

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GESTIÓN EMPRESARIAL  
AÑOS 2008 - 2010**

**HELENA DEL CARMEN ACOSTA PORTILLO  
JAVIER HERNANDO RECALDE MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PASTO  
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GESTION EMPRESARIAL  
AÑOS 2008 - 2010**

**HELENA DEL CARMEN ACOSTA PORTILLO  
JAVIER HERNANDO RECALDE MARTÍNEZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
ALTA GERENCIA**

**Asesor  
Esp. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE POSTGRADOS Y RELACIONES INTERNACIONALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PASTO  
2008**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**PRESIDENTE DE JURADO**

**JURADOS**

---

**Esp. KAROLA LOPEZ LOPEZ**

---

**Esp. MARCO VINICIO PAREDES CIFUENTES**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos

A Dios por ser quien guía nuestras vidas y por la fuerza que nos acompaña todos los días.

A todos los docentes de la Especialización de Alta Gerencia quienes con sus conocimientos y experiencias profesionales alimentaron de sabiduría nuestro camino profesional.

A nuestro asesor de tesis el Dr. Carlos Arturo Ramírez por su apoyo y respaldo en la realización de este trabajo de grado.

A nuestros jurados de tesis la Dra. Karola López López y el Dr. Marco Vinicio Paredes Cifuentes por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

A nuestros compañeros de clase, que fueron parte fundamental para fortalecer en experiencias nuestro desarrollo profesional y de quienes esperamos seguir contando con su amistad y apoyo.

**HELENA DEL CARMEN ACOSTA PORTILLO**  
**JAVIER HERNANDO RECALDE MARTÍNEZ**

## **DEDICATORIA**

Esta especialización y trabajo de grado es parte de mi vida y comienzo de otras etapas, por esto y más los dedico a:

A Dios y María, a quienes le debo mi existencia y son mi guía y protección.

A mi madre Martha Portillo de A. Con todo mi amor y admiración, a quien le debo y agradezco cada uno de mis logros, por su grandioso apoyo, por la formación impartida y el amor incondicional.

A Valeria y Francisco, que son el amor de mi vida, su presencia es el regalo más grande que Dios me ha hecho; por lo felices que somos y seremos. Que con su apoyo y comprensión logre la culminación de esta nueva etapa.

A mis hermanos y sobrinos a quienes les estimo y quiero mucho.

**HELENA ACOSTA PORTILLO**

## **DEDICATORIA**

Agradecer a Dios por la oportunidad y el privilegio de adquirir conocimiento y sabiduría.

A mis padres por haberme dado la vida y seguirles entregando triunfos.

A las personas que más quiero en este mundo mi esposa Claudia, mis hijos Sebastián y Claudia Ximena por haberle quitado los fines de semana y el compartir en familia.

**JAVIER RECALDE MARTINEZ**

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE CUADROS .....	12
LISTA DE GRAFICOS .....	13
LISTA DE ANEXOS .....	14
1. TÍTULO .....	19
1.1. TEMA: .....	19
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA .....	21
2.3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....	21
3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	22
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	22
3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	22
4. JUSTIFICACIÓN .....	23
4.1. JUSTIFICACION TEORICA .....	23
4.2. JUSTIFICACION METODOLOGICA .....	23
4.3. JUSTIFICACION PRÁCTICA .....	23
5. MARCO DE REFERENCIA .....	25
5.1. MARCO TEÓRICO .....	25
5.1.1 Origen y evolución de la planeación estratégica .....	25
5.1.2 El sistema bancario .....	26
5.1.3 Visión de la planeación estratégica .....	27
5.1.4 Aspectos claves de la planeación .....	28
5.1.5 Modelos conceptuales de la planeación estratégica: .....	29
5.1.6 Modelo de planeación estratégica y aspectos generales .....	30
5.1.6.1 Fases de la planeación estratégica: .....	30
5.1.6.2 La Planeación .....	31
5.1.6.2.1 Estrategias .....	31
5.1.6.2.2 Políticas .....	32
5.1.6.2.3 Programas .....	32

