo entre la situación actual y el flujo de efectivo marginal nos dan resultados atractivos.

Figura 28. Flujo marginal

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS						
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS		1.238.436,60	1.313.362,01	1.392.820,42	1.477.086,05	1.566.449,76
OTROS INGRESOS		-	-	-	-	-
APORTACIÓN DE CAPITAL	90.807,23					
PRESTAMOS	(0,00)		-			
TOTAL ENTRADAS	90.807,23	1.238.436,60	1.313.362,01	1.392.820,42	1.477.086,05	1.566.449,76
SALIDAS						
SALIDAS DE INVERSIÓN						
CAPITAL DE TRABAJO I.	80.013,23					
ACTIVOS FIJOS	10.794,00	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-	-
OTROS ACTIVOS	-	-	-	-	-	-
SALIDAS DE GASTOS CORRIENTES						
MATERIALES		-	-	-	-	-
G. SUELDOS Y BS		217.100,07	223.613,07	230.321,47	237.231,11	244.348,04
ARRIENDO		9.519,96	9.805,56	10.099,73	10.402,72	10.714,80
SERV. INDEPENDIENTES		788,04	811,68	836,03	861,11	886,95
SEGUROS		4.038,84	4.160,01	4.284,81	4.413,35	4.545,75
SUMINISTROS DE LIMPIEZA		960,36	989,17	1.018,85	1.049,41	1.080,89
SUMINISTROS DE OFICINA		1.782,72	1.836,20	1.891,29	1.948,03	2.006,47
SERVI. BÁSICOS		5.025,00	5.175,75	5.331,02	5.490,95	5.655,68
MANTENIMIENTO		1.075,44	1.107,70	1.140,93	1.175,16	1.210,42
TRANSPORTE		1.900,92	1.957,95	2.016,69	2.077,19	2.139,50
COMBUSTIBLE		15,60	16,07	16,55	17,05	17,56
PUBLICIDAD		9.468,84	9.752,91	10.045,49	10.346,86	10.657,26
UNIFORMES		2.486,04	2.560,62	2.637,44	2.716,56	2.798,06
COMISIONES		-	-	-	-	-
OTROS GASTOS OPERACIONALES		225.917,52	232.695,05	239.675,90	246.866,17	254.272,16
IMPREVISTOS		-	-	-	-	-
G. FINANCIEROS		(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)
PART. EMPLEADOS 15%		113.109,94	122.188,39	132.392,28	142.845,21	153.889,08
IMPUESTO A LA RENTA 25%		141.010,39	173.100,22	187.555,74	202.364,04	218.009,53
PAGO DE PRESTAMO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL SALIDAS OPERACIONALES	90.807,23	734.199,68	789.770,35	829.264,21	869.804,92	912.232,16
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	504.236,92	523.591,67	563.556,21	607.281,13	654.217,60
EFECTIVO INICIAL	80.013,23	78.717,95	584.250,15	1.107.841,81	1.671.398,02	2.278.679,15
IVA COBRADO		148.612,39	157.603,44	167.138,45	177.250,33	187.973,97
IVA PAGADO	(1.295,28)	(30.952,89)	(31.881,47)	(32.837,92)	(33.823,05)	(34.837,75)
EFECTIVO FINAL	78.717,95	584.250,15	1.107.841,81	1.671.398,02	2.278.679,15	2.932.896,75

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 29 complementa la comparación de flujos de efectivo al presentar la situación actual de la empresa. Esta visualización es esencial para entender el contexto financiero actual y contrastarlo con los cambios proyectados, proporcionando una visión completa de la transformación financiera esperada.

Figura 29. Flujo actual

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENTRADAS						
VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS		1.098.924,00	1.165.408,90	1.235.916,14	1.310.689,07	1.389.985,76
OTROS INGRESOS		-	-	-	-	-
APORTACIÓN DE CAPITAL	-					
PRESTAMOS	67.155,30		-			
TOTAL ENTRADAS	67.155,30	1.098.924,00	1.165.408,90	1.235.916,14	1.310.689,07	1.389.985,76
SALIDAS						
SALIDAS DE INVERSIÓN						
CAPITAL DE TRABAJO I.	67.155,30					
ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-	-	-
OTROS ACTIVOS	-	-	-	-	-	-
SALIDAS DE GASTOS CORRIENTES						
MATERIALES		-	-	-	-	-
G. SUELDOS Y BS		147.196,67	151.612,57	156.160,95	160.845,78	165.671,15
ARRIENDO		9.519,96	9.805,56	10.099,73	10.402,72	10.714,80
SERV. INDEPENDIENTES		788,04	811,68	836,03	861,11	886,95
SEGUROS		4.038,84	4.160,01	4.284,81	4.413,35	4.545,75
SUMINISTROS DE LIMPIEZA		960,36	989,17	1.018,85	1.049,41	1.080,89
SUMINISTROS DE OFICINA		1.662,72	1.712,60	1.763,98	1.816,90	1.871,41
SERVI. BÁSICOS		3.945,00	4.063,35	4.185,25	4.310,81	4.440,13
MANTENIMIENTO		595,44	613,30	631,70	650,65	670,17
TRANSPORTE		100,92	103,95	107,07	110,28	113,59
COMBUSTIBLE		15,60	16,07	16,55	17,05	17,56
PUBLICIDAD		2.268,84	2.336,91	2.407,01	2.479,22	2.553,60
UNIFORMES		486,00	500,58	515,60	531,07	547,00
COMISIONES		-	-	-	-	-
OTROS GASTOS OPERACIONALES		219.617,52	226.206,05	232.992,23	239.981,99	247.181,45
IMPREVISTOS		11.735,88	12.087,95	12.450,59	12.824,11	13.208,83
G. FINANCIEROS		5.957,58	0,00	0,00	0,00	0,00
PART. EMPLEADOS 15%		103.505,19	112.558,37	121.266,87	130.559,19	140.472,37
IMPUESTO A LA RENTA 25%		129.036,48	159.457,70	171.794,73	184.958,86	199.002,53
PAGO DE PRESTAMO		67.155,30	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)
TOTAL SALIDAS OPERACIONALES	67.155,30	708.586,34	687.035,81	720.531,94	755.812,50	792.978,18
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	390.337,66	478.373,09	515.384,20	554.876,57	597.007,58
EFECTIVO INICIAL	67.155,30	67.155,30	457.492,96	935.866,05	1.451.250,25	2.006.126,82
IVA COBRADO		131.870,88	139.849,07	148.309,94	157.282,69	166.798,29
IVA PAGADO	-	(29.131,29)	(30.005,22)	(30.905,38)	(31.832,54)	(32.787,52)
EFECTIVO FINAL	67.155,30	457.492,96	935.866,05	1.451.250,25	2.006.126,82	2.603.134,40

