



**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**  
**(UNTELS)**

**“DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA ASESORA Y CORREDORA DE SEGUROS REBECA QUIROZ RIOS  
AÑO 2014”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:  
KATHERINE NELLY MORENO SARAVIA**

**LIMA-PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiar mi camino.

A toda mi familia, en especial a mi madre, María, por todo el apoyo y esfuerzo que ha invertido en mí para sacarme adelante y enseñarme a ser una gran persona. Mi gran familia. Por guiarme y estar siempre pendiente de mis actos a lo largo de mi vida.

A todas aquellas personas que han estado junto a mí a lo largo de la carrera universitaria, y de las cuales he aprendido muchas cosas valiosas que han marcado gratos momentos en vida.

Bachiller Katherine Nelly Moreno Saravia

## **AGRADECIMIENTO**

A toda mi familia por creer en mí, por valorar el esfuerzo realizado y por estar siempre pendientes del desarrollo de mi proyecto y de mi vida. A mi madre por todo su amor y por estar pendiente a lo largo de mi formación académica y personal. A mi hermano, mis tíos, mis primos, mi sobrinito Abdiel, quien dio otro sentido a nuestras vidas, a mis verdaderos amigos: los de estudio, los del trabajo, aquellos que conocí en el transcurso de mi vida; por su apoyo en los momentos más cruciales de vida y por estar ahí siempre cuando los necesité.

A mis seres queridos que no están conmigo en cuerpo presente, pero viven en mi corazón y en mi mente, mi Mamita Juana, mi abuelita Pilar, mi abuelito Nicolás, mi tío Walter y mi prima Karen, sigan dándome fuerzas y guíen mi camino desde el cielo.

A mi asesor de proyecto, Licenciado Fidel Luján; por saber escucharme a pesar de la gran cantidad de trabajo que tiene dentro de la facultad, de no solo ser un gran profesor, sino un gran amigo para mí.

A TODOS ellos, a DIOS; Gracias, por incentivar me todos los días a desarrollar este proyecto, y por motivarme a seguir culminándolo de la mejor manera.

Bachiller Katherine Nelly Moreno Saravia

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	11
1.1.	Descripción de la realidad problemática	11
1.1.1	La empresa	13
1.1.2	Funciones de la empresa	13
1.2.	Justificación de la investigación	14
1.3.	Delimitación de la investigación	15
1.3.1.	Espacial	15
1.3.2.	Temporal	15
1.4.	Formulación del problema	15
1.4.1.	Problema general	15
1.4.2.	Problemas específicos	16
1.5.	Objetivos	16
1.5.1.	Objetivo general	16
1.5.2.	Objetivos específicos	16
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	17
2.1.	Antecedentes	17
2.2.	Bases teóricas	23
2.2.1	Planeación	23
2.2.1.1	¿Para qué sirve?	24
2.2.2.	La estrategia	25
2.2.3.	Historia del Planeamiento Estratégico	26
2.2.3.1.	Planeamiento Estratégico	27
2.2.3.2	Características	29
2.2.3.3	Importancia	30
2.2.3.4	Propósitos	30
2.2.3.5	Proceso del Planeamiento estratégico	31

A. Diagnostico FODA.....	31
B. Direccionamiento Estratégico.....	32
1. Misión .....	32
2. Visión.....	33
3. Valores.....	34
C. Objetivos Organizacional.....	34
D. Políticas o Normas de actuación.....	35
E. Formulación de estrategias.....	35
2.2.4. Mercadotecnia y la Globalización.....	36
2.2.4.1 Objeto de estudio de la mercadotecnia.....	36
2.2.4.2. Errores comunes.....	37
2.2.5. La estrategia de ventas.....	40
.2.5.1. Pronóstico de ventas.....	42
2.3. Marco Conceptual.....	43
<b>CAPÍTULO III    DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....</b>	<b>48</b>
3.1. Descripción del Proyecto.....	48
3.1.1. Tipo de investigación.....	48
3.1.2 Población.....	48
3.1.3. Técnica e instrumento de recopilación de datos.....	48
3.2 Construcción, diseño, o simulación del modelo.....	48
3.3 Revisión y consolidación de los resultados .....	49
3.3.1. Revisión de Resultados.....	50
3.4. La propuesta.....	70
3.4.1. Proceso de Planeamiento Estratégico.....	71
3.4.2. Diseño del Planeamiento Estratégico para la empresa	
Rebeca Quiroz Ríos.....	71
A. Misión Propuesta.....	72
B. Visión Propuesta.....	72
C. Valores .....	72
D. Estructura Organizacional.....	74

E. Análisis FODA.....	75
F. Objetivos .....	76
G. Formulación de estrategias.....	77
H. Programas.....	78
I. Cronograma.....	80
J. Presupuesto.....	80
3.4.3 Calidad del servicio que debe cumplir un asesor y corredor de seguro (Broker) .....	81
3.5. ¿Será difícil el cambio organizacional en los colaboradores?.....	86
3.5.1. Los cambios surgen a raíz de interacción de fuerzas Internas y externas.....	86
3.5.2. Tipos de cambio en la organización.....	87
3.5.3. Factores psicológicos que influyen en la Implementación del cambio.....	88
3.5.4 Etapas.....	88
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	93

## Tablas

<i>¿Sabe la visión de la empresa? .....</i>	<i>50</i>
<i>¿Los objetivos de la empresa están planteados claramente? .....</i>	<i>51</i>
<i>¿Se siente identificado y comprometido con la empresa? .....</i>	<i>52</i>
<i>¿Cree que las actividades que realiza conllevan al logro de objetivos de la empresa? .....</i>	<i>53</i>
<i>¿Las actividades que realiza en la empresa son congruentes a su puesto?.....</i>	<i>54</i>
<i>¿La distribución de funciones en la empresa va acorde a mis conocimientos y habilidades? .....</i>	<i>55</i>
<i>¿El personal de la empresa se abastece para llevar a cabo todos los procedimientos que demanda el servicio? .....</i>	<i>56</i>
<i>¿La comunicación entre usted y su jefe es constante? .....</i>	<i>57</i>
<i>¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena? .....</i>	<i>58</i>
<i>¿Se requiere del trabajo en equipo para llevar a cabo las tareas asignadas?..</i>	<i>59</i>
<i>¿La empresa da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo? .....</i>	<i>60</i>
<i>¿El clima laboral en el trabajo es el adecuado? .....</i>	<i>61</i>
<i>¿La gerente general supervisa las actividades que realiza en la empresa?.....</i>	<i>62</i>
<i>¿La empresa me permite aportar nuevas ideas para el mejor desarrollo de las actividades? .....</i>	<i>63</i>

<i>¿Se realizan capacitaciones constantes para obtener nuevos conocimientos y poder realizar correctamente las actividades? .....</i>	<i>64</i>
<i>¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los colaboradores?.</i>	<i>65</i>
<i>¿El sistema que se utiliza en la empresa, permite realizar mejor el trabajo?....</i>	<i>66</i>
<i>¿La empresa necesita actualizar constantemente su tecnología? .....</i>	<i>67</i>
<i>¿El uso de tecnología ayuda a incrementar su rendimiento? .....</i>	<i>68</i>



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título **“DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ASESORA Y CORREDORA DE SEGUROS REBECA QUIROZ RÍOS”** Debido a que en la actualidad el objetivo principal de cualquier empresa es obtener ingresos mediante un buen producto y/o servicio que satisfaga las necesidades del cliente y supere sus expectativas, permitiendo a la empresa crecer en cuestión de producción, infraestructura y crecimiento empresarial, que le ayude a crear una ventaja competitiva donde no solo se debe hacer las cosas bien, sino que debemos hacer las cosas mejor que la competencia.

Se hace necesario que la empresa utilice el planeamiento estratégico como una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones en base a la situación actual y al camino que se va a recorrer y que a su vez consiste en crear un direccionamiento estratégico, diseño su misión, visión, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, eligiendo estrategias concretas a seguir y mejorando la situación actual dentro del rubro al que pertenece.

El desarrollo de una buena planeación estratégica debe ser el primer paso de la dirección ya que es necesario tener empresas que marquen una diferencia teniendo objetivos bien elaborados, normas alineadas y un personal competente y comprometido para poder cumplirlas y generar valor, obteniendo resultados.

La estrategia de crear una adecuada planeación estratégica tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de gestión, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora global de la empresa.

Este trabajo estará orientado a crear una organización más proactiva, inteligente y eficaz, que se adapte al actual entorno de mercado exigente (estructuras de equipo y cultura organizacional).

La estructura que hemos seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos. El primer capítulo comprende el Planteamiento del Problema, el

segundo capítulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del proyecto.

**La autora**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Agente y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos es intermediaria de las empresas de seguros, siendo la parte principal de la negociación en lo que respecta a la gestión de contratos de seguros, obteniendo una comisión por el servicio brindado. Tiene como función principal captar clientes que necesiten salvaguardar sus bienes y velar por los suyos, brindándole la debida asesoría con respecto a seguros, que vayan acorde a sus necesidades y que proteja sus intereses.

Rebeca Quiroz Ríos es una empresa independiente e imparcial, es por ello que no tiene ningún vínculo con ninguna aseguradora y negocia con ambas partes, con el cliente y la empresa de seguros, para llegar a un acuerdo donde ambos ganen.

Desde sus inicios la empresa ha venido trabajando con una administración de manera empírica que conllevó a cometer algunas deficiencias en la parte interna de la misma en lo que respecta a la estructura de la empresa lo cual obstaculiza el control en las actividades que desarrolla cada colaborador, ocasionando retrasos y deficiencia en el servicio, también la escasa cultura organizacional que conlleva a la desorientación donde las líneas estratégicas dejan de ser claras y cada colaborador interpreta a su manera que surge por la

mala comunicación entre los ellos, creando colaboradores desmotivados y con problemas de desconfianza en ellos mismos.

Debido a esto es que se ve la necesidad de elaborar e implementar un planeamiento estratégico que permita formular su direccionamiento, definir sus objetivos, su visión, estrategias que permitan tomar decisiones correctas y aprovechar de la mejor manera los recursos de la empresa.

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia a la globalización han hecho que solo las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y a superarse continuamente.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión de la situación interna y externa para anticiparse a posibles cambios, con el objetivo de aprovechar sus fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas, también guiará los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos en la organización durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la misma, consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa.



- Asegurarse que la póliza contenga todo lo estipulado y las condiciones que cubre el riesgo del producto.
- Contactar con la empresas de seguros en caso hubiese cualquier modificación de datos o montos que perjudiquen los intereses del cliente.
- Asistir al cliente con la debida importancia y prontitud que merece si en caso hubiese un siniestro, o inconvenientes que retrasen los tiempos de atención debida al asegurado, comunicando a la empresa de seguros y haciendo el seguimiento hasta su conclusión.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se justifica porque la empresa debe reconfigurar sus métodos de trabajo y al mismo tiempo garantizar un mejor nivel de calidad de su producto y/o servicio, dando el énfasis que se debe al planeamiento estratégico, donde se busca lograr que los miembros se guíen y prevean el futuro y para ellos desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Con la elaboración del planeamiento estratégico a la empresa Rebeca Quiroz Ríos desea mejorar el desempeño de la misma, estableciendo las funciones que realiza cada colaborador para así minimizar el nivel de error y para que se defina el norte de la empresa, elaborando políticas y objetivos que alcanzar y así brindar un buen servicio que supere las expectativas del cliente y encaminar a la empresa hacia el futuro.

En la actualidad, el planeamiento estratégico es considerada un modelo adecuado para que la empresa de un paso importante en el buen desempeño y logros de objetivos de la misma, que le ayudará a generar ventajas competitivas que la diferencien de la competencia y así poder suplir las necesidades y superar las expectativas de la razón de ser de cualquier empresa frente a sus clientes.

Para lograr los propósitos se deben reconocer oportunidades y tener una buena base para la toma de decisiones, lo cual conlleva al buen desarrollo económico de la empresa y lograr que los colaboradores se identifiquen y comprometan, logrando así enfocarse en su buen desempeño y lograr ofrecer un buen servicio que cumpla todos los estándares de calidad para la satisfacción del cliente.

### **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Espacial:**

Este trabajo de investigación se realizará en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos en el distrito de Miraflores, del Departamento de Lima, en donde se encuentra la oficina de la empresa. Pero está orientado a todas las empresas afines que necesiten implementar el planeamiento estratégico.

#### **1.3.2. Temporal:**

Comprende el siguiente periodo

INICIO: FEBRERO 2014

TÉRMINO: DICIEMBRE 2014

### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.4.1. Problema General**

¿De qué manera influye el Proceso de Planeamiento Estratégico en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos?

## **1.4.2. Problema Específico**

**1.4.2.1** ¿De qué manera influye el Diagnóstico FODA en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos?

**1.4.2.2** ¿De qué manera influye el Direccionamiento Organizacional en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos?

**1.4.2.3** ¿De qué manera influye los Objetivos Organizacionales en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos?

**1.4.2.4** ¿De qué manera influye las Políticas y Normas de actuación en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos?

**1.4.2.5** ¿De qué manera influye la Formulación de Estrategias en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos?

## **1.5. OBJETIVO**

### **1.5.1. Objetivo General**

Describir el Proceso de Planeamiento Estratégico en la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos.

### **1.5.2. Objetivo Específico**

**1.5.2.1** Describir el proceso de Diagnóstico FODA.

**1.5.2.1** Describir el proceso de Direccionamiento Organizacional.

**1.5.2.1** Describir el proceso de los Objetivos Organizacionales.

**1.5.2.1** Describir el proceso de las Políticas y Normas de actuación.

**1.5.2.1** Describir el proceso de Formulación de Estrategias.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

En principio, la investigación debe ser reconocida como un proceso sistemático de aprendizaje orientado a conceptualizar la realidad, esto es, conocerla, analizarla y explicar sus manifestaciones. Toda investigación conlleva una intencionalidad, cual es, el mejoramiento y la transformación no solo de las y los actores sociales que participan en ella, sino también de sus prácticas. Lógicamente esto exige una indagación constante por parte de las y los investigadores, con altas dosis de imaginación, intuición y deseo por acercarse y comprender la realidad estudiada.

Grandes aportes de investigación han contribuido al desempeño de la sociedad, gracias a la forma en que las universidades demuestran la eficiencia de sus actividades y la calidad de alumnos que forjan. Es por ello que cada estudio realizado y presentado por los alumnos, dan un inicio al desarrollo de otras, es por ello que veremos los aportes que se han realizado para poder basar con fundamentos el proyecto a presentar.