5.1.6.2.4 Presupuestos .....	33
5.1.6.2.5 Matriz perfil competitivo .....	34
5.1.6.2.6 Matriz MEFE .....	35
5.1.6.2.7 Matriz MEFI.....	35
5.1.6.2.8 Análisis DOFA.....	36
5.1.6.2.9 Análisis de vulnerabilidad.....	36
5.1.6.2.10 Matriz GCB – Boston .....	37
5.1.6.2.11 Matriz Interna – Externa IE .....	37
5.1.6.2.12 Matriz de la Gran Estrategia .....	37
5.1.6.2.13 Matriz PEYEA .....	38
5.1.6.2.14 Matriz de la política direccional MPD .....	38
5.1.6.2.15 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica.....	39
5.1.6.2.16 Estrategia.....	39
5.1.6.2.17 Indicadores de Gestión .....	40
5.1.7 Que no se considera Planeación Estratégica. ....	40
5.1.8 Necesidades y beneficios de la Planeación Estratégica .....	41
5.1.9 Peligros de la Planeación Estratégica.....	42
5.1.10 Riesgos de la Planeación.....	43
5.1.11 Definiciones técnicas de la Planeación Estratégica. ....	45
5.1.12 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	46
5.1.13 Sector Seguros en la Ciudad de Pasto .....	48
5.2 MARCO CONCEPTUAL .....	50
5.3 MARCO CONTEXTUAL .....	57
5.4 MARCO TEMPORAL.....	58
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	59
6.1. TIPO DE ESTUDIO .....	59
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACION .....	59
6.3. FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCION DE INFORMACION.....	59
6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....	60
7. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	61



7.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	62
7.2 DEFINIR EL NEGOCIO.....	64
7.3 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO.....	64
7.4 ANÁLISIS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS .....	65
7.4.1 Actividad económica a la que pertenece la Empresa .....	65
7.4.2 Número de empleados.....	66
7.4.3 ¿Existen garantías a nivel Estatal para la adquisición de seguros y proteger su patrimonio?.....	67
7.4.4 ¿Cuales son sus principales proveedores de seguros en la región? .....	67
7.4.5. ¿Las instalaciones físicas donde funciona su empresa, la maquinaria con que cuenta y equipos se encuentran asegurados? .....	68
7.4.6 En orden de importancia de 1 a 5 mencione los servicios de seguros que actualmente posee y/o necesita su Empresa .....	69
7.4.7 Para su Empresa dentro de las pólizas de seguros que utiliza, ¿cuál es el punto crítico o dificultad del proceso de adquisición de la póliza? .....	70
7.4.8 ¿El fenómeno del Galeras y/o otros fenómenos naturales inciden en la adquisición de seguros de su empresa? .....	71
7.4.9 ¿De los servicios que ofrece Gestión Empresarial cual le es más atractivo y necesario para su negocio? .....	72
7.5 ANÁLISIS ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS .....	72
7.5.1 ¿La empresa tiene una planeación establecida?.....	73
7.5.2 ¿Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible e Innovadora en las decisiones y acciones individuales y de grupo? .....	74
7.5.3 La empresa estimula en forma permanente la motivación, formación personal y profesional? .....	75
7.5.4 ¿Su empresa le dota de tecnología y elementos de trabajo que le permitan desarrollar sus actividades con calidad, comodidad y a la vez ser creativo y más productivo?.....	75
7.5.5 ¿Existe trabajo en equipo. Las personas y áreas interactúan positivamente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión, visión y los objetivos	

de la empresa? .....	76
7.5.6 ¿Brinda la empresa estabilidad laboral y procesos de contratación legales necesarios para que sus trabajadores desempeñen su labor eficientemente? .....	77
7.5.7 ¿Cree Usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. De la empresa, le permiten trabajar con agilidad para lograr la satisfacción de los clientes? .....	77
7.5.8 ¿Interactúa directamente con los clientes internos y externos y le permite conocer sus necesidades y expectativas? .....	78
7.5.9 ¿En su trabajo tiene libertad de opinión y comunicación en todos los niveles o direcciones? .....	78
7.5.10 ¿Considera Usted que su empresa es rentable y el manejo de cartera es eficiente gracias a su compromiso y responsabilidad? .....	79
8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA .....	81
8.1 DIAGNOSTICO INTERNO.....	81
8.2 DIAGNOSTICO EXTERNO.....	84
8.2.1 Análisis del Sector Competitivo.....	84
8.2.2 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	85
8.2.3 Entornos relevantes de la empresa a nivel externo: .....	87
8.2.4 ANALISIS DE VULNERABILIDAD .....	90
9. ANÁLISIS DOFA .....	94
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	96
10.1 HORIZONTE DE TIEMPO .....	96
10.1.1 Valores:.....	96
10.1.2 Competencias: .....	96
10.1.3 Políticas: .....	97
10.1.4 Misión.....	97
10.1.5 Visión .....	97
10.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	97
11. FORMULACIÓN COMPARATIVA DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS .....	99