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

La Figura 30 presenta un análisis detallado del ingreso marginal, destacando la viabilidad del proyecto en su implementación. Esta visualización es fundamental para respaldar la decisión del directorio y la alta gerencia de Gestión Segura, proporcionando una perspectiva clara sobre la generación de ingresos y la rentabilidad del nuevo plan estratégico.

- Finalmente, el análisis del ingreso marginal nos indica que el proyecto es viable en su implementación de así decidirlo el directorio y la alta gerencia de la empresa.

Figura 30. Análisis del ingreso marginal

VAN						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(25.949,32)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	33.607,31	36.118,73	38.797,68	42.747,43	47.261,51
VALOR RESIDUAL						945,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(25.949,32)	33.607,31	36.118,73	38.797,68	42.747,43	48.206,51
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(25.949,32)	30.552,10	29.850,19	29.149,27	29.197,07	29.932,45
TASA DE DESCUENTO	10%					
VAN = ΣFED - INV	148.681,08 - 25.949,32	=		122.731,76		
TIR						
	135%					
TASA INTERNA DE RETORNO						
DETALLE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSIÓN	(25.949,32)					
FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)	-	33.607,31	36.118,73	38.797,68	42.747,43	47.261,51
VALOR RESIDUAL						945,00
FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)	(25.949,32)	33.607,31	36.118,73	38.797,68	42.747,43	48.206,51
FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO)	(25.949,32)	14.314,94	6.553,06	2.998,29	1.407,13	675,90
TASA DE DESCUENTO	135%					
VAN = ΣFED - INV	25.949,32 - 25.949,32	=		0,00		

Fuente: Tomado de gestión de proyectos empresariales por Vanessa Rosero

Nota: Elaborado por los autores

4.1.9. Ventajas competitivas

Después del análisis y el levantamiento de este estudio, las principales ventajas competitivas que se plantean son las siguientes:

Credibilidad y confianza del aliado estratégico y demás clientes: como resultado de la aplicación del nuevo plan estratégico la empresa logrará ser eficiente y con tiempos de respuesta óptimos, así como el adecuado conocimiento de actividades y funciones de sus colaboradores; esto apoyará para que la empresa tenga mayor solidez y otorgue confianza a sus clientes, mejorando

sus niveles de satisfacción en el servicio brindado y abriendo nuevas puertas a oportunidades de negocios y nuevos clientes.

Atención 24-7 a los clientes en caso de siniestro: Al tener definidas las funciones y al redistribuir las actividades, el área de siniestros va a poder dar el acompañamiento y el asesoramiento adecuado a los clientes que requieran atención inmediata en caso de siniestros, sintiéndose respaldados ante cualquier eventualidad.

Automatización de procesos: Al contar con un sistema eficiente y contar con información a tiempo, adecuada y certera, se podrá minimizar los tiempos de respuesta a requerimientos por parte de los clientes de Gestión segura.

5. CONCLUSIONES

Con base a los resultados presentados en esta investigación, se concluye que la reestructuración de la planificación estratégica de Gestión Segura, Asesores de Seguros, se ha desarrollado con un claro enfoque en el cliente y la entrega de valor agregado. La nueva misión y visión reflejan un compromiso audaz de superar las expectativas de los clientes, ofreciendo soluciones personalizadas y servicios excepcionales que generen un impacto duradero. Esta orientación se ha reforzado mediante la creación de unidades estratégicas, lo que permite una atención más enfocada y efectiva en cada línea de negocio, impulsando la satisfacción del cliente a través de una interacción más especializada.

Se ha identificado la adaptabilidad e innovación como motores esenciales para el éxito en un entorno empresarial en constante cambio. El análisis tanto interno como externo, llevado a cabo mediante autodiagnósticos, la matriz BCG y el análisis PEST, ha resaltado la necesidad de mantener una mentalidad ágil y estar dispuestos a adoptar nuevas ideas y tecnologías, identificado en las oportunidades y amenazas, que representan una debilidad en la empresa. La visión de liderazgo en la industria refleja la determinación de Gestión Segura para no solo adaptarse a los desafíos cambiantes, sino también para liderar y marcar el camino con soluciones efectivas y vanguardistas.

Así mismo, el análisis de la situación actual, fundamentado en la evaluación FODA, ha generado un entendimiento detallado de las fortalezas internas y las oportunidades externas, así como de las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa. Asimismo, el resumen estratégico ha ofrecido una perspectiva más focalizada de la empresa, facilitando la toma de decisiones a futuro. Este proceso ha posibilitado decisiones fundamentadas y la formulación de estrategias destinadas a optimizar el potencial de crecimiento y reducir los riesgos.