### 2.1.1. Los estudios encontrados

Karina Elizabeth Tobar<sup>2</sup> de nacionalidad Ecuatoriana y estudiante de la Escuela Politécnica Nacional, realizó en el 2007 su estudio sobre “La Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Rhenania S.A. en la Ciudad de Quito”, empresa que fabrica y comercializa toda clase de artículos de plástico, la visión que presentó fue la de mejorar la competitividad de la empresa basándose en el análisis interno y externo, creando un direccionamiento de la misma. La problemática de esta tesis se enfoca en la falta de gestión que impide obtener buenos resultados para que la empresa se posicione en el mercado y de direccionamiento estratégico que consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro para que se tome mejores decisiones que ayuden explotar sus fortalezas y minimizar las amenazas. Pero al percibir el problema, se ve en la necesidad de contar con un plan como guía de acción a seguir con relación a los objetivos planteados, donde al analizar los factores internos y externos se hallará una o más ventajas competitivas que se utilizará para diseñar y ejecutar estrategias, también se hace uso de herramientas para mejorar la situación actual de la empresa como la Matriz de evaluación de factores externo (EFE) que permite conocer la posición estratégica externa de la empresa, que permitirá identificar los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve la misma y que a su vez interfieren de manera directa o indirecta a la misma, Matriz de evaluación de factores internos (EFI) nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las fortalezas con respecto a la parte interna de la empresa para que la información obtenida sea vital para el surgimiento y pro de la actividades que se realice en la misma, Matriz del perfil competitivo (MPC) es donde se identifica a los principales competidores así como las fortalezas y debilidades en relación a las estrategias de la empresa, Matriz FODA que permite obtener un diagnóstico de la situación actual tanto en el ambiente interno y externo

---

<sup>2</sup> Tobar, Karina Elizabeth. 2007. LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMRSEEA RHENANIA S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO. Tesis. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.

de la empresa, esta herramienta nos facilita el conocimiento de toda la empresa y profundizar en la toma de decisiones y la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) ayuda a conocer hacia donde deben encaminar sus estrategias para lograr el equilibrio en el mercado. Todas estas herramientas mencionadas sirven para tener una visión amplia de la empresa y de los factores que intervienen en su desarrollo, que sirven para anticiparse a los posibles problemas que puede enfrentar la empresa. Con relación a mi investigación, se habla de una evaluación y análisis de todos los factores que intervienen en el desarrollo de una empresa, ya que mi implementación también analizará todos los factores que afectan directamente o indirectamente a la empresa Rebeca Quiroz Ríos para poder dar más énfasis en el desarrollo de estrategias y así lograr su mejora continua.

También **Cristina Angélica León Benavides**<sup>3</sup>, de nacionalidad ecuatoriana y siendo estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, realizó en el 2011 un estudio sobre un “Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata Cia” Ltda. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado en impresión (impresoras y multifunciones), marca Lexmark, de la ciudad de Quito, cuyo fin fue la de implantar un direccionamiento estratégico, para ello optaron por el desarrollo de instrumentos de recopilación de información realizaron encuestas a clientes internos y externos para identificar los problemas que afectan la productividad e inciden en el desempeño del personal y la calidad de servicio. Con la información recopilada se pudo construir la matriz FODA, MEFI que evalúa la situación interna, realizando un análisis de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas de la empresa determinando su impacto e incidencia de la empresa y MEFE que evalúa la situación externa, realizando un análisis de las oportunidades y amenazas dentro de las áreas

---

<sup>3</sup> León Benavides, Cristina Angélica. 2011. DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA REPRODATA CIA. LTDA. DEDICADA A LA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COPIADO E IMPRESIÓN (IMPRESORAS Y MULTIFUNCIONES) MARCA LEXMARK, DE LA CIUDAD DE QUITO. Tesis. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito. Quito, Ecuador.

determinando su impacto o incidencia de la misma, desarrollando a su vez la aplicación de programas como Mejora Continua que es una herramienta que permite el crecimiento y optimización de factores de la empresa y mejoren el rendimiento de forma significativa y Justo a tiempo que tiene como objetivo un procesamiento continuo, sin interrupciones de producción con el fin de reducir el tiempo de elaboración o entra del producto o servicio que generará múltiples beneficios. Con relación a mi investigación se habla de herramientas que ayudan a visualizar los factores que impactan en el buen desarrollo de la misma, y programas que servirán a mi implementación para tener un mejor grado de involucramiento y compromiso del personal y optimizar los costos y tiempos que se utiliza para dar un buen asesoramiento y seguimiento del producto adquirido por el cliente.

Tenemos a **Cova G. Luis Eduardo y Moreno C. Luis José**<sup>4</sup> de nacionalidad española y siendo estudiantes de la Universidad Oriente, realizaron su estudio sobre el “Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona – Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui” en el año 2010, aplicado a la Microempresa dedicada a la venta de materiales de construcción para la fabricación de viviendas y/o cualquier otro tipo de edificaciones, con el fin de mejorar las actividades de la empresa. Presenta como problemática el no contar con un plan estratégico para el desempeño de sus actividades, trabajando día a día para subsistir y así cumplir con las exigencias básicas que requieren sus clientes. Para ello presenta como propuesta tomar en cuenta algunas herramientas como la Matriz EFE cuyo resultado fue que se encontraba por encima del promedio ponderado 2.5, Matriz EFI que indicó que el total ponderado se encontró por debajo del promedio 2.5, la Matriz FODA formulando nueve estrategias, formulando la dirección de la empresa, y la Matriz MPE que

---

<sup>4</sup> Cova G. Luis Eduardo, Moreno C. Luis José. 2010. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE UNA MICROEMPRESA UBICADA EN LA VIA ALTERNATIVA BARCELONA-PUERTO LA CRUZ, ESTADO ANZOÁTEGUI. Tesis. Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui. Barcelona, España.

consiste en la comparación de los focos críticos con las debilidades y amenazas, para posteriormente establecer la estrategia más adecuada y la que haya tenido la ponderación más alta. Dándole sentido a nuestro estudio, el uso de la Matriz MPE, aportaría a mi investigación para hallar los focos problemáticos de la empresa Rebeca Quiroz Ríos y poder diseñar estrategias que ayuden contrarrestarlo para el logro total de los objetivos formulados.

También hablaremos del estudio realizado por **Aquino Salinas Alex Rolando**<sup>5</sup> de nacionalidad ecuatoriana, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que en el año 2011 realizó su estudio sobre “Plan Estratégico Para El Hotel-Suites Costa De Oro Del Cantón Salinas, Provincia De Santa Elena, 2012-2016”, este estudio tuvo como objetivo realizar un análisis de los factores internos y externos para el logro del desarrollo corporativo del Hotel en mención. Para poder lograr el objetivo y crear su misión, visión y objetivos, aplicaron herramientas de manera científica y técnicas que le permitieron determinar sus fortalezas y debilidades en la parte interna de la empresa, y a su vez identificar sus amenazas y oportunidades en la parte externa de la misma. Analiza y estudia la Matriz MEFI, MEFE, FODA y aplica el Método deductivo, que es un método formal, es decir, que afecta a la forma de los razonamientos, y el Método Inductivo se centra en la problemática, es decir busca obtener conocimientos fiables acerca de la realidad. Este planteamiento responde a la realidad, la empresa requiere de un servicio con valor agregado y con personal no identificado con la empresa. Con relación a mi trabajo, la empresa Rebeca Quiroz carece de direccionamiento y por ende de herramientas, métodos como el Deductivo que ayude a reafirmar premisas ya expuestas anteriormente; donde obtengamos resultados certeros de la realidad y posteriormente diseñar estrategias que alivien o solucionen la problemática.

---

<sup>5</sup> Aquino Salinas, Alex Rolando. 2012. PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SUITES COSTA DE ORO DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2012-2016. Tesis. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador.

Tenemos a **Melania Sofía Fernández León y Esperanza Concepción Sinchi Padilla**<sup>6</sup> de nacionalidad ecuatoriana, estuantes de la Universidad de Cuenca, que presentaron en el año 2010 una investigación relacionada con la “Elaboración De Un Plan Estratégico para la Empresa Tecni Ferreteria Ricaurte” que es una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución de construcción”. La finalidad de las estudiantes fue profundizar más sobre el plan estratégico para hallar una solución al problema que aqueja a la empresa, ya que es una empresa familiar y el trabajo solo es remunerado para las personas que realizan trabajo físico y lo que reste de ganancia está destinado para la empresa. Al realizar el estudio se tuvo una visión más clara de factores que se tienen que tomar en cuenta para la mejora de la empresa, uno de los más importantes es que al ser una empresa familiar, no cuenta con cargos específicos y por ende hay una falta de compromiso y responsabilidad en las actividades realizadas dentro de la empresa por lo mismo que no son retribuidos por su trabajo. Esto se relaciona con mi investigación porque es importante que las funciones estén delegadas de acuerdo a la habilidad, conocimiento y destreza de cada persona y pueda poner énfasis y esmero en realizarla correctamente.

También a **Chacón Chacón Maricela Enriqueta** de nacionalidad ecuatoriana, estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi, que presentó en el año 2013 una investigación relacionada al “Diseño de un plan estratégico para mejorar la Gestión administrativa en la cooperativa de Ahorro y crédito “San Antonio De Toacaso”, done buscan que sus clientes confíen en su gestión y responsabilidad en aspectos de seguridad y utilidad, satisfaciendo sus necesidades de inversión. Para ello aplican las matrices como MADI que analiza los factores internos, MADE que analiza los factores externos y la Matriz FODA, teniendo en cuenta indicadores como su competencia, clientes potenciales, el

---

<sup>6</sup> Fernández León Melania Sofía, Sinchi Padilla esperanza Concepción, 2010. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TECNI FERRETERIA RICAURTE PARA EL AÑO 2010. Tesis. Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.

mercado, el medio ambiente, etc., para efectuar estrategias efectivas que lleven a la mejora general de dicha empresa. Y al relacionarlo con mi tema, debemos aplicar la matriz de perfil competitivo que nos ayuda a analizar nuestra competencia y obtener información de las estrategias o herramientas que ponen en práctica para estar posicionado en el mercado, y de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis, debemos implementar o aplicar herramientas o métodos que conlleven a la empresa a mejorar y poseer una ventaja competitiva en el rubro de seguros.

Estos estudios dan inicio a mi proyecto, son los pilares llenos de fundamentos que serán y servirán como cimientos a la explicación y realización del tema expuesto

## **2.2. BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1. Planeación**

Joaquín Rodríguez menciona que: Harry Jones define la planeación como el desarrollo sistemático de programas de acción, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.

Por su parte Harold Koontz y Heinz Weihrich conceptualizan la planeación como un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consciente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en un propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

Podemos concluir que la planificación engloba definir los objetivos o metas de la empresa, el diseñar e implementar una estrategia que conlleve al logro de las mismas y preparar una amplia jerarquía de

planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere a los fines (lo que se hará) como a los medios (cómo se hará).<sup>7</sup>

Por lo tanto la planificación determina lo que va hacerse, proyectándose a un futuro deseado y los medios necesarios para lograrlo, sirviendo como anticipación de decisiones, que reduce la incertidumbre y guía la situación esperada mediante el buen desarrollo de todas las actividades de una empresa.

En las empresas, la elaboración de un plan para el crecimiento corporativo es una práctica común e incluso recompensada para obtener resultados positivos a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y la magnitud de la empresa.

Es recomendable e importante la planeación en la empresa sin importar el tamaño de la misma; que facilita los pasos que esta debe seguir para lograr el crecimiento sostenido, incrementando sus utilidades y la eficiencia de la empresa.

#### **2.2.1.1 ¿Para qué sirve la planeación en la empresa?**

Según José Antonio Fernández Arena es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Un plan aplicado a la empresa sirve para identificar, describir, organizar y analizar una oportunidad de entrada al mercado e investigar la viabilidad económica, técnica y financiera, programando las estrategias y procedimientos para lograr el objetivo empresarial.

Aplicar esta herramienta es imprescindible para lograr la buena marcha de la empresa y con respecto a las empresas ya

---

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen P, y DECENZO David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 1ra Ed. Prentice hall. México, 2002. Pág. 58



organizadas y proyectadas, es importante para modificar y reconstruir algún proceso o actividad que esté alterando la eficacia en el logro de metas y objetivos trazados y así poder levantar los proyectos de crecimiento y diversificación de la actividad principal de la empresa.

### **2.2.2. La estrategia**

Según K. J. Halten (1987) define a la estrategia como el proceso a través del cual una organización formula objetivos y se enfoca en logro de los mismos. Es el arte de mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los gerentes para crear valor a los recursos y habilidades que ellos controlan. Hay dos clases para diseñar una estrategia exitosa: hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar.

Para Charles H. Tabel, estrategia es la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en qué participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante exterior.

En un concepto general, defino estrategia como el arte de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de la organización, para que ésta funcione de manera eficiente. Para esto, la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera en cómo lograrlo y posteriormente un sistema de control que le ayude a seguir la directriz fijada.

En la actualidad, toda organización competitiva, cualquiera que sea su naturaleza basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia.

### 2.2.3. HISTORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- 146 a. c, Grecia Antigua, donde hace una comparación entre las tareas que realiza un empresario y un general, ya que en ambas actividades deben ejecutar planes para el logro de objetivos.
- “Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego” una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.
- 1453, En la época moderna, donde la base fundamental de la economía impulsaba a necesitar estrategias que les sirvan para diseñar sus herramientas en la caza de animales y en la recolección de plantas silvestres.
- 1954 “Peter Drucker define que “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.
- Años 60 se empieza a emplear el término “Planeación a largo plazo”, en ese tiempo se daba énfasis a los planes de acción para lograr la estabilidad y crecimiento organizacional.
- 1962 Alfred D. Chandler, Posteriormente a la segunda Guerra Mundial y en el desarrollo de compañías como por ejemplo General Motors, Sears, DuPont, define la estrategia como “La determinación de metas y objetivos a largo plazo” “la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos”
- Años 70 se dio prioridad a las empresas en situación de ataque con respecto al tema de planeación, con estrategias claras y exactas y una estrategia adecuada de división empresarial.
- 1978 Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, escribieron en su libro sobre el proceso de la administración estratégica, concluyendo el compuesto de dos etapas diferentes: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.
- En los años 80, planeación para el recorte y racionalización, donde la responsabilidad de la marcha de la estrategia y liderazgo es de la alta

gerencia, también se caracterizó por el mejoramiento de la calidad, objetivos, la inversión en nuevas tecnologías, la ejecución de la filosofía empresarial y la práctica interna del mercadeo y servicio.

- Los años 90, la planeación se enfocó en el desarrollo productivo y rentable, en la privatización y penetración en mercados mundiales. Esta considero de suma importancia el empleo de tecnologías informáticas y la influencia que tienen los factores del entorno en el desarrollo del planeamiento utilizando como técnicas más empleadas la Inteligencia Emocional, el Liderazgo, las Mejoras Continuas y el Benchmarking.

Una vez explorada la historia del planeamiento estratégico, queda justificada la importancia y la razón por la cual las empresas deben aplicarla, mucho más porque en la actualidad se plasma estas definiciones de forma más sencilla de entender, facilitando en la ejecución de estos conceptos en las diversas áreas de la empresa, contando con una herramienta que dirija a las organizaciones hacia dónde quieren llegar y así cumplir con los requerimientos y exigencias de la globalización.

### **2.2.3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según George Steiner (1983)<sup>8</sup>, refiere que el planeamiento estratégico hoy en día como uno de los factores fundamentales para la realización del proceso de dirección estratégica. Hace mención de un sistema de planeamiento estratégico conformada por cuatro tipos de planes: plan estratégico, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, llegando a esta definición:

La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos,

---

<sup>8</sup> Steiner, George A. Planificación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D.F.:Continental, 1893, p. 21

objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Según Serna Humberto<sup>9</sup> es el proceso mediante el cual la organización define su visión a largo plazo y diseña las estrategias para alcanzarlo a partir del análisis de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenaza. Para ello se debe la intervención activa de los actores de la organización, la obtención permanente de información sobre sus factores de éxito, su revisión y ajustes periódicos que se conviertan en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipativo.

Para Alfredo Acle Tomasini, “La Planeación Estratégica es el conjunto de acciones que debe ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

En otras palabras, el planeamiento estratégico es una herramienta por la cual se previene la improvisación en todos los ámbitos de nuestra vida. Organizarse y definir la misión y los objetivos deseados, ayudará a realizar las actividades en el tiempo establecido, optimizando tiempo y esfuerzo.

Así mismo, la Planeación Estratégica permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas y oportunidades, previniendo si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno, así como resguardar sus debilidades.