11.1 MATRICES .....	99
11.1.1 Matriz IE.....	99
11.1.2 Matriz de la Gran Estrategia .....	100
11.1.3 Matriz de Boston .....	102
11.1.4 MATRIZ DE LA POLITICA DIRECCIONAL (VENTANA ESTRATEGICA) .....	106
11.1.5 MATRIZ PEEA .....	108
11.1.6. Matriz MCPE.....	110
11.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA .....	111
12. INDICADORES DE GESTIÓN .....	113
13. PLAN DE ACCION.....	117
CONCLUSIONES .....	119
RECOMENDACIONES.....	121
BIBLIOGRAFIA .....	122
NETGRAFIA .....	124

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pag</b>
Cuadro N° 1 Actividad Económica Gestión Empresarial	61
Cuadro N° 2 Clasificación por tipo de empresas que atiende GE	63
Cuadro N° 3 Clasificación por tipo de producto que atiende GE	64
Cuadro N° 4 Productos que demandan los clientes	69
Cuadro N° 5 Consolidado productos que demandan los clientes	69
Cuadro N° 6 Preferencia de productos por los clientes	72
Cuadro N° 7 Planta de Cargos de Gestión Empresarial	73
Cuadro N° 8 Matriz de Evaluación de Variables Internas	83
Cuadro N° 9 Matriz de Perfil Competitivo	84
Cuadro N° 10 Matriz de evaluación de variables externas	90
Cuadro N° 11 Análisis de Vulnerabilidad de Gestión Empresarial	92
Cuadro N° 12 Matriz DOFA	95
Cuadro N° 13 Estadísticas Crecimiento del Sector Asegurador	101
Cuadro N° 14 Colocación de Primas en Pasto año 2007	102
Cuadro N° 15 Variables grado de atraktividad Gestión Empresarial	106
Cuadro N° 16 Análisis de la Posición Estratégica	108
Cuadro N° 17 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	111
Cuadro N° 18 Indicadores de Gestión	115

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico N° 1 El Sector Competitivo	47
Grafico N° 2 Matriz de las cinco fuerzas de competitividad de GE	87
Grafico N° 3 Matriz de Vulnerabilidad de Gestión Empresarial	92
Grafico N° 4 Matriz Interna – Externa	99
Grafico N° 5 Matriz Comparativa de la Gran Estrategia GE	100
Grafico N° 6 Matriz Comparativa BCG Seguros de Vida	103
Grafico N° 7 Matriz Comparativa BCG Seguros Generales	105
Grafico N° 8 Matriz Comparativa de Política Direccional GE	106
Grafico N° 9 Matriz PEEA	109

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
Anexo N° 1 Modelo de Encuesta aplicada a Clientes Externos	125
Anexo N° 2 Modelo de Encuesta aplicada a Clientes Internos	127

## **RESUMEN**

La empresa Gestión Empresarial es una empresa familiar que ofrece asesoramiento profesional desde hace 5 años, contando con un Recurso Humano idóneo y de reconocimiento en la región en materia de asesoramiento tributario y de seguros.

En la presente investigación se detecto que su principal deficiencia se encuentra en la estructura orgánica que es reducida y se cierra al núcleo familiar; igualmente la debilidad más importante esta en no haber analizado su entorno competitivo frente a una realidad empresarial en la región posibilitando la creación de fuentes de trabajo.

Como podemos observar la empresa debe soportarse en herramientas administrativas para proyectarse como una organización más sólida que ofrezca sus servicios de una manera más amplia llegando a un mercado regional que redundara en mayores ingresos, siendo necesario para ello desarrollar el proceso de Planeación Estratégica en todo su conjunto que le permita realizar un diagnostico real y definir sus estrategias en el mediano plazo.