Finalmente, la propuesta de presentación ha sido un proceso integral destinado a consolidar la posición de la empresa en el mercado de seguros. Mediante la formulación de una nueva misión, visión y valores, la optimización de la cadena de valor y la identificación de procesos eficientes para cada departamento, la empresa se ha preparado para enfrentar los desafíos futuros con confianza. La focalización en la excelencia en el servicio al cliente, respaldada por la innovación tecnológica y la búsqueda constante de mejoras, subraya el compromiso de Gestión Segura de proporcionar soluciones personalizadas y de alto valor. Esta reestructuración no solo incrementa la eficiencia interna, sino que también fortalece las relaciones con los clientes y establece los cimientos para un crecimiento sostenible. Con una visión audaz y una estrategia sólida, Gestión Segura se encuentra en una posición ventajosa para liderar.

6. RECOMENDACIONES

Ante todo, lo mencionado anteriormente las recomendaciones se basan en aspectos específicos como la inversión continua en innovación, considerando que, para mantenerse a la vanguardia en un mercado en constante cambio, se recomienda que Gestión Segura continúe invirtiendo en tecnologías emergentes y soluciones digitales, la adopción de herramientas de automatización y análisis de datos permitirá agilizar los procesos internos, mejorar la toma de decisiones y ofrecer a los clientes una experiencia más personalizada y eficiente.

De igual forma se recomienda el desarrollo de capacidades internas, basándose en fortalecer las capacidades internas a través de la capacitación y el desarrollo profesional del equipo es esencial. Esto garantizará que el personal esté alineado con la visión y los valores de la empresa, y esté equipado para enfrentar desafíos emergentes, la formación constante en nuevas tendencias de la industria y habilidades relevantes asegurará una operación fluida y una entrega de servicio de alta calidad.

Finalmente, la última recomendación se basa en la estrategia de relaciones a largo plazo ya que para fomentar relaciones sólidas y a largo plazo con socios estratégicos, como proveedores y clientes, es crucial, esto contribuirá a la estabilidad y confiabilidad de la cadena de suministro, permitirá la colaboración en la creación de soluciones innovadoras y ayudará a anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Al igual que se debe mantener un enfoque en la colaboración y la creación conjunta de valor será una ventaja competitiva clave en el futuro.

7. REFERENCIAS

Benavides, C., y Llunitaxi, E. (2019). *Diseño de un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard e Implementación de un sistema para los principales indicadores del área de ventas de una importadora y distribuidora de calzado de la ciudad de Guayaquil.*

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19210/5/TESIS%20EVELYN%20LLUNITAXI-CANDY%20BENAVIDES.pdf>

Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento global*, 3(1), 50-55. <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>

Castillo-Ruano, G., y Banguera-Rojas, D. (2018). Plan estratégico de la empresa “Decor Muebles”. *Polo del Conocimiento*, 3(7), 3-23. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i7.526>

Contreras, L., y Magaña, M. (2018). Análisis FODA de la apicultura a pequeña escala en el Litoral Centro de Yucatán. *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(16), 295-310. <https://doi.org/10.21696/rcsl9162018771>

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchindua-Loor, A., y Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35. <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v39n1/rri04118.pdf>

Espinoza, M., & Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. *In V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y perspectivas* (pp. 2-4). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/LAS%20FUERZAS%20DE%20PORTER.pdf>

Galán, N., y Valderrama, M. (2020). Encuentros Insurtech Colombia 2020: Diálogos sobre transformación digital. *Revista Fasecolda*, 1(179), 72-77. <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/660/624>

González-Marrero, Y. E., González-Marrero, L. A., Reyez-Velázquez, E., & Garcés-Pérez, Y. (2021). Planeación Estratégica de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17.

- Ciencias* *Holguín*, 27(4), 1-12.
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023007/181569023007.pdf>
- Guerrero-Cortez, V., Guevara-Toscana, M., y Suriaga-Sánchez, M. (2019). Revisión teórica sobre las aseguradoras en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 4(6), 55-73.
<https://doi.org/10.23857/pc.v4i6.999>
- Haro-Figueroa, S. R. (2022). *Diseño de un plan de gestión administrativa para la empresa Good Market ubicada en Guayaquil* (Master's thesis).
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22461>
- Huerta-Estévez, A., y Andrade-Estrada, M. (2021). Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 31(57).
<https://doi.org/10.24836/es.v31i57.1109>
- Jaramillo, S., y Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64-73. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- León, V., Erazo, J., Narváez, C., y Solís, J. (2019). Marketing mix de servicios de valor agregado de última milla. Valor y trascendencia de las 4P. *Visionario Digital*, 3(2.2).
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.628>
- Lugo-Uribe, A. (2023). Propuesta de planeación estratégica para la Empresa Transportes Sol De Colombia SAS. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/7988>
- Martínez, J., Valenzo, M., y Zamudio, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70.
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03>
- Martos, R. (2019). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

- Medina, W. G. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- Nájera, J. (2018). Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales. *Revista Universidad y Empresa*, 20(35), 13-50. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5740>
- Oña, A., y Vega, R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Parra, L., San Andrés, P., y Paredes, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para PYMES en tiempos post COVID. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 185-200. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1541>
- Patrón, Ó., y Vargas-Hernández, J. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. *Revista Libre Empresa*, 16(1), 64-78. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5910>
- Pérez, D. S. C., Mitrany, V. O., Bencomo, Y. D. V., & López, L. E. V. (2021). Planeación y Planificación estratégica en comunicación educativa. Un estudio de caso en el contexto comunitario. *AlfaPublicaciones*, 3(2.1), 113-137. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.1.53>
- Ruiz, L., Camargo, D., y Muñoz, N. (2020). Relación entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad: una revisión de literatura. *Encuentros*, 18(2), 128-141. <https://doi.org/10.15665/encuen.v18i02.2406>
- Serrano, A., Tiuzo, S., y Martínez, M. (2019). Estrategias empresariales para una población vulnerable en Colombia. *Información tecnológica*, 30(6), 147-156. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600147>
- Silva-Treviño, J., Macías-Hernández, B., Tello-Leal, E., y Delgado-Rivas, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de

- caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Sumba-Bustamante, R., Cárdenas-Borja, N., Bravo-Ayala, T., y Arteaga-Choez, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 5(4), 114-136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Ubilla, M. A. B., & Troncoso, R. C. (2021). PDF Análisis De Crecimiento–Participación de la Industria de Alojamiento Turístico en Chile: Aplicación de la Matriz del Boston Consulting Group. *Revista Empresarial*, 15(2), 1. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.1.53>
- Vergara, O., Acevedo, A., y González, Y. (2019). Marketing responsable: Ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44-74. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.292>
- Vergara, E., De la Cruz, M., Vertiz, J., Rosillo, F. F., Quispe, D., & Vertiz, R. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 42-53. <https://doi.org/10.37787/kmr81047>
- Villarreal, S. (2022). *El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica*. <http://dspace.ulead.ac.cr/repositorio/handle/123456789/175>
- Vivar-Astudillo, A., Erazo-Álvarez, J., y Narváez-Zurita, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215002>
- Woodcock, R. (2021). Evolución de la planeación estratégica en seguros. *Revista Fasecolda*, 1(185), 102-105.
- Zambrano, H. Y. L., Cuenca, N. F., & Cuenca, T. E. F. (2020). Valoración de intangibles: Las marcas, desde un enfoque teórico. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 701-717. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398458>

8. ANEXOS

Anexo 1

GUIA DE ENTREVISTA GRUPO FOCAL

Departamento Comercial:

- 1- ¿Desde tu perspectiva en el departamento comercial, ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas que los distinguen en el mercado de seguros?
- 2- En tu rol, ¿Qué oportunidades cree que se podría aprovechar para expandir la cartera de clientes más allá de la relación con el Aliado estratégico?
- 3- ¿Cómo cree que se podría afrontar la competencia en la industria de seguros desde el departamento comercial?
- 4- ¿Qué aspectos internos considera que podrían estar afectando la calidad de los servicios en el departamento comercial?
- 5- Desde tu experiencia, ¿Qué estrategias se podría implementar para fortalecer la propuesta de valor y mantener una posición competitiva en el mercado?

Departamento Técnico:

- 1- En el departamento técnico, ¿Cómo considera que la experiencia en la administración de pólizas brinda una ventaja competitiva?
- 2- ¿Qué desafíos técnicos percibe que podrían surgir con la incorporación de tecnologías emergentes en la industria de seguros?

- 3- Desde su punto de vista, ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en la gestión de múltiples pólizas en el departamento técnico?
- 4- ¿Qué oportunidades ve para aplicar la experiencia técnica en la creación de soluciones personalizadas de seguros para clientes individuales?
- 5- ¿Cómo considera que se podría optimizar la colaboración entre los departamentos comercial y técnico para ofrecer servicios más integrados y efectivos?

Departamento de producción:

- 1- En el departamento de producción, ¿Cuáles son las debilidades internas que podrían estar afectando la eficiencia de las operaciones?
- 2- Desde tu experiencia, ¿Qué estrategias se podría implementar para mejorar la gestión de múltiples pólizas y reducir posibles errores?
- 3- ¿Consideras que la asociación con el Aliado estratégico es una fortaleza o una dependencia en términos de operaciones?
- 4- ¿Qué oportunidades identifica para mejorar la colaboración entre los diferentes equipos dentro del departamento de producción?
- 5- ¿Cómo se podría aprovechar mejor la experiencia operativa para mantener altos niveles de satisfacción del cliente y garantizar la calidad del servicio?

Departamento Financiero:

- 1- En el departamento financiero, ¿Cómo considera que se podría mitigar los riesgos asociados con la dependencia en el respaldo del Grupo Eljuri?
- 2- ¿Cómo se podría aprovechar la experiencia financiera para enfrentar posibles cambios en regulaciones y leyes de seguros?
- 3- ¿Cuáles son los desafíos financieros que se podría enfrentar al explorar oportunidades de diversificación en la cartera de clientes?
- 4- ¿Qué estrategias se podría implementar desde el departamento financiero para mejorar la resiliencia ante fluctuaciones económicas?

5- ¿Consideras que las estrategias de precios que tienen actualmente son competitivas en el mercado actual? ¿Qué cambios sugiere, si los hay?

Anexo 2

GUIA DE ENCUESTA

1- ¿Con qué frecuencia interactúa con los servicios brindados por Gestión Segura en términos de asesoramiento y gestión de seguros?

- Siempre
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

2- ¿Cómo calificaría la eficacia de la comunicación entre su equipo y Gestión Segura en términos de claridad y prontitud?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Necesita Mejora
- Deficiente

3- ¿Qué tan satisfecho está con la calidad general de los servicios brindados por Gestión Segura?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral

- Satisfecho
- Muy satisfecho

4- Indica en qué medida está de acuerdo con la afirmación siguiente: "Los servicios de Gestión Segura ofrecen aspectos específicos que son efectivos y valiosos para mi equipo o agencia."

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5- ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación siguiente: "Identifico áreas en los servicios de Gestión Segura que podrían mejorarse para satisfacer mejor mis necesidades y expectativas?"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6- ¿Has enfrentado algún problema o desafío al trabajar con Gestión Segura?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7- ¿En qué medida considera que los servicios de Gestión Segura contribuyen a mejorar la satisfacción del cliente en su empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

8- Coloca si estarías satisfecho con la siguiente pregunta: ¿Estás de acuerdo con que haya recomendaciones o sugerencias para mejorar la colaboración y el servicio brindado por Gestión Segura a su equipo o agencia abiertas al público?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

9- ¿Cómo evalúa la capacidad de Gestión Segura para adaptarse a sus necesidades específicas y ofrecer soluciones personalizadas?

- Muy capaz
- Capaz
- Neutral
- Poco capaz
- Muy poco capaz

10- ¿Qué factores considera más importantes al evaluar una relación comercial con un socio estratégico como Gestión Segura?