En una empresa, el planeamiento estratégico es un trabajo ordenado que trae como consecuencia acciones y decisiones

---

<sup>9</sup> Serna Humberto, Planeación y Gestión Estratégica. Ed. LEGIS EDITORES S.A. Colombia, 1994. p.17

eficientes que logren el cambio que se requiere para competir en el mercado en que se desenvuelve. Para ello la empresa debe determinar sus planes para futuro y realizar un análisis general de los factores de su entorno para posteriormente dar prioridad a las actividades y decisiones de cambio que contribuya al logro de sus objetivos.

### **2.2.3.2. Características**

Como hemos podido demostrar, el Planeamiento Estratégico es muy útil porque permite a la empresa adquirir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que guíen a la organización hacia el éxito empresarial esperado.

Una de las características fundamentales de la planeación estratégica es que se enfoca en los elementos fundamentales que debe tener una empresa, como lo son la visión y misión; respondiendo también estas interrogantes

- ✓ ¿Quiénes somos y para qué existimos? (misión)
- ✓ ¿Hacia dónde queremos llegar en el futuro? (visión)
- ✓ ¿Cómo llegar hacia donde se dirige la empresa (objetivos estratégicos)
- ✓ ¿Qué buscan los clientes? (valores corporativos)

El Planeamiento Estratégico ayuda a tener un plan más detallado y realizar y efectiva toma de decisiones. Es una actividad importante donde la alta gerencia debe apoyar y ser participe activamente, puesto que son los que tienen una visión más amplia de todo el panorama de la organización.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas reconocen que el planeamiento estratégico es muy importante para su bienestar y crecimiento a largo plazo.

### **2.2.3.3. Importancia**

El planeamiento estratégico es importante porque evalúa de forma ordenada los procesos de una empresa, donde se define los objetivos, metas, visión y la misión que es fundamental para fijar la dirección propósito de la misma y de acuerdo a eso utilizan todos sus recursos para diseñar estrategias y desarrollar que conlleven al logro de los mismos.

- La Planeación Estratégica es importante fundamentalmente para crear futuro a partir de presente, es decir tiene la intención de buscar estrategias competitivas para un nuevo comienzo, es por ello que se deduce que el Planeamiento Estratégico logra que se pueda tomar decisiones hoy para asegurar el éxito del futuro.
- Permite aplicar una estrategia competitiva en el mercado al que nos enfrentamos.
- Economiza tiempo, dinero y esfuerzo.
- Nos define el camino a seguir hasta el logro del éxito que se desee alcanzar.
- Orienta y dirige de manera ordenada y clara los esfuerzos, para crear y desarrollar las condiciones del ambiente corporativo.
- Logra que los colaboradores conozcas perfectamente su labor en el trabajo, cual es el objetivo de compromiso con su área y con la empresa

### **2.2.3.4. Propósitos**

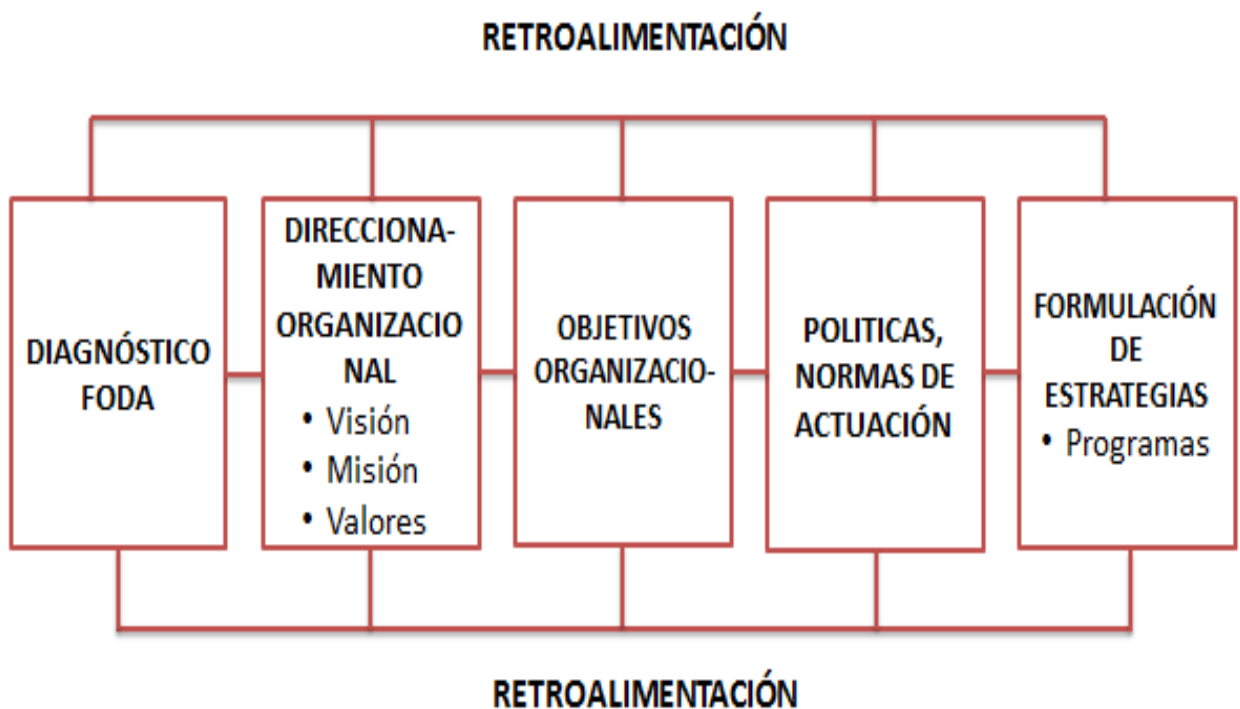
El planeamiento estratégico se realiza con el propósito de conocer de forma amplia el entorno de la empresa, para así poder contrarrestar los aspectos negativos y poder desarrollar de manera correcta las estrategias en pos a la visión, misión, metas y objetivos obteniendo una ventaja competitiva.

### 2.2.3.5. PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de planeamiento estratégico<sup>10</sup> cuenta con varios elementos indispensables a seguir que ayudará a la empresa a tomar un rumbo.

La figura 1 muestra el proceso de planeamiento estratégico según Samuel C. Certo.

Figura 1



Fuente: Samuel C. Certo.

#### A. Diagnóstico FODA

Thompson y Strikland estable que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr el equilibrio que se necesita entre la parte interna y externa de la empresa, estas son las oportunidades y amenazas.

<sup>10</sup> (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall 1ra Edición.

El análisis FODA es una herramienta que permite identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto diagnostican la situación de una empresa, a su vez la evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

## **B. Direccionamiento Organizacional**

Como expresa Cuervo García, A. (1995) en, La dirección estratégica de la empresa (Pág. 52) y cito: “La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”.

### **1. Misión**

Según Thompson y Strickland la misión es lo que las empresas tratan de hacer en la actualidad por y para sus clientes. La exposición constante es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la empresa.

La misión refiere al concepto de actividades futuras de la empresa, con la idea de establecer un norte específico donde se establece lo que la empresa piensa hacer y para quién lo hará. En la actualidad cuando una empresa define su misión, debe tener en cuenta que está remitiendo al objetivo mayor, el propósito fundamental de su servicio.<sup>11</sup>



## 1.1 Elementos de la misión

Según Fred David (1997)<sup>12</sup> se debe incluir los siguientes elementos o atributos:

- ✓ **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ✓ **Productos y Servicios:** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- ✓ **Mercados:** ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- ✓ **Tecnología:** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- ✓ **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- ✓ **Concepto de sí misma:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- ✓ **Preocupación por su imagen pública:** ¿Se preocupa la empresa por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- ✓ **Preocupación por sus empleados:** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

## 2. Visión

Según Jack Fleitman la visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve para orientar el rumbo y las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Rosaly Rodríguez y César E. Tinoco G. Evaluación del enunciado de la misión del negocio según la metodología de Fred David, en una muestra de bancos venezolanos, y su relación con el desempeño financiero de los mismos. Caracas, Venezuela, 2004.p. 129.

<sup>13</sup> De Fleitman Jack, Negocios Exitosos. McGraw Hill, 2000, Pág. 283

Según Walker define la visión como algo normalmente corto y que contiene las aspiraciones y la dirección estratégica de la empresa. También, afirma que la misión y visión deben tener claro de cómo es que la empresa desea competir.

Según las definiciones anteriores la visión es una exposición clara, donde la empresa se dirige a largo plazo y en aquello que pretende convertirse, tomando en cuenta los factores internos y externos.

### **3. Valores**

Determina la manera en que tanto los gerentes y colaboradores deben conducirse por una misma línea, conlleva a cómo deben realizar sus actividades y cómo debe ser el comportamiento dentro y fuera de la empresa para así construir un buen equipo de trabajo con una buena cultura organización.

### **C. Objetivos Organizacional**

Según Winer<sup>14</sup> el objetivo es una meta general, la cual debe ser alcanzada usualmente en términos financieros o de precios de acción.

Este autor menciona que los objetivos deben ser cuantificados en términos numéricos, definiéndose el tiempo que tomará cumplirlo y expresándolo en términos medibles (participación de mercado, utilidad o volumen de ventas) y estos deben ser suficientemente ambiciosos para alentar a los trabajadores de la empresa a mejorar su desempeño y compromiso laboral.

---

<sup>14</sup> Winer, Marketing Management, p.33

Según Philip Kotler<sup>15</sup> un resultado deseado, afirma que una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se logra ejecutando los planes.

Podemos concluir que los objetivos son resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Son los fines a donde se dirigen las actividades que se realizan en la empresa.

#### **D. Políticas y Normas de actuación**

Son generadas por las Autoridades de la Empresa, encargadas de ello y que regulen u orienten la operación de los procedimientos, de tal manera que se disponga de criterios y lineamientos generales y específicos que persigan un fin determinado.

#### **E. Formulación de Estrategias**

La formulación de estrategias dentro de la empresa sirve como guía que conlleva tanto los recursos financieros como el capital humano para lograr los objetivos establecidos. Gracias a la formulación de estrategias, las empresas pueden diseñar y elegir la estrategia que mejor les convenga, para disminuir los errores y logrando el desempeño deseado.

##### **1. Programas**

Una vez que la empresa ya tiene sus estrategias ya establecidas y los objetivos ya elaborados y bien encaminados, se llevan a cabo todas las actividades que se necesite para lograrlos, como por ejemplo capacitación y contratación del personal, análisis de

---

<sup>15</sup> Philip Kotler. Fundamentos de mercadotecnia. Décima Edición. México. Editorial Mc. Graw HILL. 1996. P. 76

costos, organización de tareas. Para ellos se puede hacer uso de herramientas y que la empresa utilice un mejor apoyo como por ejemplo software y programas que faciliten el trabajo, optimizando tiempo; en la formulación de programas también incluye el desarrollo de actividades.

#### **2.2.4. MERCADOTECNIA Y LA GLOBALIZACIÓN**

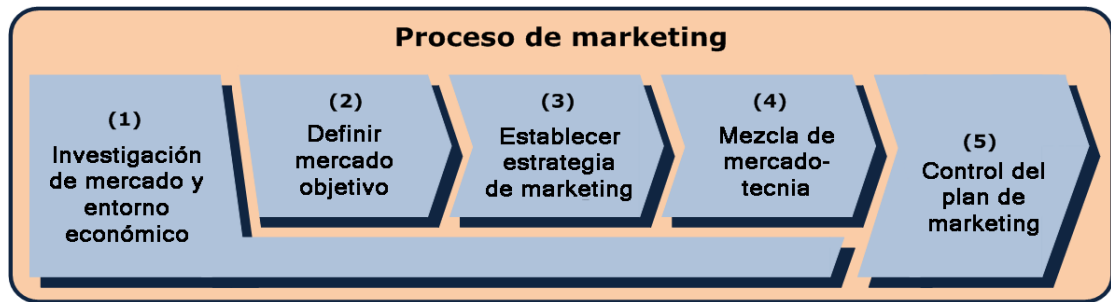
La mercadotecnia es un proceso en el cual intervienen dos factores: El cliente y la empresa, la mercadotecnia es una relación que se da entre estos dos factores para así crear una relación estrecha, entre ambos y generar un valor hacia el cliente. Pero por otra parte tenemos que tener conocimiento de la Globalización la cual es el "acelerado" proceso de cambio que, a nivel mundial, se ha venido desarrollando en todos los ámbitos humanos, pero particularmente en lo referente a lo militar, lo económico, el comercio, las finanzas, la información, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura.

Estos dos fenómenos que han ocurrido en la humanidad son de gran impacto para nuestra sociedad ya que a diario formamos parte de cada una de ellas.

##### **2.2.4.1 Objeto del estudio de la mercadotecnia**

El objeto de estudio son los clientes, es obvio que los bienes (productos o servicios) se buscan mejor y mucho más rápido si están acomodados adecuadamente en su lugar, satisfacer alguna necesidad de la gente, y la gente estará dispuesta a pagar por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

## PROCESO DE LA MERCADOTECNIA



### 2.2.4.2. Errores Comunes

Philip Kotler <sup>16</sup>hace diez planteamientos acerca de los principales errores que las empresas cometen al introducirse en el mercado o al lanzar nuevos productos y cómo dichos errores pueden ser inteligentemente solucionados. Dichos pecados son:

- La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado hacia el consumidor: Las empresas no centran sus esfuerzos en satisfacer a un grupo determinado de consumidores, ya que, aspiran a tener más éxito focalizándose en todos los segmentos del mercado y no tienen en cuenta que los compradores difieren en necesidades y deseos entre ellos. Por eso, es necesario priorizar los segmentos en los que la empresa debe interesarse a comparación de otros y disponer de vendedores o gestores de mercado especializados para cada uno de esos segmentos.
- La empresa no conoce totalmente a sus clientes objetivo: Las empresas olvidan con frecuencia lo importante que es tener un estudio de mercado actualizado, con el que puedan estar al tanto de todas las necesidades, comportamientos y pensamientos de sus clientes, por eso muchas veces los clientes se quejan frecuentemente y las ventas se reducen hasta el punto de no cumplir con las expectativas inicialmente

<sup>16</sup> Philip Kotler. Mercadotecnia. 2012

planteadas. Así que las empresas deben investigar mejor al consumidor con la inclusión de métodos como encuestas, entrevistas y otras investigaciones con el fin de definir sus necesidades, percepciones, preferencias y cultura, para clarificar que aspecto es necesario priorizar en los productos.

- La empresa tiene que definir y controlar mejor a sus competidores: Las compañías se enfocan en sus competidores obvios y dejan de lado los más alejados que también pueden generar amenaza. Además tienen muy poca información sobre ellos y esto, lo les permite prever ciertas consecuencias relacionadas con las preferencias de los consumidores. Según esto, es necesario que las compañías asignen personas y oficinas encargadas de estudiar la competencia para definir cómo piensa y actúa, así como contratar empleados de dicha competencia para el mismo fin. De la misma manera se deben ofertar productos con precios similares a los de la competencia, teniendo en cuenta los diferentes niveles de posicionamientos de valor/precio.

- La empresa no ha gestionado bien las relaciones con sus stakeholders: Supone buenas relaciones con todas las personas relacionadas con el diseño, producción y distribución de algún producto. Esto, incluye tener empleados satisfechos con sus trabajos, proveedores con la mejor calidad para ofrecer, distribuidores aptos para la atención prioritaria a los productos de la empresa e inversores motivados por los buenos resultados de las acciones de la empresa.