El objetivo general de la presente investigación se centro en Elaborar un Plan Estratégico para la empresa familiar Gestión Empresarial para los años 2008, 2009 y 2010. El plan estratégico desarrollado hoy en día en las empresas es utilizado como una herramienta fundamental para la incursión en mercados desconocidos, ya que mediante el se conocen aspectos importantes sobre la empresa, la competencia, el mercado objetivo, la cultura de los consumidores, etc. Todos estos aspectos reunidos logran dar una visión en el tiempo y el espacio de que y como se deben implementar para penetrar en un mercado dado.

## **ABSTRACT**

The company Gestion Empresarial is a family company that offers professional advice for 5 years, having a suitable Human Resource and of recognition in the region as regards tributary advice and of sure.

In the present investigation you detects that their main deficiency is in the organic structure that is reduced and he/she closes to the family nucleus; equally the most important weakness this in not having analyzed their competitive environment in front of a managerial reality in the region facilitating the creation of work sources.

As we can observe the company it should be supported in administrative tools to be projected like a more solid organization that he/she offers their services in a wider way arriving at a regional market that redounded in more revenues, being necessary for it to develop the process of Strategic Planeación in all their group that allows him to carry out an I diagnose real and to define their strategies in the medium term.

The general objective of the present investigation you centre in Elaborating a Strategic Plan for the company family Managerial Administration for the years 2008, 2009 and 2010. The plan strategic developed today in day in the companies it is used as a fundamental tool for the incursion in unknown markets, since by means of the important aspects are known on the company, the competition, the objective market, the culture of the consumers, etc. All these gathered aspects are able to give a vision in the time and the space that and like they should be implemented to penetrate in a given market.



## INTRODUCCIÓN

La mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son, sin duda alguna, empresas familiares. Este tipo de empresas tienen un peso muy importante en cualquier economía.

Por estudios realizados se considera que más del 95% de las empresas en Estados Unidos son familiares, en España las empresas familiares representan el 65% de las existentes, en Gran Bretaña representan el 76% y en Colombia se estima que el 68% corresponden a empresas familiares.

A pesar de su gran importancia en las economías de otros países y de Colombia, la empresa familiar no ha tenido el suficiente reconocimiento como para que se haga de ellas un seguimiento y se trate de averiguar el por qué de la corta o casi nula proyección que tienen éstas en comparación con las empresas no familiares.

Una empresa familiar comienza como una aventura, no como un negocio. Existe una visión compartida, motivación más allá de lo económico y, sobre todo, un grupo humano sólido y dispuesto a cualquier sacrificio con tal de realizar su sueño. De esta manera, la empresa familiar crece a un buen ritmo durante sus etapas iniciales de desarrollo, pues su compromiso y flexibilidad son su ventaja competitiva frente a empresas no familiares.

Nuestro objetivo es elaborar un Plan Estratégico, su implementación y evaluación para la Empresa "Gestión Empresarial" siendo su campo de acción el de prestar servicios de asesoramiento y el principal la venta de seguros a todo nivel para lo cual se encuentra autorizado como corredor Intermediario de seguros de las empresas: Seguros del Estado S.A., Seguros de Vida del Estado S.A., Seguros Cóndor S.A. y Seguros Bolívar S.A.

Toda empresa sea esta grande, mediana, pequeña o familiar como en nuestro caso, necesita desarrollar y aplicar planes estratégicos, tener su misión, visión, políticas claras que en su conjunto coadyuvarán a cumplir o alcanzar los objetivos y metas trazadas por estas empresas en busca de mayor productividad y rentabilidad y de prestar el mejor servicio a sus clientes.

Para el desarrollo de este proyecto acudimos a fuentes primarias, secundarias y terciarias, dentro del ramo asegurador, consideramos que no se hace necesario desarrollar una definición y descripción detallada de lo que son cada una de estas fuentes y es por ello que entramos directamente a desarrollar el tema al que hace referencia nuestra investigación o trabajo de grado.