- Calidad de servicio
- Comunicación efectiva
- Cumplimiento de plazos
- Capacidad de resolución de problemas
- Adaptabilidad a las necesidades
- Competitividad en precios

Anexo 3

Matriz Focus Group

Técnica	Focus Group
Tema	Proyecto de desarrollo para la reestructuración de la planeación estratégica de la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros
Objetivo General del estudio	Elaborar una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros.
Objetivo de la técnica:	Plantear le FODA de la empresa Gestión Segura con la participación de los empleados
Participantes previstos en cada grupo	14
Participantes que realmente asistieron	11
Moderadores	Daniela Jara/ Erick Alban

Segmento	Respuestas
F	<p>Atención rápida a los clientes</p> <p>Tenemos liquidez</p> <p>Presentamos siempre 3 alternativas en cotizaciones al cliente para que escoja la más conveniente</p> <p>Amplia base de datos para ampliar nuestros servicios</p> <p>Tenemos todos los ramos de seguros aprobados</p> <p>Seguimiento constante a los requerimientos</p>
O	<p>Poder de negociación con las Aseguradoras.</p> <p>El aliado estratégico está realizando inversiones importantes en captar nuevos clientes, por consecuencia se tiene la oportunidad de generar nuevos seguros.</p> <p>Se están dando a conocer nuevos ramos en seguros por parte de las Aseguradoras, que podrían ser una nueva oportunidad de negocio para explotar con clientes nuevos y actuales.</p> <p>Las varias opciones en el mercado sobre soluciones tecnológicas puede ayudar para mejorar los procesos internos de “Gestión Segura”.</p> <p>Después de la pandemia se generó una conciencia sobre la necesidad de contar con un seguro por ende se puede generar nuevas ventas.</p>

Ampliar el portafolio de productos con nuevos clientes
 Explotar la base de datos brindada por nuestro aliado estratégico y generar nuevos negocios.

D Falta de capacitación.
 Falta de reuniones y comunicación constante con la coordinación de seguros de nuestro Aliado estratégico.
 Falta de claridad en los procesos.
 Falta de trabajo en equipo.
 Tenemos varios procesos que se manejan manualmente.
 Falta de comunicación entre los departamentos, lo que ocasiona reprocesos.
 No se tiene un departamento que genere o proponga nuevos productos para el aliado estratégico.
 Ahora el mundo digital ha avanzado a pasos agigantados, por tanto, deberían tener más interacción en redes sociales y páginas web.
 No se tiene una organización estructurada, por lo que los empleados no saben que funciones corresponden a cada uno.
 No se tiene un sistema eficiente.
 No existe un sistema con el cual automáticamente se pueda realizar seguimientos a los requerimientos con la Aseguradoras.

A Trámites burocráticos con el aliado estratégico, por tal motivo no se concretan ciertas negociaciones
 El riesgo país actual y los niveles de desempleo puede provocar que la gente ya no desee contratar los servicios de un broker de seguros o su nivel adquisitivo baje.
 En ocasiones las Aseguradoras se contactan directamente con el Aliado estratégico, y ya no se considera a “Gestión Segura” para negociaciones.
 El cliente tiene un alto poder de negociación, lo que genera una disminución en porcentaje de comisiones.
 El aliado estratégico puede generar un expertis en el manejo de seguros y lograría desplazar a “Gestión Segura” de la administración de pólizas.
 Al existir mucha oferta de brokers en el mercado, los clientes pueden dejar de requerir nuestros servicios para optar por los de la competencia.
 El creciente nivel de inseguridad en el país está haciendo que las aseguradoras generen restricciones en la suscripción de riesgos, lo cual limita a generar una cobertura completa a los clientes en los diferentes ramos de seguros.

Nota: Elaborado por los autores

Anexo 4

Matriz Focus Group-Departamento Comercial

Método		Grupo Focal	
Tema	Proyecto de desarrollo para la reestructuración de la planeación estratégica de la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros. 		
Moderadores	Daniela Jara y Erick Albán		
Participantes previstos en cada grupo	3		
Participantes que realmente asistieron	3		
Características del grupo	Departamento Comercial		
Técnica	Pregunta	Cargo	Respuesta de los participantes
Focus Group	1- ¿Desde tu perspectiva en el departamento comercial, ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas que los distinguen en el mercado de seguros?	- Gerente comercial, jefe comercial y ejecutivo comercial.	<p>Respuesta 1: Considero que una de nuestras principales fortalezas es nuestra sólida relación con el Aliado estratégico. Esa asociación nos brinda una base sólida de clientes y una posición única en el mercado de seguros bancarios.</p> <p>Respuesta 2: Nuestro equipo de ventas altamente capacitado y enfocado en las necesidades de los clientes es definitivamente una fortaleza. Somos capaces de comprender las demandas específicas de los clientes y proporcionar soluciones personalizadas.</p> <p>Respuesta 3: Creo que nuestra capacidad para adaptarnos rápidamente a las cambiantes demandas del mercado es una ventaja clave. Podemos ajustar nuestras</p>

2- En tu rol, ¿Qué oportunidades cree que se podría aprovechar para expandir la cartera de clientes más allá de la relación con el Aliado estratégico?

3- ¿Cómo cree que se podría afrontar la competencia en la industria de seguros desde el departamento comercial?

estrategias de ventas y ofertas de productos en función de las tendencias emergentes.

Respuesta 1: Veo una gran oportunidad en colaborar con otras instituciones financieras. Podríamos desarrollar soluciones específicas para diferentes bancos y ampliar nuestro alcance en el sector bancario en general.

Respuesta 2: Existe un potencial sin explotar en la expansión hacia otros segmentos de mercado. Podríamos enfocarnos en individuos y empresas que buscan soluciones de seguros personalizadas y asequibles.

Respuesta 3: La creciente conciencia pública sobre la importancia de los seguros nos brinda la oportunidad de educar a un público más amplio y atraer nuevos clientes individuales interesados en proteger sus activos y bienestar.