- A la empresa no se le da bien, gestionar nuevas oportunidades: La falta de innovación de la compañía apunta a una empresa que invierte en muchas nuevas oportunidades pero con resultados desalentadores, estas nuevas oportunidades pueden fracasar por fallas en el proceso de gestión de una idea, esto incluye el desarrollo del concepto, la verificación, el prototipo, la planificación del negocio, etc. Kotler

propone diseñar un sistema para estimular el flujo de nuevas ideas entre empleados y otros colaboradores, el cual consiste en darle mucho valor a esas nuevas ideas principalmente y dar un reconocimiento a los proponentes.

- El proceso de planificación de marketing de la empresa es deficiente: Algunas de las estrategias de mercadeo, tienen objetivos claros pero no son convenientes, o las tácticas del mismo no son coherentes con la estrategia. Muchas compañías no actualizan sus planes de mercado y esto no les permite considerar ciertas eventualidades, por esto, se debe plantear un análisis situacional en el cual se definan las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, aspectos relevantes, objetivos, estrategia, presupuesto y control.
- Hay que reforzar las políticas de productos y servicios de la empresa: Las empresas tienen a un pequeño porcentaje de sus productos como responsables de gran parte de sus ganancias. Esto se da gracias a la combinación de productos que va a amentando hasta tener demasiados perdedores. Además las compañías ofrecen bastantes servicios gratuitamente como complemento a ciertos productos, lo cual genera un elevado número de pérdidas. Para esto, las empresas, deben diseñar estrategias que permitan identificar los productos débiles para mejorarlos o eliminarlos, y que permitan influir en la decisión sobre qué servicios cobrar (para ciertas personas, por ejemplo) y cuales brindar gratuitamente.
- Las capacidades de creación de marca y de comunicación de la empresa son débiles: Así como las empresas no conocen muy bien a los clientes objetivo, el mercado objetivo tampoco conoce a la empresa o tienen ideas equivocadas acerca de la misma, incluso muchos no perciben mucha diferencia entre unas compañías y otras. Tampoco se ven muchas diferencias entre la promoción de ventas de un año y otro, lo cual produce una caída en la productividad de su marketing. Esto, se debe

tener en cuenta para mejorar las estrategias de creación de marca (no solo con publicidad) de tal manera que los consumidores pongan un valor a tal empresa y diferencien a una de la otra.

- La empresa no está bien organizada para llevar adelante un marketing eficiente: Esto conlleva directores de marketing poco efectivos en sus labores dentro de la empresa, por tanto, también un departamento de marketing con pocas capacidades y deficiencias en sus habilidades; además las relaciones entre este departamento y los demás también son deficientes y estos últimos suelen quejarse de las prácticas del departamento de marketing. Por eso no se debe dejar de lado aplicar las nuevas habilidades del marketing y desarrollar mejores relaciones con los demás departamentos a partir de la inclusión de un director de marketing que cumpla bien y fielmente todas sus responsabilidades.
- La empresa no ha hecho un máximo empleo de la tecnología: Indica sobre todo el uso insuficiente de Internet, una herramienta que poco a poco se ha convertido una o en la más importante como medio de comunicación masiva, y de la que muchas compañías actuales dependen para promover sus productos y especialmente para tener una relación más estrecha y directa con sus clientes. Además ciertas compañías no aplican la automatización del mercado, lo cual les permite responder a cualquier pregunta de los clientes y brindarles autoridad para tomar decisiones en nombre de la empresa.

### **2.2.5. LA ESTRATEGIA DE VENTAS**

Referente al concepto de ventas, la American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador



para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)".

Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

Una vez que se analizan y estudian estos conceptos llegamos a una definición de ventas con dos perspectivas diferentes:

(a) Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea, etc.) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

(b) Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio, idea, etc.) para lograr el beneficio de ambas partes.

Por tanto una estrategia de ventas es la forma en cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, etc. hacia nuestros clientes actuales y potenciales.<sup>17</sup>

---

17 Carlos Augusto Rendón (2007). Estrategia de Ventas. Lima: Universidad Carlos Augusto Rendón, colaborador de MERCADEO.COM, es Licenciado en Relaciones Comerciales. Completa una Maestría en Administración de Negocios y es un exitoso microempresario en Joyería de Plata, en México, DF. Recuperado en [http://www.mercadeo.com/66\\_venta\\_CAR.htm](http://www.mercadeo.com/66_venta_CAR.htm)

### 2.2.5.1. Pronóstico de venta<sup>18</sup>

Un pronóstico de venta es la estimación o previsión de las ventas de un producto (bien o servicio) durante determinado período futuro. La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing.

Los pronósticos son igual a las ventas son indicadores de realidades económico-empresariales (básicamente la situación de la industria en el mercado y la participación de la empresa en ese mercado). El pronóstico determina qué puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa. El objetivo principal de los pronósticos se transforma entonces en el de convertirse en la entrada para el resto de los planes operativos. El pronóstico de ventas es la proyección en el futuro de la demanda esperada dando un conjunto de restricciones ambientales. Muchas empresas confunden la función de pronósticos con la planeación. La definición de plan de ventas no incluye las actividades de hacer proyecciones de niveles de demanda y ésta es una de las diferenciaciones más importantes a este respecto.

De este modo, el sistema de pronósticos se configura como un “sistema de aprendizaje”. Se pretende determinar los errores contenidos en pronósticos basados en los cambios ambientales que los generaron, para de ese modo mejorar su precisión en el futuro.

---

<sup>18</sup> Pronóstico de Ventaa, Wikimedia, 2012, [http://es.wikipedia.org/wiki/Pron%C3%B3stico\\_de\\_venta](http://es.wikipedia.org/wiki/Pron%C3%B3stico_de_venta)

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**ESTRATEGAS:** Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

**FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:** Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

**FORMULACIÓN DE LA VISIÓN:** Es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la cual un estratega, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

**AUDITORÍA INTERNA:** Es un proceso consistente en la identificación y evaluación de las debilidades y fortalezas en las diferentes áreas funcionales que integran una organización, tales como: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y sistemas de información. Además de generar insumos necesarios para el diseño del plan estratégico, la auditoría interna brinda a la gerencia, una guía confiable para el desempeño de sus responsabilidades, proveyéndola de análisis, evaluaciones, recomendaciones en torno a las actividades auditadas y midiendo los resultados de las actividades de acuerdo a sus metas y a los objetivos trazados, para la más efectiva consecución de los mismos. La auditoría interna busca identificar:

**FORTALEZAS:** Son actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

**DEBILIDADES:** Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

**AUDITORÍA EXTERNA:** Es un proceso que consiste en estudiar el ambiente externo de una organización, con la finalidad de identificar factores que pueden constituir amenazas u oportunidades, tales como: económicos, políticos, jurídicos, gubernamentales, sociales, culturales, demográficos, geográficos y tecnológicos.

**OPORTUNIDADES:** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían, de forma significativa, beneficiar a una organización. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios de valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

**AMENAZAS:** Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que son potencialmente dañinas para la posición competitiva presente o futura de una organización.

**OBJETIVOS:** Resultados a largo plazo que una organización aspira lograr. Los objetivos deben ser: medibles, específicos, realistas, claros, coherentes y retadores pero factibles.

**ESTRATEGIAS:** Son los medios a través de los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

**POLÍTICAS:** Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

**EFICIENCIA:** Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

**EFICACIA:** Hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

**EFFECTIVIDAD:** La efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia

**PERIODICIDAD:** Frecuencia con la que aparece, sucede o se realiza una cosa repetitiva

**PLANIFICAR:** Son esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

**ORGANIZAR:** Es el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos de las personas involucradas en la obtención de los objetivos deseados.

**CONTROLAR:** Es la inspección que se lleva a cabo en torno a una cosa o el dominio que se ostenta sobre una cosa o persona.

**SUPLIR:** Es reemplazar o sustituir algo por otra cosa, ponerse en lugar de alguien, disimular un defecto o integrar lo que falta en alguna cosa.

## **RECONFIGURAR:**

**VENTAJA COMPETITIVA:** Son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

**GESTION:** Hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

**LIDERAZGO:** Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano.

**PRIVATIZACIÓN:** Conversión de una empresa, un bien o una actividad pública al sector privado.

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Podría definirse como la capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos. Es decir, es la habilidad para gestionar bien las emociones. Tanto las nuestras como las de los demás.

**DEMANDA:** Es cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado).

**AUDITORÍA:** Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.

**COMPETITIVO:** Que es capaz de competir con otros que aspiran a un mismo objetivo o a la superioridad en algo.

**PARADIGMAS:** En un sentido amplio se corresponde con algo que va a servir como modelo o ejemplo a seguir en una situación dada. Son las

directrices de un grupo que establecen límites y que determinan cómo una persona debe actuar dentro de los límites.

**METAS:** Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

**OBJETIVOS:** Objetivo significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito.

**PRESIDIR:** Tener el primer puesto o lugar más importante o de más autoridad en una asamblea, corporación, junta, tribunal, acto, empresa, etc.

**PROCESOS:** Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

**PÓLIZAS:** Una póliza es la denominación que recibe aquel documento en el cual se plasma el contrato de seguro, por un lado y por el otro, las obligaciones y derechos que corresponderán tanto a la aseguradora como al asegurado, que son las dos partes intervinientes en este tipo de contrato.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es Aplicada<sup>19</sup> porque se utilizará los conocimientos adquiridos y a su vez se adquieren otros que nos ayudará en la ejecución de este mi trabajo. Se desea conocer la influencia del planeamiento estratégico en los procesos de actividades como también el compromiso y desempeño de los colaboradores de la empresa Rebeca Quiroz Ríos.

##### **3.1.2. Población**

Corresponde a los trabajadores de la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos, ubicada en Av. La Mar 662. Int. 402 – Miraflores, en el Departamento de Lima.

##### **3.1.3 Técnica e Instrumento de Recopilación de datos**

- **Fuentes Primarias**

- ✓ Los libros y páginas web relacionados al tema a investigar.

- **Fuentes Secundarias**

Las técnicas utilizadas en la investigación son las siguientes:

- ✓ Observación

---

<sup>19</sup> Zoila Rosa Vargas Cordero, La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Según Murillo, 2009, p.158



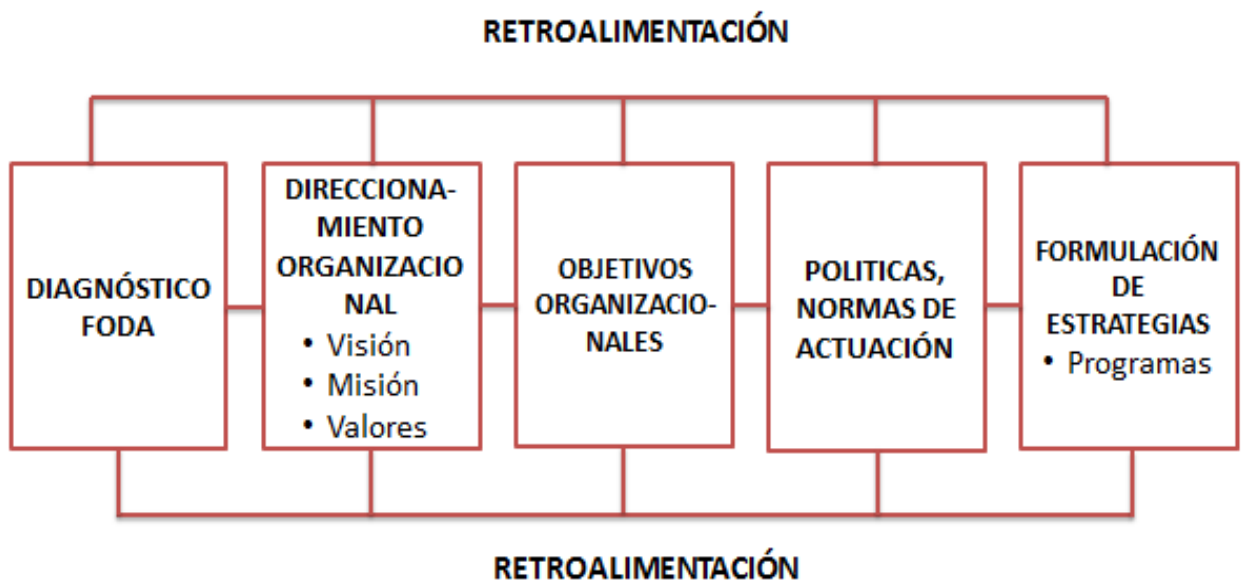
- ✓ Instrumentos de recolección de datos
- ✓ Encuesta

- **Método de Encuesta**

El método de obtención de datos utilizados para la presente investigación, fue la encuesta personal, donde se realizaba las preguntas a los informantes, para proceder a registrar y tabular las respuestas.

Se realizará el análisis individual de las preguntas de la encuesta, basándose en los porcentajes que representa cada una de ellas y a partir de lo cual se podrá extraer las conclusiones y formular las recomendaciones respectivas.

### 3.2 CONSTRUCCION, DISEÑO O SIMULACION DE LA HERRAMIENTA /MODELO/SISTEMA.



Fuente: Samuel C. Certo.

### 3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

La encuesta fue realizada a todos los colaboradores de la empresa Agente y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos que son 6 personas.

### 3.3.1. REVISION DE RESULTADOS

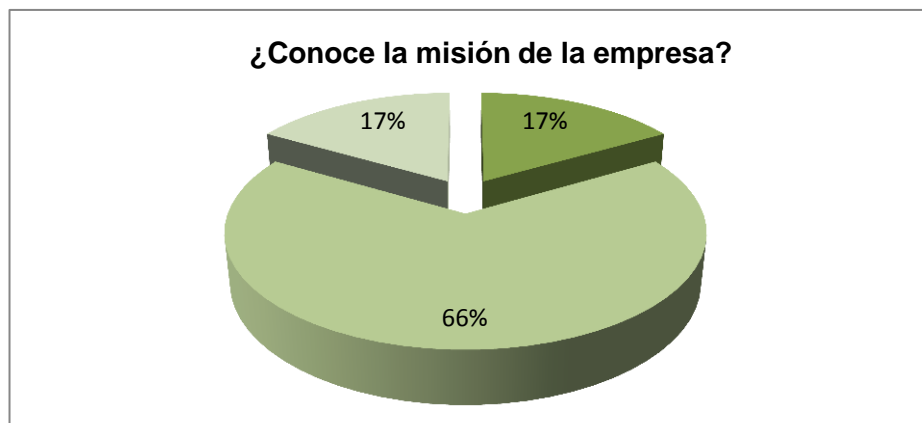
#### PREGUNTA 1

**Tabla 1**

¿Conoce la misión de la empresa donde labora?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	-	-
DE ACUERDO	1	16.7
INDECISO	-	-
EN DESACUERDO	4	66.7
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	1	16.7
Total	6	100

**Gráfico 1**



**Fuente: Propia**

Del total de empleados encuestados, El 83% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con conocer la misión de la empresa, mientras que el 17% de los trabajadores están de acuerdo.