Una vez identificado la situación actual de la empresa y su proyección, será más fácil para los dueños de la empresa familiar adoptar medidas que faciliten la ampliación de su mercado en la ciudad de Pasto, mediante la aplicación de la

## Planeación Estratégica.

Este es el tema que busca ser desarrollado con esta investigación cuya propuesta aquí se presenta y consta, entre otras, de las siguientes fases:

- Elaboración del marco teórico.
- Recolección de información sobre el sector asegurador en Colombia.
- Recolección de información sobre el sector asegurador en la ciudad de Pasto.
- Elaboración de una síntesis del sector asegurador en la región.
- Elaboración del Proceso de P. E. para le empresa objeto de estudio.

## **1. TÍTULO**

"PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GESTION EMPRESARIAL  
AÑOS 2008 – 2010"

### **1.1. TEMA:**

Nuestro tema de investigación es la Planeación Estratégica; este tema está relacionado con el área de las ciencias económicas y administrativas.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Gestión Empresarial es una empresa familiar que ofrece asesoramiento profesional desde hace 5 años, contando con un Recurso Humano idóneo y de reconocimiento en la región en materia de asesoramiento tributario y de seguros, vislumbrando con ello grandes oportunidades de negocio; durante este tiempo la empresa se ha estacado en generar mayores servicios y valor agregado por lo cual sus ingresos no son los ideales.

Hemos detectado que su principal deficiencia se encuentra en su estructura orgánica que es reducida y se cierra al núcleo familiar; igualmente la debilidad más importante esta en no haber analizado su entorno competitivo frente a una realidad empresarial en la región.

Las condiciones actuales de manejo administrativo que desarrolla Gestión Empresarial no le permiten cumplir los objetivos básicos de toda organización los cuales se centran en generar utilidades y propender un crecimiento institucional, esto obviamente no se daría sin el concurso de todos los actores tanto al interior como exterior de la organización.

La empresa presenta indudablemente problemas internos que se ven reflejados al entorno competitivo, el hecho de no existir una comunicación eficiente y un liderazgo que no se da y es marcado implica que los empleados anden como rueda suelta frente a las políticas diseñadas y objetivos planteados. Este contexto es lo que lleva al grupo asesor a focalizar la investigación.

La organización igualmente es consciente de que el entorno competitivo es bastante atractivo y no puede desconocer una realidad frente a la competencia, el cual a pesar de tener dificultades internas, la venta de servicios generan rentabilidad lo que permite ser en cierta medida eficiente a pesar de las dificultades de carácter administrativo.

Como podemos observar la empresa debe soportarse en herramientas administrativas para proyectarse como una organización más sólida que ofrezca sus servicios de una manera más amplia llegando a un mercado regional que redundara en mayores ingresos, siendo necesario para ello desarrollar el proceso de Planeación Estratégica en todo su conjunto que le permita realizar un diagnostico real y definir sus estrategias en el mediano plazo.

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué alternativas estratégicas deberán ser implementadas en la empresa Gestión Empresarial para solucionar la problemática en su estructura administrativa y generación de mayores ingresos que actualmente atraviesa?

## **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

2.3.1 ¿Cómo elaboraríamos un análisis de entornos de la empresa Gestión Empresarial para desarrollar un diagnóstico externo?

2.3.2 ¿Cómo desarrollaríamos un análisis interno para efectuar un diagnóstico de la empresa Gestión Empresarial?

2.3.3 ¿Es necesario diseñar la formulación estratégica de Gestión Empresarial para definir las acciones correctivas y preventivas?

2.3.4 ¿La empresa Gestión Empresarial debe elaborar el Plan de Acción que permita desarrollar actividades prioritarias enfocadas en el mejoramiento de su dirección y planeación?

2.3.5 ¿Se debe establecer parámetros de implementación y evaluación del plan estratégico con el fin de monitorear el cumplimiento de los mismos?

### **3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa familiar Gestión Empresarial para los años 2008 - 2010.

#### **3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

3.2.1 Elaborar un análisis de entornos de la empresa Gestión Empresarial para desarrollar un diagnóstico externo que permita establecer estrategias para lograr la competitividad en el sector asegurador al cual pertenece.

3.2.2 Desarrollar un análisis interno para efectuar un diagnóstico que nos lleve a mejorar procesos, la gestión administrativa, los ingresos y competitividad de la empresa Gestión Empresarial.