Respuesta 1: Una estrategia sólida sería fortalecer aún más nuestra relación con el Aliado estratégico. Si podemos ofrecer servicios y soluciones excepcionales, podemos mantenernos como su socio preferido en el ámbito de seguros.

Respuesta 2: Debemos invertir en marketing estratégico para resaltar nuestras fortalezas y destacar nuestras ventajas competitivas. Un enfoque en la promoción diferenciada

puede ayudarnos a ganar cuota de mercado.

Respuesta 3: La innovación en nuestros productos y servicios podría ser un diferenciador clave. Si podemos ofrecer soluciones únicas y personalizadas que aborden las necesidades específicas de los clientes, podremos destacar en un mercado saturado.

4- ¿Qué aspectos internos considera que podrían estar afectando la calidad de los servicios en el departamento comercial?

Respuesta 1: A veces, la comunicación entre los equipos de ventas y de servicio al cliente puede no ser tan fluida como debería. Esto puede llevar a problemas de información y afectar la experiencia del cliente.

Respuesta 2: Notamos que a veces la capacitación y el desarrollo del personal de ventas pueden ser insuficientes para mantenerse al tanto de los cambios en productos y regulaciones. Esto puede afectar la calidad de las recomendaciones que brindamos a los clientes.

Respuesta 3: La dependencia en procesos manuales en algunas áreas de nuestro departamento puede causar retrasos en la respuesta a consultas y en la administración de pólizas. Esto puede impactar negativamente la satisfacción del cliente.

5-Desde tu experiencia, ¿Qué estrategias se podría implementar para fortalecer la propuesta

Respuesta 1: Podríamos trabajar en mejorar la formación y actualización constante de nuestros equipos

de valor y mantener una posición competitiva en el mercado?

de ventas para que puedan brindar recomendaciones más precisas y pertinentes a los clientes.

Respuesta 2: La personalización es clave. Si pudiéramos adaptar nuestras soluciones de seguros a las necesidades específicas de cada cliente, nos diferenciaríamos de la competencia y mostraríamos un enfoque centrado en el cliente.

Respuesta 3: La integración de tecnología en nuestro proceso de ventas podría ser una estrategia efectiva. Si podemos ofrecer a los clientes herramientas digitales para obtener información y cotizaciones, seríamos más accesibles y convenientes.

Nota: Elaborado por los autores

Matriz Focus Group-Departamento Técnico

Método	Grupo Focal		
Tema	Proyecto de desarrollo para la reestructuración de la planeación estratégica de la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros. 		
Moderadores	Daniela Jara y Erick Albán		
Participantes previstos en cada grupo	2		
Participantes que realmente asistieron	2		
Características del grupo	Departamento Técnico		
Técnica	Pregunta	Cargo	Respuesta de los participantes

	<p>1- En el departamento técnico, ¿Cómo considera que la experiencia en la administración de pólizas brinda una ventaja competitiva?</p>	<p>- Jefe técnico comercial, ejecutivo de siniestros y ejecutivo de soporte técnico comercial.</p>	<p>Respuesta 1: Nuestra experiencia nos permite analizar y anticipar las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Al conocer los patrones y tendencias en la administración de pólizas, podemos ofrecer soluciones proactivas que otros pueden pasar por alto.</p> <p>Respuesta 2: Nuestra experiencia en la administración de pólizas nos da la capacidad de resolver problemas complejos de manera eficiente. Sabemos cómo lidiar con situaciones únicas y garantizar la satisfacción del cliente, lo que nos diferencia en un mercado competitivo.</p>
<p>Focus Group</p>	<p>2- ¿Qué desafíos técnicos percibe que podrían surgir con la incorporación de tecnologías emergentes en la industria de seguros?</p>		<p>Respuesta 1: Uno de los desafíos podría ser la adaptación de nuestras operaciones y sistemas a nuevas tecnologías. La integración de plataformas digitales podría requerir cambios en nuestros flujos de trabajo existentes.</p> <p>Respuesta 2: La ciberseguridad sería un tema importante. Con más tecnología involucrada en la administración de pólizas, necesitaríamos fortalecer nuestras medidas de seguridad para proteger la información sensible de los clientes.</p>
	<p>3- Desde su punto de vista, ¿Cómo se podría mejorar la eficiencia en la gestión de múltiples pólizas en el departamento técnico?</p>		<p>Respuesta 1: La automatización de tareas repetitivas podría ser una mejora significativa. Al eliminar tareas manuales, podríamos redirigir nuestros esfuerzos hacia actividades</p>

4- ¿Qué oportunidades ve para aplicar la experiencia técnica en la creación de soluciones personalizadas de seguros para clientes individuales?

5- ¿Cómo considera que se podría optimizar la colaboración entre los departamentos comercial y técnico para ofrecer servicios más integrados y efectivos?

más estratégicas y de mayor valor.

Respuesta 2: Implementar un sistema de gestión de pólizas más centralizado y de fácil acceso para todo el equipo podría mejorar la eficiencia en la colaboración y el intercambio de información entre diferentes equipos técnicos.

Respuesta 1: Podríamos utilizar nuestro conocimiento técnico para desarrollar algoritmos de análisis de datos que evalúen las necesidades individuales de los clientes y generen pólizas personalizadas.

Respuesta 2: Nuestra experiencia técnica nos permitiría diseñar plataformas en línea donde los clientes puedan personalizar y adaptar sus propias pólizas según sus preferencias y necesidades específicas.

Respuesta 1: Una mayor comunicación y reuniones regulares entre los equipos comercial y técnico serían fundamentales. Esto ayudaría a alinear los objetivos y garantizar que todos estén en la misma página en términos de las necesidades del cliente y las soluciones técnicas.

Respuesta 2: La creación de equipos multidisciplinarios que incluyan a miembros de ambos departamentos podría impulsar la colaboración. Esto permitiría un enfoque holístico en el desarrollo de soluciones y una comprensión

más completa de los desafíos y oportunidades.