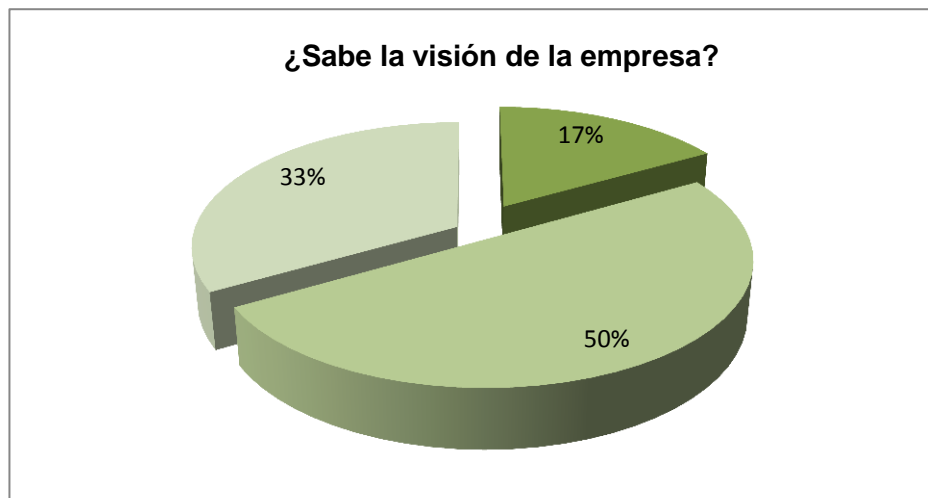
## PREGUNTA 2

**Tabla 2**

¿Sabe la visión de la empresa?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	-	-
DE ACUERDO	1	16.7
INDECISO	-	-
EN DESACUERDO	3	50
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	2	33.3
Total	6	100

**Gráfico 2**



**Fuente: Propia**

El 83% de los trabajadores encuestados está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en saber la visión de la empresa, representa el mayor porcentaje del total, mientras tanto el 17% de los trabajadores están de acuerdo.

### PREGUNTA 3

**Tabla 3**

¿Los objetivos de la empresa están planteados claramente?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	-	-
DE ACUERDO	1	16.7
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO	3	50
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 3**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo que los objetivos están planteados claramente, representa el mayor porcentaje del total, mientras tanto el 33% de los trabajadores están indecisos y el 17% de acuerdo.

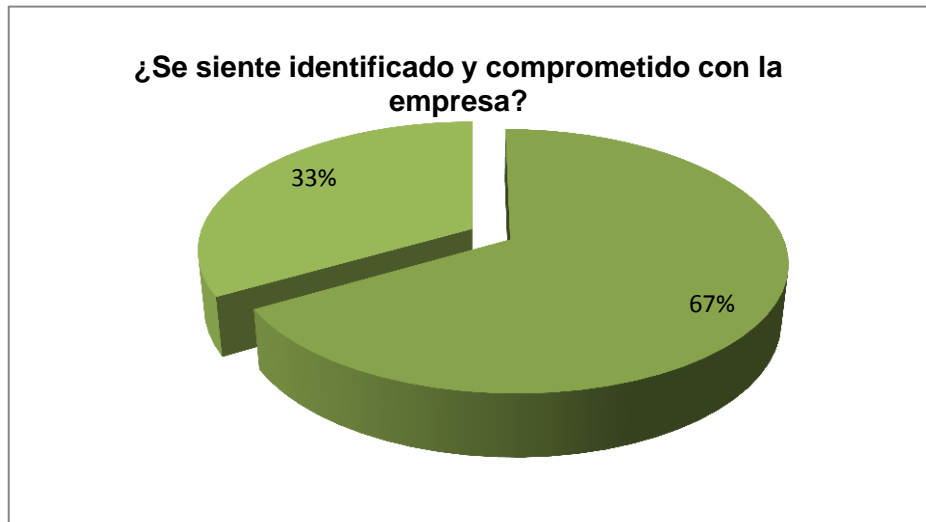
#### PREGUNTA 4

**Tabla 4**

¿Se siente identificado y comprometido con la empresa?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	-	-
DE ACUERDO	4	66.7
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO	-	-
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 4**



**Fuente: Propia**

El 67% de los trabajadores encuestados están de acuerdo con sentirse identificado y comprometido con la empresa, representa el mayor porcentaje del total, mientras tanto el 33% de los trabajadores están indecisos.

## PREGUNTA 5

**Tabla 5**

¿Cree que las actividades que realiza conllevan al logro de objetivos de la empresa?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	3	50
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO	-	-
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 5**



**Fuente: Propia**

El 67% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que las actividades que realizan en la empresa llevan al logro de objetivos, representa el mayor porcentaje del total, mientras tanto el 33% de los trabajadores están indecisos.

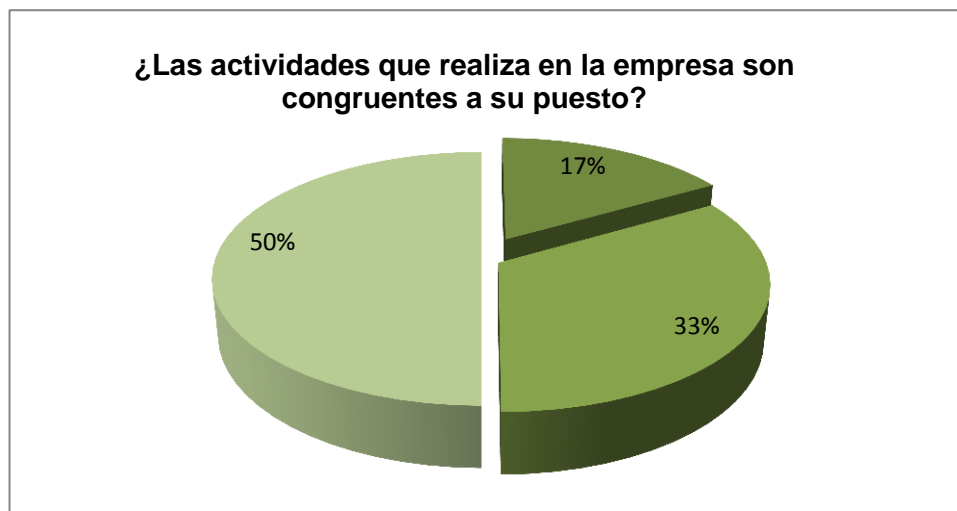
## PREGUNTA 6

**Tabla 6**

¿Las actividades que realiza en la empresa son congruentes a su puesto?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	2	33.3
INDECISO		
EN DESACUERDO	3	50
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que las actividades que realizan en la empresa son congruentes a su puesto, representa el mayor porcentaje del total, mientras el 33% de los trabajadores están en desacuerdo.

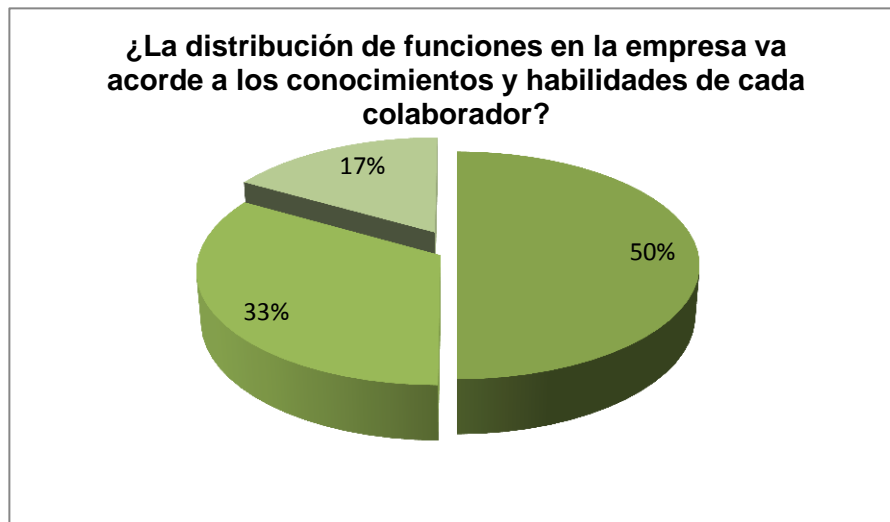
## PREGUNTA 7

**Tabla 7**

¿La distribución de funciones en la empresa va acorde a mis conocimientos y habilidades?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	3	50
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO	1	16.7
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 7**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la distribución de funciones en la empresa va acorde a los conocimientos, representa el mayor porcentaje del total, mientras el 33% de los trabajadores están de acuerdo y 17% indecisos.



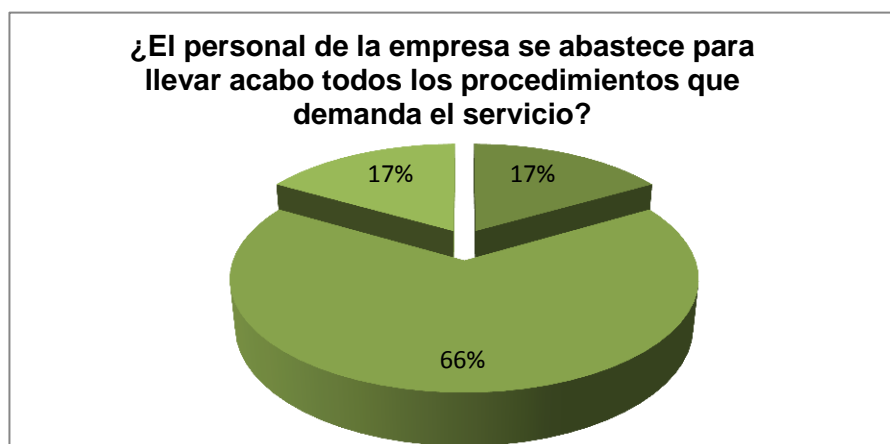
## PREGUNTA 8

**Tabla 8**

¿El personal de la empresa se abastece para llevar a cabo todos los procedimientos que demanda el servicio?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	4	66.7
INDECISO	1	16.7
EN DESACUERDO		
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 8**



**Fuente: Propia**

El 83% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el personal de la empresa se abastece para llevar a cabo todos los procedimientos que demanda el servicio, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 17% de los trabajadores están indecisos.

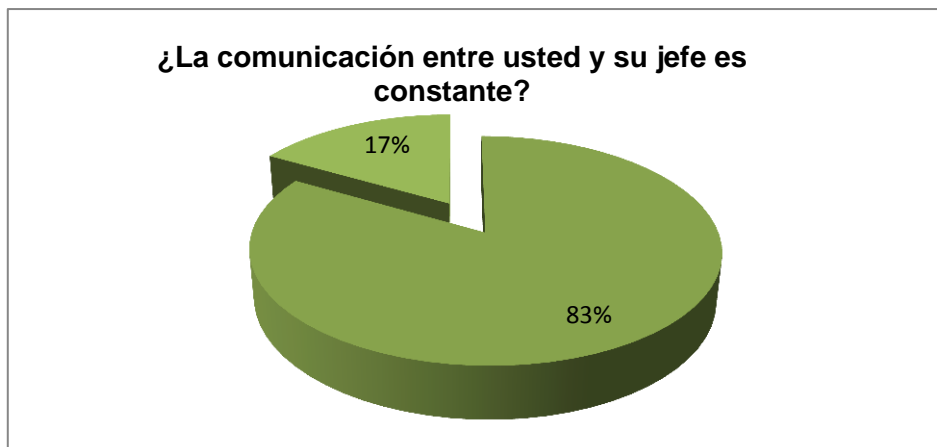
## PREGUNTA 9

**Tabla 9**

¿La comunicación entre usted y su jefe es constante?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	5	83.3
INDECISO	1	16.7
EN DESACUERDO		
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 9**



**Fuente: Propia**

El 83% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que la comunicación entre colaborador y su jefe es constante, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 17% de los trabajadores están indecisos.

## PREGUNTA 10

**Tabla 10**

¿La relación con sus compañeros de trabajo es buena?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	5	83.3
INDECISO		
EN DESACUERDO		
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 10**



**Fuente: Propia**

El 83% de los trabajadores encuestados están totalmente de acuerdo que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 17% de los trabajadores están totalmente de acuerdo.

## PREGUNTA 11

**Tabla 11**

¿Se requiere del trabajo en equipo para llevar a cabo las tareas asignadas?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	4	66.7
INDECISO	1	16.7
EN DESACUERDO	1	16.7
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 11**



**Fuente: Propia**

El 66% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que se requiere de trabajo en equipo para llevar a cabo las tareas asignadas, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 34% de los trabajadores están indecisos.

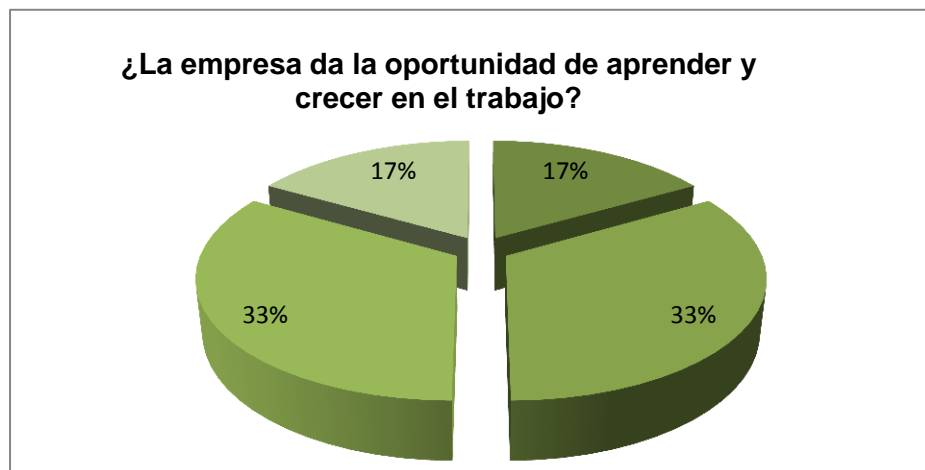
## PREGUNTA 12

**Tabla 12**

¿La empresa da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	2	33.3
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO	1	16.7
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 12**



**Fuente: Propia**

El 33% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y 17% totalmente de acuerdo que la empresa da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 33% de los trabajadores están indecisos y 17% en desacuerdo que la empresa da la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

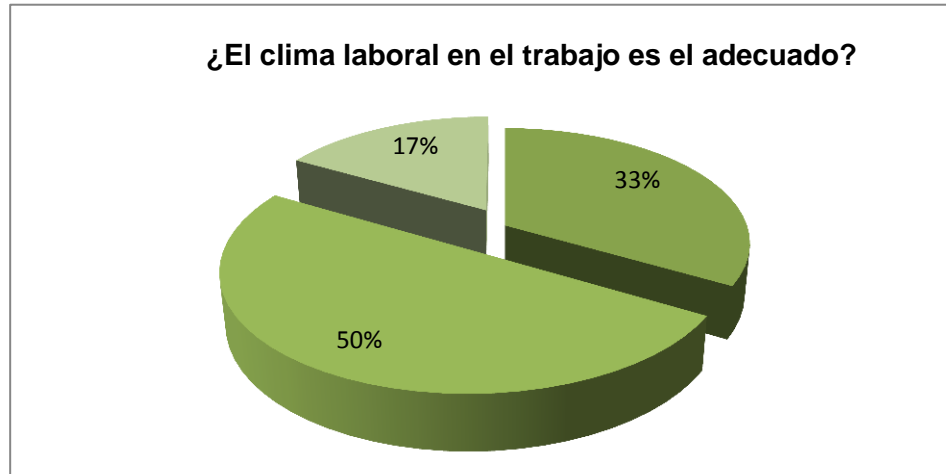
### PREGUNTA 13

**Tabla 13**

¿El clima laboral en el trabajo es el adecuado?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	2	33.3
INDECISO	3	50
EN DESACUERDO	1	16.7
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	-	-
Total	6	100

**Gráfico 13**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están indecisos que el clima en el trabajo es adecuado, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 33% de los trabajadores están de acuerdo y 17% en desacuerdo que la empresa da la oportunidad de que el clima laboral es adecuado.