3.2.3 Diseñar la formulación estratégica de Gestión Empresarial para definir las acciones correctivas y preventivas que la gerencia debe implementar en su gestión.

3.2.4 Formular el redireccionamiento estratégico de la empresa Gestión Empresarial.

3.2.5 Elaborar el Plan de Acción que permita desarrollar actividades prioritarias enfocadas en el mejoramiento de su dirección y planeación.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1. JUSTIFICACIÓN TEORICA**

El grupo investigador considera que para resolver nuestro problema de investigación sería necesario aplicar el modelo de la planeación estratégica teniendo en cuenta que es una metodología que abarca un análisis profundo de la organización revisando todas las áreas funcionales sobre las que se desarrolla el proceso administrativo.

La planeación estratégica como modelo gerencial, permite a las organizaciones ya sean grandes o pequeñas realizar un examen introspectivo en la búsqueda de fortalezas, debilidades; de igual forma permite una mirada hacia lo externo, donde se detectan oportunidades y amenazas, y mediante el cruce de las mismas formulamos estrategias que coadyuven al desarrollo presente y futuro de la empresa Gestión Empresarial.

### **4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Haciendo un análisis de los modelos de planeación estratégica, como son los de orientación a resultados, modelos pro positivos, entre otros, hemos optado por aplicar el modelo de Gerencia Estratégica del Dr. Humberto Serna Gómez.

### **4.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Se pretende dar respuesta a la sentida necesidad de apoyo teórico administrativo a las organizaciones definidas como Empresas Familiares en el municipio de Pasto, y específicamente a la empresa Gestión Empresarial, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones, reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades promoviendo la eficiencia al eliminar la improvisación.

Al establecer un esquema o modelo de Planeación Estratégica suministraremos las bases a través de las cuales la empresa disminuirá al mínimo tiempo los problemas potenciales y proporcionará a sus propietarios magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Con esta investigación se podrán identificar aspectos que pueden incidir en la generación de empleos para este tipo de empresas y de alguna forma y hacia el

futuro, con este trabajo se busca un crecimiento de los mismos, logrando así generar un beneficio para la sociedad y la economía de la región.

Se busca aportar conocimiento al área del sector asegurador en la región; y para la Universidad generar otras líneas de investigación en las áreas económicas, financieras y administrativas.

Este aporte se pretende llevar a cabo por medio de nuevos estudios sobre las prácticas administrativas, comerciales y financieras del sector asegurador, mediante la aplicación de la planeación estratégica en esta empresa familiar.



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

#### 5.1.1 Origen y evolución de la planeación estratégica.

Todos sabemos que el mundo de los negocios adoptó la Planeación Estratégica para enfrentar la lucha por la conservación de los mercados, su origen es militar para ello podemos evocar a grandes líderes de la época como son Napoleón Bonaparte de nuestra historia reciente y Alejandro Magno de la historia más antigua, reconocidos como los mejores planeadores estratégicos, quienes consideraban que la PE, más que un proceso es una forma de conocer y poner en práctica la sabiduría basada en principios de la naturaleza, manifestaban que era necesario utilizar el lado derecho del cerebro que es donde anida el pensamiento innovador, la creatividad, la ensoñación.<sup>1</sup>

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.<sup>2</sup>

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.<sup>3</sup>

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "La Teoría del Juego" una

---

<sup>1</sup> Vanegas Guido Salvador. Planificación Estratégica. Pág. 2 de 7. Internet 14/04/08

<sup>2</sup> *Ibid.* Pág 2

<sup>3</sup> Oviedo Ricardo. Documento de Apoyo. Planeación Estratégica. Pág. 3. 2008

serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

En 1954 Peter Drucker manifiesta que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene las empresas y cuales debería tener”. Como podemos analizar, vemos como desde sus inicios el ser visionarios siempre complico a los gerentes, había que pensar en el presente para predecir ese futuro financiero.

En el año de 1962 Alfred Chandler: manifestaba que “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” esta se considera como la primera definición moderna de lo que es estrategia. <sup>4</sup>

Henry Mintzberg, considera que la P.E. es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. En su opinión los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo, esta concepción enfatiza la acción, las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes. <sup>5</sup>

En la década de los 60' se comenzó a usar el término “Planeación a largo Plazo”, subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa y planeación estratégica. Más reciente aún Gerencia Estratégica.