Nota: Elaborado por los autores

Matriz Focus Group-Departamento de Producción

Método	Grupo Focal		
Tema	Proyecto de desarrollo para la reestructuración de la planeación estratégica de la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros. 		
Moderadores	Daniela Jara y Erick Albán		
Participantes previstos en cada grupo	5		
Participantes que realmente asistieron	5		
Características del grupo	Departamento De producción		
Técnica	Pregunta	Cargo	Respuesta de los participantes
Focus Group	1- En el departamento de producción, ¿Cuáles son las debilidades internas que podrían estar afectando la eficiencia de las operaciones?	- Jefe de producción.	<p>Respuesta 1: Notamos que a veces hay una falta de claridad en los procesos y responsabilidades. Esto puede llevar a duplicación de esfuerzos y retrasos en la entrega de servicios.</p> <p>Respuesta 2: La dependencia en sistemas manuales para la administración de pólizas podría ser una debilidad. Esto puede llevar a errores humanos y retrasos en la respuesta a las necesidades de los clientes.</p> <p>Respuesta 3: La comunicación interdepartamental a veces puede ser un desafío. Si no estamos compartiendo información de manera efectiva, podría haber</p>

2- Desde tu experiencia, ¿Qué estrategias se podría implementar para mejorar la gestión de múltiples pólizas y reducir posibles errores?

problemas en la gestión de pólizas y la satisfacción del cliente.

Respuesta 4: Algunas veces enfrentamos problemas de recursos limitados en momentos de alta demanda. Esto puede resultar en retrasos en la atención al cliente y en la ejecución de tareas operativas.

Respuesta 5: Identificamos que la falta de capacitación adecuada en ciertos procedimientos puede afectar la calidad del servicio que brindamos a los clientes.

Respuesta 1: Implementar sistemas de software especializados en la gestión de pólizas podría automatizar gran parte del proceso y reducir la posibilidad de errores manuales.

Respuesta 2: Crear protocolos y listas de verificación claras para cada etapa del proceso de administración de pólizas podría ayudar a minimizar los errores al estandarizar las actividades.

Respuesta 3: Incrementar la formación y capacitación del personal en procedimientos y regulaciones de seguros ayudaría a mejorar la precisión y la eficiencia en la gestión de pólizas.

Respuesta 4: Establecer un sistema de revisión y validación cruzada entre los miembros del equipo podría detectar errores antes de que lleguen a los clientes y reducir su impacto.

3- ¿Consideras que la asociación con el Aliado estratégico es una fortaleza o una dependencia en términos de operaciones?

Respuesta 5: Implementar una cultura de mejora continua en la que los empleados puedan compartir retroalimentación y sugerencias para evitar errores y optimizar procesos.

Respuesta 1: Creo que en gran medida es una fortaleza, ya que nos brinda un flujo constante de clientes a través de la relación bancaria. Sin embargo, también deberíamos trabajar en diversificar nuestras fuentes de negocio para no depender exclusivamente de esta asociación.

Respuesta 2: Nuestra asociación con el aliado estratégico es valiosa, pero debemos asegurarnos de que no nos volvamos demasiado dependientes de ella. Siempre existe la posibilidad de cambios en la relación, por lo que necesitamos estar preparados para mantener operaciones sólidas de manera independiente.

Respuesta 3: La asociación con el Aliado estratégico es una gran fortaleza, ya que nos da acceso a una base estable de clientes. Sin embargo, deberíamos explorar nuevas asociaciones para diversificar nuestros canales de ingresos y minimizar riesgos.

Respuesta 4: Esta asociación es un punto fuerte que nos proporciona una sólida base de operaciones. No obstante, también es importante que desarrollemos nuestra independencia operativa para

4- ¿Qué oportunidades identifica para mejorar la colaboración entre los diferentes equipos dentro del departamento de producción?

garantizar una mayor resiliencia en el futuro.

Respuesta 5: Si bien la relación con el Aliado estratégico nos ha brindado muchas oportunidades, no debemos subestimar la importancia de construir relaciones sólidas con otros actores en el mercado para reducir la dependencia y asegurar nuestra estabilidad operativa.

Respuesta 1: Podríamos establecer reuniones periódicas entre los equipos para compartir información y actualizaciones. Esto ayudaría a mantener a todos en la misma página y fomentaría la colaboración.

Respuesta 2: Explorar la posibilidad de rotaciones temporales entre equipos podría mejorar la comprensión de las operaciones de cada uno y fomentar el intercambio de conocimientos.

Respuesta 3: Implementar una plataforma digital interna para compartir información y recursos podría agilizar la colaboración entre equipos y asegurarse de que todos tengan acceso a la misma información.

Respuesta 4: Organizar sesiones regulares de intercambio de conocimientos entre los equipos podría mejorar la comprensión mutua de las responsabilidades y desafíos, lo que fomentaría la colaboración.

5- ¿Cómo se podría aprovechar mejor la experiencia operativa para mantener altos niveles de satisfacción del cliente y garantizar la calidad del servicio?

Respuesta 5: Establecer líderes de proyecto de diferentes equipos para tareas específicas podría promover una comunicación más estrecha y garantizar que todas las partes estén involucradas y al tanto de los avances.

Respuesta 1: Podríamos implementar procesos de retroalimentación del cliente para recopilar sus opiniones sobre nuestra ejecución operativa y usar esa información para ajustar nuestros procesos.

Respuesta 2: Utilizar tecnología para monitorear el progreso de las operaciones y mantener a los clientes informados sobre el estado de sus pólizas podría generar confianza y satisfacción.

Respuesta 3: Crear un sistema de retroalimentación directa del cliente a los equipos de producción podría ayudarnos a identificar áreas de mejora y ajustar nuestros procesos según las necesidades reales de los clientes.