## PREGUNTA 14

**Tabla14**

¿La gerente general supervisa las actividades que realiza en la empresa?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	3	50
INDECISO	1	16.7
EN DESACUERDO	2	33.3
TOTALEMENTE EN DESACUERDO		
Total	6	100

**Gráfico 14**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están de acuerdo que el gerente general supervisa las actividades que realiza en la empresa, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 33% de los trabajadores están en desacuerdo y el 17% indecisos.

## PREGUNTA 15

**Tabla 15**

¿La empresa me permite aportar nuevas ideas para el mejor desarrollo de las actividades?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	3	50
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO		
TOTALMENTE EN DESACUERDO		
Total	6	100

**Gráfico 15**



**Fuente: Propia**

El 67% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la empresa permite aportar nuevas ideas para el mejor desarrollo de las actividades, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 33% de los trabajadores están indecisos.



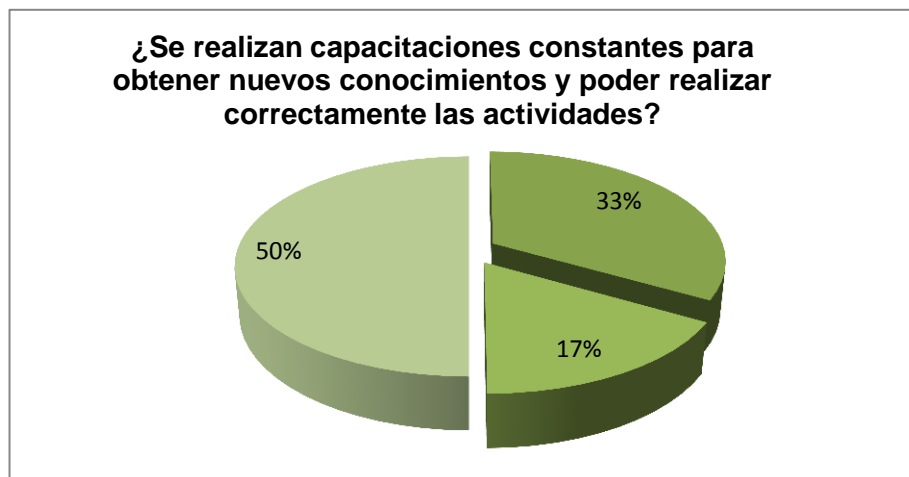
## PREGUNTA 16

**Tabla 16**

¿Se realizan capacitaciones constantes para obtener nuevos conocimientos y poder realizar correctamente las actividades?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	2	33.3
INDECISO	1	16.7
EN DESACUERDO	3	50
TOTALEMENTE EN DESACUERDO		
Total	6	100

**Gráfico 16**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo en que se realizan capacitaciones constantemente para obtener nuevos conocimientos y puedan realizar correctamente las actividades, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 33% de los trabajadores están de acuerdo y 17% indecisos.

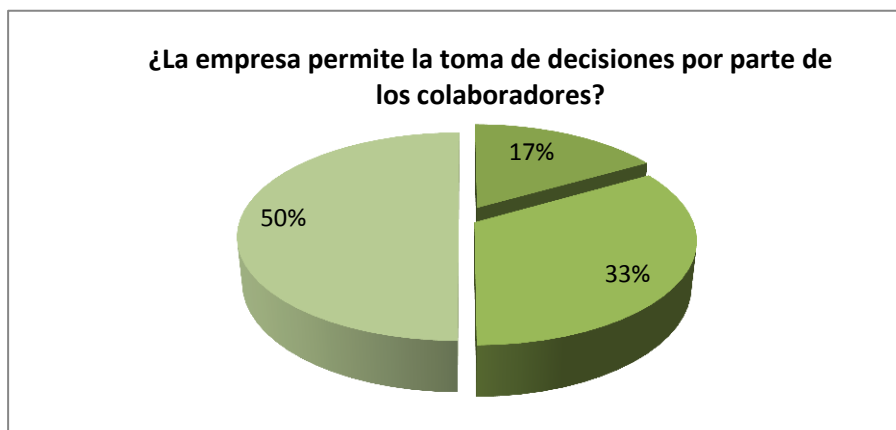
## PREGUNTA 17

**Tabla 17**

¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los colaboradores?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	1	16.7
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO	3	50
TOTALEMENTE EN DESACUERDO		
Total	6	100

**Gráfico 17**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo que la empresa permite la toma de decisiones por parte de los trabajadores, representa el mayor porcentaje del total, el 33% de los trabajadores están indecisos y 17% de acuerdo.

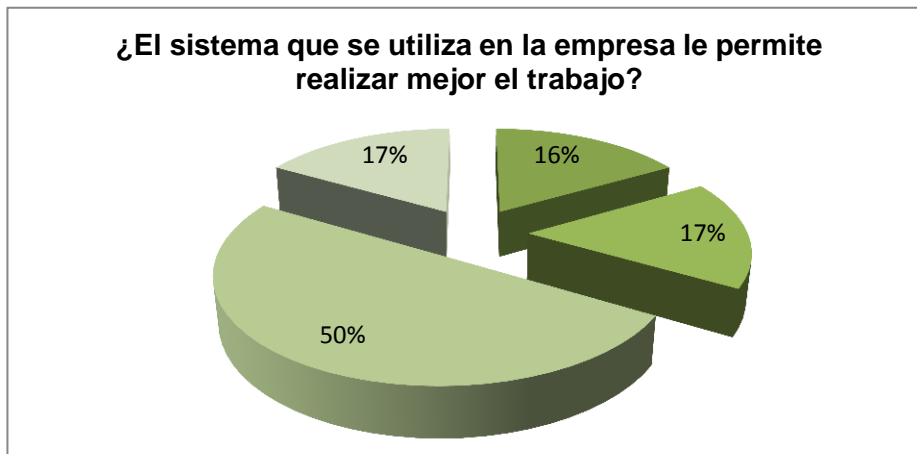
## PREGUNTA 18

**Tabla 18**

¿El sistema que se utiliza en la empresa, permite realizar mejor el trabajo?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO		
DE ACUERDO	1	16.7
INDECISO	1	16.7
EN DESACUERDO	3	50
TOTALEMENTE EN DESACUERDO	1	16.7
Total	6	100

**Gráfico 18**



**Fuente: Propia**

El 50% de los trabajadores encuestados están en desacuerdo en que el sistema que se utiliza en la empresa le permite realizar mejor su trabajo, representa el mayor porcentaje del total, mientras el 17% de los trabajadores están de acuerdo y 33% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

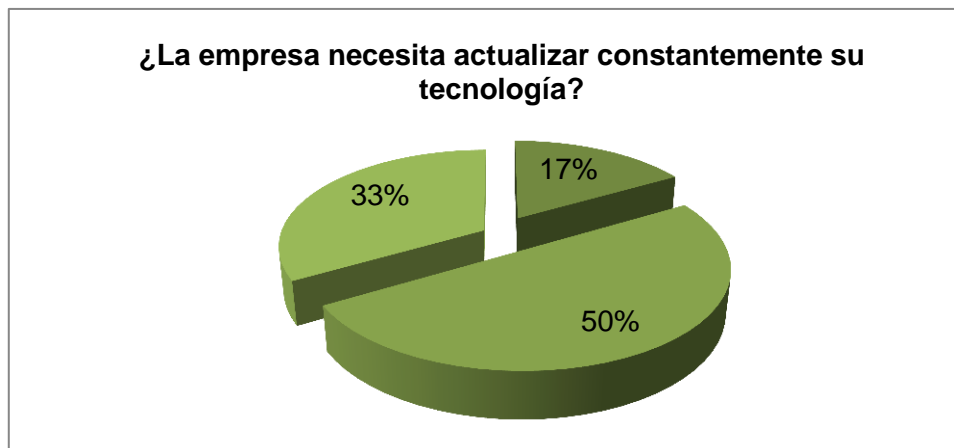
## PREGUNTA 19

**Tabla 19**

¿La empresa necesita actualizar constantemente su tecnología?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	3	50
INDECISO	2	33.3
EN DESACUERDO		
TOTALEMENTE EN DESACUERDO		
Total	6	100

**Gráfico 19**



**Fuente: Propia**

El 67% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la empresa necesita actualizar constantemente su tecnología, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 33% de los trabajadores están indecisos.

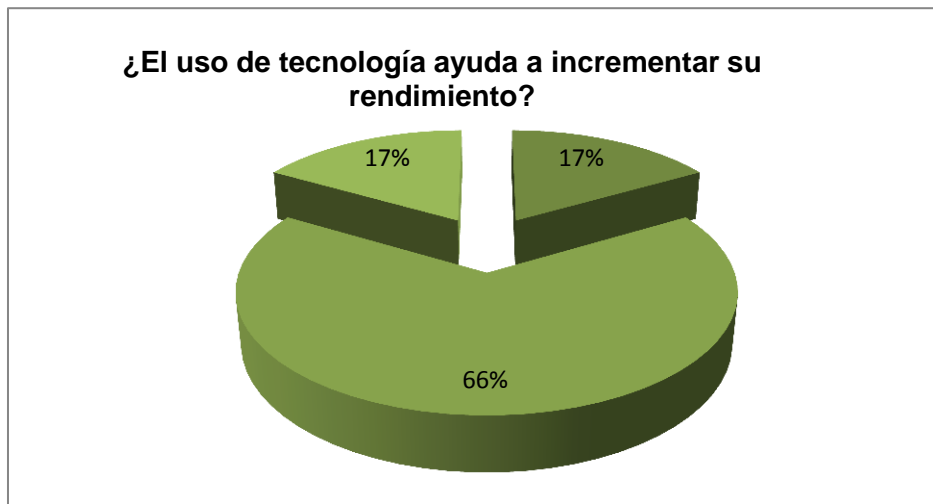
## PREGUNTA 20

**Tabla 20**

¿El uso de tecnología ayuda a incrementar su rendimiento?

ESCALA	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16.7
DE ACUERDO	4	66.7
INDECISO	1	16.7
EN DESACUERDO		
TOTALEMENTE EN DESACUERDO		
Total	6	100

**Gráfico**



**Fuente: Propia**

El 83% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el uso de la tecnología ayuda a incrementar su rendimiento, representa el mayor porcentaje del total, mientras que el 17% de los trabajadores están indecisos.

### **3.4. La Propuesta**

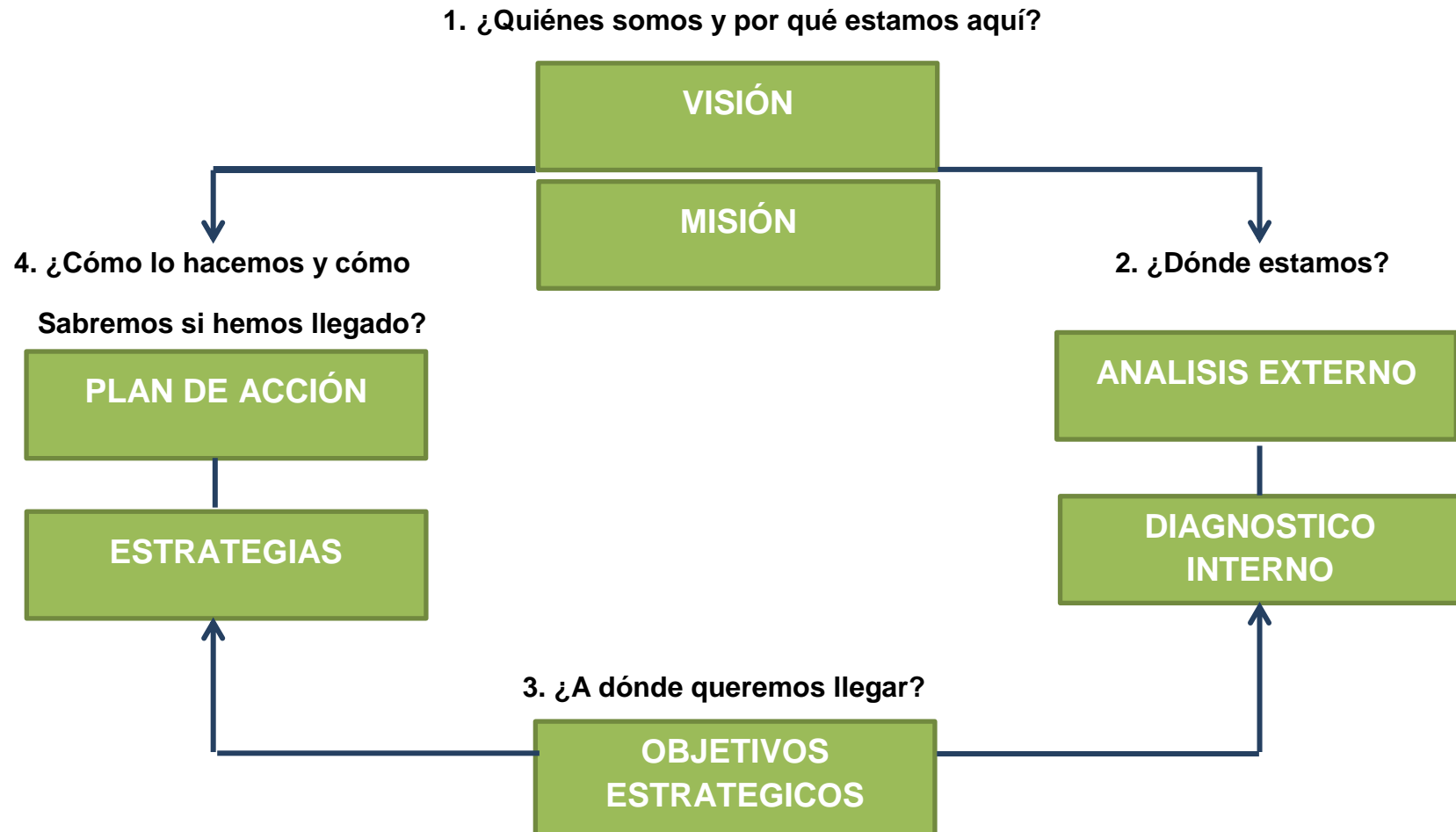
Como se planteó desde el principio de la elaboración de este proyecto, se desea diseñar e implementar un planeamiento estratégico a la empresa Asesora y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz,

Después de este tiempo de trabajo y de familiarización con mi proyecto de investigación, se puede determinar que la “Implementación de un Planeamiento Estratégico para una empresa” reducirá significativamente las deficiencias. Es por ello que la idea de aplicarla podría ser el punto de inicio para reducir peligros, también para que puedan plasmar la dirección a donde desean llegar y para contar con colaboradores comprometidos y con objetivos comunes.

A su vez, se afirma que esta propuesta debería aplicarse en forma conjunta, que vaya de la mano con el uso de herramientas que complementen en la mejora de la empresa haciendo efectivo en un 100% la mejora de la empresa. Se plantea también tener en cuenta el Benchmarking en la aplicación del Planeamiento Estratégico.

La propuesta radica en usar la información para aplicar y plantear soluciones para la mejor dirección de la empresa (como la que se plantea en este proyecto) que efectivamente reduzcan los riesgos de quiebre de las empresas, que son muchas veces a raíz de no tener un rumbo, de no trazar objetivos definidos a largo plazo y por ende no definir estrategias que les ayude a saber cómo actuar y en qué momento ejecutarlas.

### 3.4.1. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



### 3.4.2. DISEÑO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA REBECA QUIROZ RIOS

#### A. Misión propuesta

Brindar a los clientes asesoría de seguros de manera profesional, transparente, rápida y personalizada, mediante la buena gestión de sus contratos de seguros, defendiendo sus intereses y maximizando su rentabilidad.

#### B. Visión propuesta

Ser una de las empresas líderes a nivel nacional de asesoramiento en seguros brindando confianza y transparencia, con las mejores opciones de productos que satisfagan las necesidades del cliente y superen sus expectativas.