Los orígenes de la planeación estratégica se sitúan en el mundo privado y en el mundo público a partir de los setenta. Es un nacimiento casi simultáneo, sus criterios de aplicación son parecidos. Es un fenómeno poco común dado que estamos acostumbrados que las teorías se desarrollan primero en el mundo privado y luego en el público, tenemos la idea que el mundo público siempre va al remolque del mundo privado en lo que se refiere a innovación tecnológica y/o metodológica. <sup>6</sup>

### **5.1.2 El sistema bancario**

En la historia económica nacional y mundial, la banca comercial ha sido y es base del sistema financiero, sobre la cual se desarrolla una actividad fundamental para el funcionamiento y evolución de todos los sectores productivo y comercial. Desde

---

<sup>4</sup> Ibíd. Pág. 3

<sup>5</sup> Mintzberg Henry. Repensando La Planeación Estratégica. Vol. 27. N° 3. Pág. 13

<sup>6</sup> Caldero Alberto. Apuntes sobre Planificación Estratégica Pública. [www.estrategialocal.com](http://www.estrategialocal.com). Pág. 2

finales del siglo XIX los establecimientos bancarios han sido protagonistas principales en la vida nacional, cumpliendo una tarea esencial para el ahorro, la inversión y la financiación, a favor del crecimiento personal, familiar, empresarial y comunitario de la nación. De acuerdo con las etapas y características de la economía colombiana la banca ha tenido circunstancias diferentes, pero siempre en constante evolución, unas veces bajo la total administración del estado y, en otras, con predominio de capitales privados nacionales, internacionales y mixtos.

### **5.1.3 Visión de la planeación estratégica**

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable.<sup>7</sup>

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica. La planeación estratégica es continua, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID, desarrolla un concepto moderno para entender sobre todo en nuestros países Latinoamericanos lo que ellos conciben que sea la P.E. “Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada.<sup>8</sup> Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de Planificación”.

Para comprometerse en la planeación, una organización requiere ser capaz ya sea de controlar su ambiente, de predecir su curso o simplemente de asumir su estabilidad, de otra manera no tiene sentido establecer un curso inflexible de acción que constituye un plan.

---

<sup>7</sup> Vanegas Guido Salvador. Planificación Estratégica. [www.geocities.com](http://www.geocities.com). Pág. 2

<sup>8</sup> Proyecto de desarrollo: Planificación, implementación y control / BID, EIAP, FGV Brasil, México D.F. Editorial Limusa 1985.

La planeación Estratégica no es una actividad corriente en nuestro medio y por lo tanto simultáneamente con el aprendizaje de la metodología de crear estratégicas, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo, pero se debe incluir además la evaluación constante y la corrección de los procesos si son necesarios.

Nuestra investigación se desarrollara a partir del análisis de la Empresa Gestión Empresarial, esta es una empresa de tipo familiar que desarrolla actividades de asesoramiento empresarial y en materia de seguros, es una organización relativamente nueva lleva 5 años en el mercado en los cuales ha tenido resultados positivos; inclusive desarrolla un portafolio de servicios y tiene un grupo de clientes que han sido fieles frente al servicio prestado; en el área de seguros esta organización cada vez se ha venido fortaleciendo logrando por un lado mayores ingresos y lo más importante satisfacción del cliente y apoyo más directo por parte de las compañías aseguradoras lo que se traduce en un buen manejo de cartera, selección objetiva de clientes frente al sistema financiero y una conducción del servicio acorde a las necesidades reales de los usuarios.

Dado que la empresa esta ampliando sus horizontes como es la colocación de pólizas de seguros en el Dpto. del Putumayo y dentro de nuestra ciudad la expansión urbana y teniendo en cuenta que los proyectos regionales demandarán de nuestros servicios y productos, se hace necesario de acuerdo al diagnostico la ampliación de la cobertura de estos servicios y para ello antes de ejecutar cualquier acción se debe hacer un análisis minucioso sobre su proyección y estrategias a implementar en el inmediato futuro y es así que dentro de la planeación necesitamos aplicar la matriz del perfil competitivo MPC, la matriz MEFE, el análisis DOFA, el análisis de vulnerabilidad, la matriz del Grupo Consultor de Boston BCG, la Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA y otras complementarias que nos permitirán al final de este estudio la implementación del Plan Estratégico para esta organización.