Respuesta 4: Capacitar a los equipos de producción para manejar situaciones excepcionales de manera proactiva podría permitirnos resolver problemas antes de que afecten la satisfacción del cliente.

Respuesta 5: Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) centrados en la satisfacción del cliente y vincularlos a las evaluaciones del desempeño del personal de

producción podría incentivar un enfoque continuo en la calidad del servicio.

Nota: Elaborado por los autores

Matriz Focus Group-Departamento Financiero

Método		Grupo Focal	
Tema	Proyecto de desarrollo para la reestructuración de la planeación estratégica de la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros		
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una propuesta de reestructuración de la planificación estratégica para la empresa Gestión Segura, Asesores de Seguros. 		
Moderadores	Daniela Jara y Erick Albán		
Participantes previstos en cada grupo	4		
Participantes que realmente asistieron	4		
Características del grupo		Departamento Financiero	
Técnica	Pregunta	Cargo	Respuesta de los participantes
Focus Group	1-En el departamento financiero, ¿Cómo considera que se podría mitigar los riesgos asociados con la dependencia en el respaldo del Grupo Eljuri?	- Contadora, recursos humanos y administrativo.	<p>Respuesta 1: Una estrategia sería buscar oportunidades de inversión y financiamiento externo para diversificar nuestras fuentes de respaldo financiero y reducir la exposición a un solo actor.</p> <p>Respuesta 2: Podríamos explorar asociaciones con otros grupos financieros para ampliar nuestra base de respaldo y disminuir la dependencia en el Grupo Eljuri.</p> <p>Respuesta 3: Elaborar un plan de contingencia financiera que incluya escenarios de reducción o cambio en el respaldo del Grupo Eljuri nos ayudaría a estar preparados para cualquier eventualidad.</p>

2- ¿Cómo se podría aprovechar la experiencia financiera para enfrentar posibles cambios en regulaciones y leyes de seguros?

3- ¿Cuáles son los desafíos financieros que se podría enfrentar al explorar oportunidades de

Respuesta 4: Implementar un plan de contingencia financiera sólido sería esencial. Esto podría incluir la creación de reservas financieras y la diversificación de nuestras inversiones para reducir la exposición a un único respaldo.

Respuesta 1: Podríamos establecer un equipo interno encargado de monitorear y analizar los cambios regulatorios para adaptar nuestras estrategias financieras y asegurarnos de que cumplamos con los nuevos requisitos.

Respuesta 2: La experiencia financiera podría ayudarnos a diseñar productos de seguros que sean flexibles y adaptables a cambios en las regulaciones, lo que nos daría una ventaja competitiva.

Respuesta 3: Utilizar nuestra experiencia financiera para anticipar y adaptarnos rápidamente a los cambios regulatorios podría permitirnos mantener una posición competitiva y cumplir con todas las exigencias legales.

Respuesta 4: La experiencia financiera nos da la capacidad de analizar el impacto financiero de los cambios regulatorios y desarrollar estrategias proactivas para minimizar cualquier impacto negativo.

Respuesta 1: Uno de los desafíos sería la inversión inicial requerida para expandirnos hacia nuevos segmentos de mercado.

diversificación en la cartera de clientes?

Necesitaríamos planificar cuidadosamente nuestras inversiones y evaluar los retornos potenciales.

Respuesta 2: Mantener un equilibrio entre la diversificación y el riesgo financiero sería un desafío clave. Deberíamos asegurarnos de que nuestras inversiones sean sólidas y no pongan en peligro la estabilidad financiera.

Respuesta 3: Uno de los desafíos sería la necesidad de ajustar nuestros modelos financieros para incorporar nuevos segmentos de mercado y evaluar su rentabilidad potencial.

Respuesta 4: El riesgo de invertir en nuevos mercados y no obtener el retorno esperado sería un desafío. Deberíamos realizar análisis exhaustivos para tomar decisiones financieras sólidas.

4- ¿Qué estrategias se podría implementar desde el departamento financiero para mejorar la resiliencia ante fluctuaciones económicas?

Respuesta 1: Diversificar nuestras inversiones en diferentes clases de activos podría ayudarnos a minimizar el impacto de las fluctuaciones económicas en nuestra cartera.

Respuesta 2: Establecer un fondo de reserva financiera para contingencias podría proporcionarnos un colchón en tiempos de dificultades económicas y asegurarnos de mantener la continuidad operativa.

Respuesta 3: Establecer líneas de crédito o acuerdos de financiamiento contingente con instituciones financieras podría brindarnos flexibilidad

5- ¿Consideras que las estrategias de precios que tienen actualmente son competitivas en el mercado actual? ¿Qué cambios sugiere, si los hay?

para enfrentar períodos de dificultades económicas.

Respuesta 4: Desarrollar modelos financieros de escenarios podría ayudarnos a anticipar los efectos de diferentes escenarios económicos y ajustar nuestras estrategias de inversión y gastos en consecuencia.

Respuesta 1: En general, nuestras estrategias de precios son competitivas, pero podríamos considerar la posibilidad de introducir más flexibilidad en las tarifas para adaptarnos mejor a las diferentes necesidades de los clientes y segmentos del mercado.

Respuesta 2: Creo que en algunos casos podríamos ser más competitivos, especialmente en el segmento de seguros individuales. Tal vez podríamos explorar descuentos por fidelidad o por paquetes de servicios para atraer a más clientes.

Respuesta 3: Nuestras estrategias de precios son sólidas, pero podríamos enfocarnos en comunicar mejor el valor agregado que ofrecemos en comparación con la competencia. Esto podría justificar tarifas ligeramente más altas.

Respuesta 4: Dado que el mercado de seguros es dinámico, sería beneficioso considerar una revisión periódica de nuestras estrategias de precios para asegurarnos de que estamos reflejando adecuadamente las

tendencias del mercado y las
necesidades de los clientes.

Nota: Elaborado por los autores