#### C. Valores

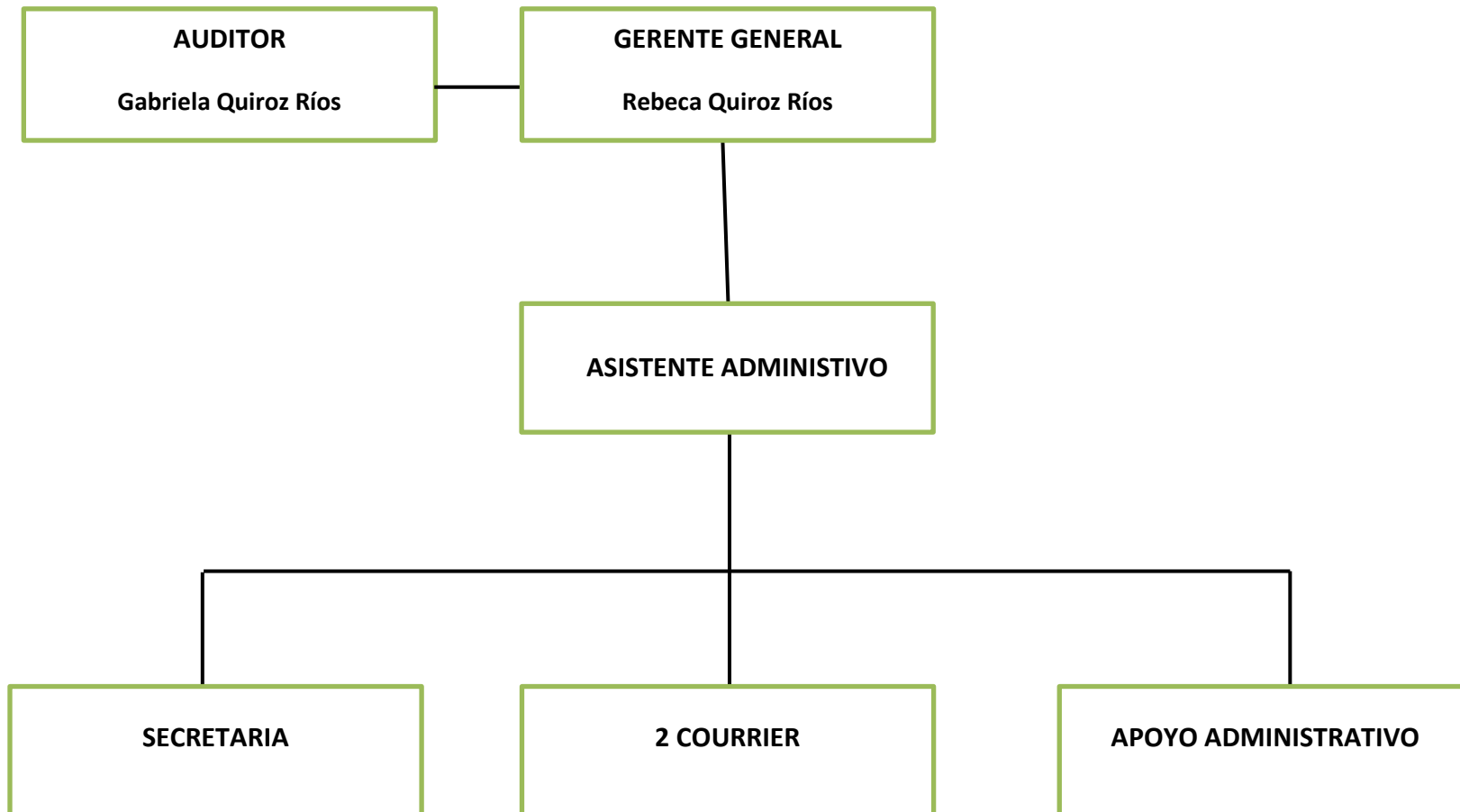
Los valores de una empresa, determina la manera en que tanto los gerentes y colaboradores deben conducirse por una misma línea, conlleva a cómo deben realizar sus actividades y cómo debe ser el comportamiento dentro y fuera de la empresa para así construir un buen equipo de trabajo con una buena cultura organización que conlleven al logro de objetivos y cumplir su misión trazada.

- **Respeto:** Valorar a los demás personas considerando su trabajo y aporte a la empresa, considerando este valor como base de la convivencia.
- **Calidad:** Lograr la excelencia en el servicio que brindamos a nuestros clientes.
- **Ética:** La empresa se compromete a no divulgar sin motivo información confidencial de sus clientes.



- **Agilidad:** Fomentamos la rapidez en las asesorías, coordinaciones y respuestas a las posibles interrogantes o solicitudes que puedan requerir a nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** Se debe tomar en cuenta que para alcanzar una meta se debe trabajar en equipo con miras hacia un mismo fin.
- **Sensibilidad:** Ser capaces y saber identificar las necesidades e inquietudes de nuestros clientes brindándole asesoría profesional.
- **Compromiso:** Los objetivos y metas de Agente y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz también son nuestros, es por ello que cada colaborador siente la responsabilidad e interés de hacer las cosas correctamente para alcanzar satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes y también las nuestras.
- **Unidad:** Realizar las actividades con total responsabilidad, empatía, trabajo en equipo y buena comunicación entre todos los integrantes de la empresa, disfrutar de nuestro trabajo obteniendo resultados tangibles.
- **Motivación:** Incentivamos la toma de decisiones no sancionando a las personas por cometer errores, sino que la ayudamos para no volver a cometerlos en el futuro
- **Iniciativa:** Anticiparnos a los requerimientos que se necesite en nuestro entorno laboral, brindando apoyo y proponiendo nuevas ideas para innovar y/o solucionar problemas.
- **Profesionalismo:** Estar abiertos a aprender día a día para lograr un óptimo desempeño laboral, brindando un trabajo eficiente y eficaz poniendo en práctica todo lo aprendido para que el cliente esté satisfecho con nuestro servicio.

## D. Estructura Organizacional



La estructura orgánica estará conformada por la gerente general que es dueña de la empresa y seis personas que desarrollan diversas actividades y que así logren un trabajo en conjunto hacia el logro de metas establecidas.

## **E. ANÁLISIS FODA**

- **Análisis Externo**

- ✓ **Oportunidades**

- Crecimiento económico interno.
- Crecimiento del PBI.
- Mejora en los ingresos familiares mensuales.
- Gran demanda insatisfecha.

- ✓ **Amenazas**

- Respuesta lenta por parte de las empresas aseguradoras.
- Alta competitividad en el mercado.
- Publicidad novedosa por parte de otras empresas.
- Competidores con Planes Estratégicos a largo plazo.
- Alta informalidad en el mercado objetivo.
- Ingreso de nuevas empresas al mercado de seguros.

- **Análisis Interno**

- ✓ **Fortalezas**

- Compromiso e identificación por parte de los colaboradores.
- Cartera de clientes fidelizados.
- Atención personalizada, igualdad de trato.

✓ **Debilidades**

- Administración informal, empresa no estructurada jerárquicamente.
- Poca publicidad.
- Ausencia de Plan Estratégico.
- Improvisación de actividades.
- Inexistencia de un manual de funciones.
- Falta de un proceso de inducción, no todo el personal se encuentra bien capacitado.

## **F. OBJETIVOS**

- **Objetivos a corto plazo**

- ✓ Llevar a cabo las capacitaciones con la mejor calidad a cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa.
- ✓ Crear en los trabajadores un compromiso con la empresa.

- **Objetivos a mediano plazo**

- ✓ Reducir tiempos en la gestión de contratos y monitoreo en el servicio brindado hacia el cliente.
- ✓ Lograr tener una capacidad de personal suficiente para cumplir con la demanda insatisfecha.

- **Objetivos a largo plazo**

- ✓ Crear Ingresos: Aumentar los ingresos anuales, con la venta de seguros a clientes antiguos y captar nuevos clientes de manera
- ✓ Posicionamiento en el mercado: Consolidar la imagen de marca de Agente y Corredora de Seguros Rebeca Quiroz Ríos a nivel nacional.
- ✓ Ser rentable: Con la búsqueda de nuevos productos de seguros para ofrecer al cliente, aumentar los márgenes de ganancia y la reducción de costos innecesarios.

## G. Formulación de estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso e identificación por parte de los colaboradores.</li> <li>2. Cartera de clientes fidelizados.</li> <li>3. Atención personalizada, igualdad de trato.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración informal, empresa no estructurada jerárquicamente.</li> <li>2. Poca publicidad.</li> <li>3. Ausencia de Plan Estratégico.</li> <li>4. Improvisación de actividades.</li> <li>5. Inexistencia de un manual de funciones.</li> <li>6. Falta de un proceso de inducción, no todo el personal se encuentra bien capacitado.</li> </ol>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA 'FO'	ESTRATEGIA 'DO'
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento económico interno.</li> <li>2. Crecimiento del PBI.</li> <li>3. Mejora en los ingresos familiares mensuales.</li> <li>4. Gran demanda insatisfecha.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar a los nuevos clientes la información completa y con la debida importancia que se merece cada uno de ellos, sin jerarquizarlos y brindarles a todos la misma calidad de servicio que se requiere en este rubro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un plan estratégico anual que permita aprovechar el crecimiento sostenido del mercado, que incluya elaborar la estructura organizacional de la empresa, definición de funciones y procesos de capacitación al personal.</li> <li>2. Invertir en campañas publicitarias que permitan captar parte de la demanda insatsfecha.</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIA 'FA'	ESTRATEGIA 'DA'
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respuesta lenta por parte de las empresas aseguradoras.</li> <li>2. Alta competitividad en el mercado.</li> <li>3. Publicidad novedosa por parte de otras empresas.</li> <li>4. Competidores con Planes Estratégicos a largo plazo.</li> <li>5. Alta informalidad en el mercado objetivo.</li> <li>6. Ingreso de nuevas empresas al mercado de seguros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal de la empresa en temas de procedimientos internos como externos, a fin de reducir los t tiempo de operacloes y mejorr la calidad de servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innvertir en campañas publicitarias de otras empresas similares a la empresa.</li> </ol>

## H. Programas

- **Capacitación**

Realizar esta actividad es de suma importancia para los trabajadores de la empresa Rebeca Quiroz Ríos, se pretende brindar un curso que les permita desarrollar sus habilidades y conocer los estándares de calidad que requiere el servicio brindado a los clientes.

Para realizar esta actividad, se debe contar con una entidad que brinde la capacitación necesaria a los trabajadores para su especialización en el tema correspondiente al rubro de seguros.

Las actividades de capacitación se llevarán a cabo dentro de la empresa o fuera de ella cuando la ocasión lo amerite y de acuerdo a lo acordado.

- ✓ **Justificación de la capacitación**

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente

laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

✓ **Alcance**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa AGENTE Y CORREDORA DE SEGUROS REBECA QUIROZ RIOS.

✓ **Objetivos del plan de capacitación**

❖ **Objetivos Generales**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que tienen en la empresa.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

❖ **Objetivos Específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos del cargo de cada trabajador de la empresa.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

### I. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Organización e implementación	X	X	X	X								
<b>2.Ejecucion</b>												
a) Reajuste				X								
b) Elaboración de Instrumentos					X	X	X					
c) Administración de Instrumentos							X					
d) Procesamiento de Datos								x	X			
e) Análisis e Interpretación									x	X		
3. Informe Final											X	
4.Control y Evaluación												X

### J. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

<b>a) Personal</b>	
Apoyo Especializado	24,000.00
Apoyo Secretarial	16,800.00
<b>b) Bienes</b>	
Material de Escritorio	150.00
Material de Impresión	500.00
Otros	500.00
<b>c) Servicios</b>	
Movilidad y Viáticos	5,000.00
Servicios de Impresión	1,500.00
Servicios de Computación	600.00
Otros	500.00
<b>TOTA</b>	<b>49,550.00</b>



### **3.4.3. Calidad del servicio que debe cumplir un Asesor y Corredor de Seguros (Broker)**

La calidad, en general, no es solamente aquella que se ve o se aprecia en forma tangible. No consiste únicamente en que un producto suministrado a un cliente sea de la calidad requerida ni en que un servicio, por ejemplo la comida de un restaurante o la atención médica en un hospital sean aceptables. Hay otras muchas cuestiones. Todas estas componen lo que podríamos llamar “calidad esperada” por el cliente.

A continuación comentamos brevemente algunos ejemplos de lo que consultores y auditores de la calidad denominamos “no calidad” en la gestión de empresas de todo tipo.

#### **1. Tener al cliente esperando al teléfono durante un tiempo excesivo**

Independientemente de cuales sean las causas, el cliente cuando llama quiere alguna cosa. Sea que pretenda una información, en cuyo caso debe dársele, como sea para quejarse o protestar por algo, en cuyo caso debe escucharse de que se trata y obrar en consecuencia. La costumbre de hacerlo esperar, peloteárselo entre empleados, con música de espera o sin música, o dejarlo en punto muerto hasta que se cansa es impropia de una empresa que pretenda dar calidad. Y esto aunque se considere que el cliente es un personaje molesto que llama generalmente, para protestar, sin tener razón. En la mayoría de los casos esta apreciación es incorrecta y así debe considerarlo la dirección de la empresa.

#### **2. Considerar, por sistema, las quejas de los clientes como una manifestación tan solo de protestas infundadas**

Los consultores de la calidad nos encontramos, con frecuencia, con la afirmación de que los clientes protestan, en esa empresa en concreto, sin razón, por “dar lata” y por sistema. Es decir son

protestones por naturaleza. No tienen motivos, por eso “Los aguantamos pero no les hacemos caso”. Crada error que se puede cometer. Una cosa es diferenciar las quejas, una vez indagadas las causas que la han originado o por tratarse de un cliente concreto que siempre protesta. Otra muy diferente, es no hacer caso nunca. Las quejas y reclamaciones de los clientes, en principio y y mientras no se demuestre lo contrario, son fundadas. Deben de recogerse, documentarse adecuadamente e investigadas. Suelen ser un vivero de informaciones muy sugerentes para la dirección. No olvidemos que en las empresas hay una cierta ley del silencio que lleva a que los propios empleados y la estructura tapa los fallos y errores sucedidos. Y entre estos se encuentra las quejas de los clientes.

### **3. Recoger reclamos y luego no hacer nada**

Es una variante de la anterior, pero de peor “ralea”. Sucede, en ocasiones, que se monta un sistema de recogida de quejas, reclamaciones o sugerencias que el cliente puede hacer, pero que acaban en la papelera sin que nadie haga nada. Es de sospechar que esto sucede. Esto solivianta aún más al cliente que ha expresado su queja que no tener ningún sistema de atención a sus quejas.

### **4. Condiciones ambientales de calor, frío, ventilación, mobiliario muy malas en las zonas de espera de clientes**

En bastantes ocasiones las empresas no disponen de un lugar mínimamente adecuado para que un cliente espere a ser recibido por alguien en la empresa. Sea este el director, el gerente o el último empleado de la empresa. Y se hacer permanecer al cliente en lugares realmente inhóspitos. Salas de mínimas dimensiones o lugares de paso, sin calefacción o refrigeración, en su caso, en las que el frío, el calor, la falta de ventilación o el no tener donde sentarse so lugares comunes. O sencillamente permaneciendo allí,

sin que nadie les atienda durante un largo rato. Por tanto, sin que se trate de hacer imposibles, sí debería cuidarse este aspecto que el cliente valora.

#### **5. Tardanza en el suministro de lo pedido por el cliente**

Con mucha frecuencia el cliente es literalmente engañado sobre la fecha de entrega del material adquirido o de realización del servicio solicitado. A la pregunta del cliente de cuando me lo entregarán, o realizarán el servicio, puesto que me urge, se le responde mañana mismo a sabiendas de que no se dispone del material y habrá que pedirlo a fábrica. O de que nuestros operarios están prestando un servicio en otro cliente y hasta la próxima semana no estarán libres. El cliente sabe, al día siguiente. Que ha sido engañado y eso, aunque sea un cliente “cautivo” siempre le contraria. Será un cliente que hablará mal de nuestra empresa.

#### **6. Emplear tiempo en arreglar cosas mal hechas o corregir fallos**

Una de las causas de mayores costes de no calidad en las empresas, sean de producción, comerciales o de prestación de servicios, es el tiempo necesario para subsanar o arreglar cosas mal hechas, fallos de calidad, en suma. Si la dirección de una empresa acopiase información real del tiempo, esfuerzo y, en su caso, materiales empleados en reparaciones, arreglos, visitas a clientes, devoluciones, modificaciones, vuelta a empezar, volver al domicilio, dar explicaciones, investigar cual fue el fallo, y toda la retafila de posibles situaciones derivadas de los fallos cometidos por los empleados de la empresa, se quedaría asombrada. Y esto pese a que ya se sabe que “la dirección conoce que siempre existen fallos, que son inevitables y que no compensa analizarlos”. Es evidente que los costes directos e indirectos de la no calidad se pueden conocer e intentar evitar. Y que esto lleva a beneficios indudables, entre otros evitar que se vuelvan a producir en la mayoría de los casos.

## **7. No cumplir todos los datos solicitados por los impresos pedidos de clientes o similares**

Partimos del hecho de que los impresos de pedidos o de solicitud interna de pedidos, como los de albaranes, vales de almacén o similares están correctamente diseñados y no hacen preguntas tontas o inútiles. Tienen las casillas lógicas, dentro de un sistema de gestión establecido por la dirección. Pues bien, nos referimos a esa costumbre tan extendida como aceptada, por otra parte muy española, de no cubrir los impresos que se nos dan. Interpretamos que no hace falta. Que poner el nombre de cliente "Pepe" es mejor que poner José Pérez y que indicar el lugar de entrega, el plazo, la referencia adecuada del material firmar el impreso es absolutamente innecesario. Esto sucede así, especialmente, en el caso de los comerciales, "rara avis" donde las haya. El comercial puede pasarse horas con un cliente tratando, y está en su adecuado papel, delo divino y de lo humano, pero considerar que es una manía de sus jefes el rellenar correctamente un impreso de pedido. Impreso que él no ignora ha de ser luego tratado informáticamente y debidamente interpretado. Los impresos se han de diseñar en forma racional y simple, para obtener la información básica, pero han de ser debidamente cumplimentados por quien corresponda.

## **8. Falta de amabilidad con el cliente**

Se pueden englobar muchas cosas en este punto. Falta de educación, del respeto debido, de amabilidad, de corrección en el trato o de hablarle con tanta simpleza que llegue a molestar o dar una mala imagen. Este es el problema ¿qué piensa el cliente ante estas situaciones? Por lo general la impresión que saca de su interlocutor, empleado de la empresa, la extrapola a ésta y generaliza. Al final se está dando una mala imagen. Y se genera internamente un deseo de queja, protesta o comentario a la dirección. Pero como esto es molesto para el cliente, sale "corriendo" y acaba contándolo a "todo el mundo", amigos, familiares, conocidos

y compañeros de trabajo. ¿Podemos pensar que ha perdido algo la empresa?

#### **9. Mal servicio técnico, asistencia posventa o mantenimiento contratado**

Este es otro mal endémico de nuestro país. Con mucha frecuencia empresas vendedoras de toda clase de bienes de equipo, aparatos maquinaria, material informático o similar apoyan su venta en un servicio posterior de mantenimiento, garantías, asistencia técnica u otras formas de apoyo al cliente. A sabiendas de que no disponen de ellas, las tienen contratadas o subcontratadas, o sencillamente no las controlan planamente por tratarse de otras empresas o profesionales externos a ellos. Y el cliente queda en manos de éstas, con todas sus virtudes y defectos. Y aquí volvemos a las quejas y reclamaciones de los clientes sobre el mal funcionamiento, cuando no inoperancia o sencillamente falta de asistencia, de dichos servicios. Si queremos dar calidad a nuestra gestión empresarial habremos de tomar en consideración las opiniones de nuestros clientes sobre todos los servicios posventa que les estamos ofreciendo.

#### **10. Deficiente indumentaria de nuestro personal ante el cliente**

Este punto es un mundo. Caben muchas situaciones. La ropa de trabajo de nuestros operarios que trabajan en locales de los clientes, la del personal de la empresa que está en contacto con ellos, su grado de limpieza o deterioro. Sin duda es un aspecto externo que da o hace perder “imagen de empresa”. Pero no cabe duda que unos operarios con ropa sucia, desaliñada o demasiado vieja, trabajando en las instalaciones de los clientes no suelen ser bien considerados. Sufre las consecuencias la empresa a la que pertenecen. Y ¿qué decir de aquellos que acuden a los domicilios particulares para efectuar trabajos y servicios, dejando huellas en el suelo o marcas en las puertas o paredes, en su estancia en

aquellos? ¿Cómo queda la imagen de la empresa en esos casos, por otro lado tan frecuentes?

### **3.5. Esta propuesta, ¿será difícil el cambio organizacional en los colaboradores?**

El cambio Organizacional es el proceso proactivo de transformación que actúa sobre la cultura organizacional y no se refiere solo a los procesos de la organización sino también a las personas involucradas para lograr un nuevo comportamiento. Para ello es necesario que los involucrados conozcan los motivos para ejecutar y acceder a estos cambios y también conocer si en caso tuvieran motivos de resistencia para poder planificar capacitaciones, comunicación interna para que el objetivo se lleve adelante con mayor aceptación posible.

Según Alejandro Reeves: “Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Peter Drucker: “No hay países pobres ni países ricos, no hay organizaciones pobres ni organizaciones ricas, hay países y organizaciones mal y bien gerenciados; y lo son porque planificaron y desarrollaron malas estrategias o buenas estrategias”.

#### **3.5.1. Los cambios surgen a raíz de la interacción de fuerzas internas y externas:**

- **Internas:** son aquellos factores que surgen dentro de la organización, estas aparecen al realizar una evaluación del comportamiento organizacional, viendo la necesidad de realizar cambios la estructura, las políticas, las metas y objetivos, los estándares de calidad, capacitaciones para obtener nuevos conocimientos, etc., ya que la insatisfacción del empleado puede traer graves consecuencias en su desempeño, afectando el rendimiento y rentabilidad de la empresa.

- **Externas:** Son aquellos factores que son ajenos a la organización, donde la gerencia tiene poco control sobre ellas; éstas tienen un impacto en el cambio de la empresa. Entre ellas se tiene a las culturales, económicas, tecnológicas, sociales, educativas y políticas. La organización tiene que ir de la mano con la nueva con los nuevos requerimientos y necesidades de los clientes, con la tecnología que pone en manifiesto la necesidad de cambio y asegurarse de tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

### 3.5.2. Tipos de cambio en la organización

Existen 3 tipos de cambio que se pueden dar en la organización para adaptarse a los cambios internos y externos:

- **Cambio evolutivo:** El estado o situación (statu quo) altera de forma mínima y su cambio es de forma lenta.
- **Cambio Revolucionario:** El estado o situación (statu quo) se altera de forma intensa y rápida. Esta variación modifica lo que las personas involucradas, ocasionando un mayor volumen de resistencia.
- **Cambio Sistemático:** El estado o situación (statu quo) se transforma sin pausa, estudiando y monitoreando cada paso dado para tomar las medidas correctivas si se identifica un problema o corrección. Para lograr el cambio, se consideran mecanismos que ayuden a la mejor adecuación de las personas y así pueda verse como un cambio aliado y no como una amenaza.

Es por ello que el tipo de cambio más recomendable para la organización es el “cambio sistemático”, pero dependerá de la misma y de sus colaboradores para lograr el cambio deseado

### 3.5.3. Factores psicológicos que influyen en la implementación del cambio:

- **Comunicación**

Es fundamental tener un diálogo con todas las personas involucradas, ya sean directivos y colaboradores, para evitar malos entendidos sobre los cambios; también es importante para reducir una información equivocada, minimizando las posibles fallas en el proceso y puedan poner menos barreras para aceptar el cambio.

- **Resistencia al cambio**

Para manejar esta situación, los directivos deben realizar un cambio justo y participativo, ya que es fundamental que los colaboradores se sientan seguros y tranquilos, sin sentir que los cambios son impuestos ya que esto reduciría su sentido de autocontrol y autonomía.

- **Poder:**

En toda organización hay grupos que compiten día a día por llegar al poder y para ello utilizan estrategias, procesos y un orden que será emergido por uno nuevo.

- **Estructura política:**

Los directivos deben tener una buena relación con sus colaboradores, para que ayude en la participación de los mismos en acciones políticas por su cultura, valores e imagen de la organización donde se obtengan resultados benéficos para la mejora general tanto en los colaboradores como de la organización en sí misma.

### 3.6.4. Etapas

Según los estudios del autor Kurt Lewin, menciona tres etapas del Proceso de Cambio Organizacional:

**Descongelamiento:** Esta etapa se basa en el estado de las cosas; en crear conciencia de la necesidad de cambiar y

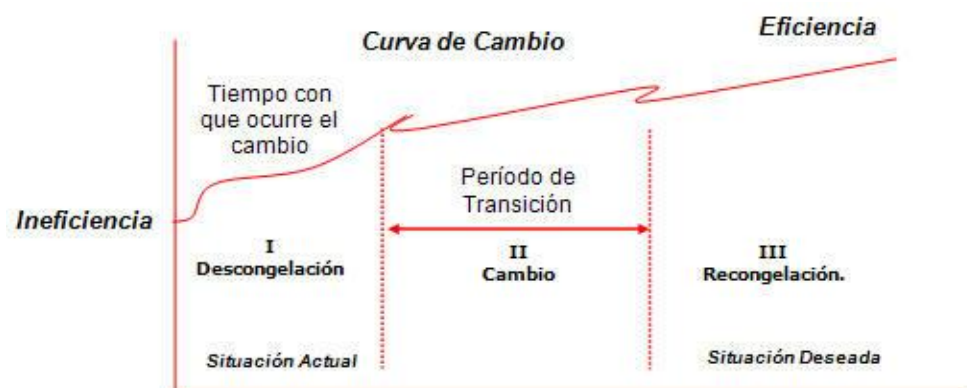


combatir la resistencia al cambio; para ello se tiene que hacer evidente la necesidad de cambio en todos los integrantes de la organización.

- La actitud y cultura actual de la organización debe abandonarse por un tiempo.
- Crear una motivación que ayude a sensibilizar a los colaboradores para lograr el cambio deseado, ya que si es débil, puede interrumpirse el proceso ocasionando retrasos cruciales para la organización.
- Crear en la persona confianza, seguridad y con mente positiva de que abandonar lo acostumbrado no causará riesgo alguno, y que aprender experimentar algo nuevo traerá mejores resultados para el bien propio y de la organización.

**Cambio:** En esta etapa se presenta cuando se adoptan nuevos valores, actitudes y comportamientos. Se experimenta, ejercita y aprende las nuevas ideas y prácticas.

**Recongelación:** Etapa en la que se incorpora un nuevo estándar de comportamiento. Se debe realizar una atención especial a la integración de lo nuevo para que pueda establecerse en los individuos y la nueva situación sea estable.



## **CONCLUSIONES**

Luego de la investigación realizada, como efecto de un trabajo metodológico respecto al objeto de investigación, los hallazgos me permiten llegar a las siguientes conclusiones:

### **General**

La empresa Rebeca Quiroz Ríos adolece de serias deficiencias, carencias y limitaciones en la gestión del proceso de planeamiento estratégico. Sus acciones responden al día a día y en función del aprendizaje experiencial-relacional de sus gestores.

### **Específicos**

1. Carecen de programas de capacitación de gestores para darles las competencias debidas y así realizar satisfactoriamente cada etapa del proceso y obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.
2. Los gestores carecen de conocimiento del direccionamiento de la empresa, por ende se debe dar a conocer por medio de capacitaciones o reuniones la misión, visión y la línea de trabajo que deben seguir para el buen funcionamiento de la empresa.
3. No hay mayor conocimiento de los gestores respecto a los objetivos de la empresa, lo cual comprometería a la participación en la realización de sus actividades que conlleven a crear valor mediante resultados positivos.
4. Los gestores no conocen las políticas y normas que deben seguir con el objetivo de aliviar las deficiencias y carencias existentes, aprovechando sus habilidades o destrezas y buenas actitudes.
5. Rebeca Quiroz Ríos carece de estrategias, lo que impide alcanzar mejores resultados en cuanto a satisfacción de clientes, posicionamiento de la empresa en el mercado y la obtención de mayores ingresos, lo cual puede ocasionar pérdidas económicas y de clientes, esto se debe principalmente a la carencia de una cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES

Considerando los resultados de la investigación y las conclusiones me permitió hacer las siguientes recomendaciones:

### General

Implementar el proceso de Planeamiento Estratégico como sistema de información de apoyo a la gestión y toma de decisiones.

### Específicos

1. Realizar un análisis continuo de las reacciones de la competencia o cambios que se pueda dar en las expectativas de los consumidores, aspectos positivos o negativos e invertir en la capacitación de los gestores para que así en conjunto puedan afrontar estos hechos sin que perjudique los objetivos que se planteó.
2. Sensibilizar a los gestores y crear en ellos una cultura organizacional donde puedan desarrollar sus actividades en pos al logro del fin último de la empresa.
3. En vista de que la empresa no cuenta con un sistema administrativo eficiente que no le permite generar mayores beneficios se sugiere establecer objetivos a corto y largo plazo a fin de que sus gestores trabajen hacia la consecución de un mismo fin.
4. Según lo investigado se debe implementar políticas de seguimiento y mejora continua a los procesos para que en conjunto aporten en el logro de los objetivos deseados.
5. Implementar estrategias para mejorar el servicio en el rubro de seguros mediante una retroalimentación de sus procesos, considerando las sugerencias de los clientes y talento humano de la empresa Rebeca Quiroz Ríos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alfredo Ossorio. Planeamiento Estratégico. Quinta Edición. Argentina: Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública; Agosto 2003.
- ❖ Altair Consultores. La Elaboración del Plan Estratégico. España: Eco3 Colecciones; 2002.
- ❖ Carmen San Martín Armijo. Planeamiento Estratégico de la Biblioteca de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis Digitales. Perú.
- ❖ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV). Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico. España: Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV); 2008.
- ❖ Academia (Internet). Tesis Digital. Barcelona. 2009. Disponible en: [http://www.academia.edu/4678518/Tesis\\_Dise%C3%B1o\\_de\\_un\\_Plan\\_Estrat%C3%A9gico](http://www.academia.edu/4678518/Tesis_Dise%C3%B1o_de_un_Plan_Estrat%C3%A9gico)
- ❖ DSPACE (Internet). Melania Fernandez, Esperanza Sinchi. Ecuador. 2008. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/tad963.pdf>
- ❖ Editorial Peniel (Internet). Boedo 25: Argentina, 2006. Disponible en [http://formarseadistancia.eu/biblioteca/planeamiento\\_estrategico.pdf](http://formarseadistancia.eu/biblioteca/planeamiento_estrategico.pdf)