#### **5.1.4 Aspectos claves de la planeación.<sup>9</sup>**

**Porvenir de las decisiones actuales.** Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

**Proceso:** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para

---

<sup>9</sup> Oviedo Ricardo. Documento de Apoyo. Planeación Estratégica. Pág. 3 2008

lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

**Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

**Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, misión, visión y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el objeto de conseguir los propósitos básicos de la compañía.

En estos cuatro aspectos se define claramente el camino que se debe recorrer para lograr que en una empresa se cristalice. La Planeación estratégica, no es fácil mucho menos cuando esta teoría se la trabaja con planificadores externos y demasiado expertos, que hace que quienes tengan la responsabilidad de ponerla en práctica no la entiendan y sea un proyecto más llevado al fracaso.

#### **5.1.5 Modelos conceptuales de la planeación estratégica:**<sup>10</sup>

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

**5.1.5.1 Premisas de Planeación.** Significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. El plan para planear, puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

---

<sup>10</sup> *Ibíd.* Pág. 5

**5.1.5.2 Formulación de Planes.** En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años.

**5.1.5.3 Implementación Y Revisión.** Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

**5.1.5.4 Flujos de Información y Normas de Evaluación y Decisión.** Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

## **5.1.6 Modelo de planeación estratégica y aspectos generales**

### **5.1.6.1 Fases de la planeación estratégica:**

- **Análisis de la situación actual:** La enfocaremos desde diferentes perspectivas, se distinguen los fenómenos de la realidad ya sean las manifestaciones físicas, económicas y sociales, y los comportamientos de las instituciones, empresas, grupos de personas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Caldero Alberto. Documento Internet. [www.estrategialocal.com](http://www.estrategialocal.com). Pág. 6

- **El Diagnóstico:** Lo principal en este aspecto es establecer cual es el problema principal que la planeación estratégica debe entrar a resolver dentro del estudio a realizar, hacer un juicio expresar que es lo que nos gusta y que no de esta realidad.<sup>12</sup>
- **La Prognosis:** Es una fase experta, en la que se estudia una evolución futura más probable de la situación actual, como será el futuro de esta realidad institucional; la complejidad de la prognosis reside en el grado de incertidumbre, el grado de turbulencia del contexto en que desarrollaremos la planeación estratégica.<sup>13</sup>
- **El diseño:** A partir de los escenarios más favorables de la prognosis se pasa a definir los escenarios óptimos o fase política y la definición de las estrategias necesarias o fase experta.<sup>14</sup>

#### 5.1.6.2 La Planeación.

**Planeación Estratégica:** Es el proceso que permite obtener y analizar información para anticipar y decidir sobre el direccionamiento estratégico de la organización.

Para desarrollar la planeación estratégica dentro de la empresa familiar adoptaremos el modelo de Humberto Serna Gómez, el cual pasamos a describir.

Principalmente comprende tres etapas como son:

- El Diagnóstico: Que comprende la formulación de la estrategia, la visión, misión, estrategia corporativa, valores.
- La Sensibilización: Teniendo en cuenta la implementación de la estrategia, plan detallado, objetivos, políticas, presupuesto.
- Evaluación: Mediante la implementación de indicadores de gestión y acciones correctivas si se presentan.

**5.1.6.2.1 Estrategias:** Una estrategia competitiva relaciona a la empresa con el sector industrial, de producción o servicios en el cual se compete, para analizar la estructura económica del sector se hace necesario aplicar las cinco fuerzas competitivas básicas como son:

---

<sup>12</sup> Ibíd. Pág. 7

<sup>13</sup> Ibíd. Pág. 8

<sup>14</sup> Ibíd. Pág. 9

- Amenaza de nuevos competidores: Se considera como el grado de facilidad con el que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja del precio máximo que se puede cobrar por el producto.
- Amenaza de nuevos compradores: Proporción del valor total del producto que los consumidores pueden capturar, forzando a las empresas a bajar los precios del producto.
- Amenaza de nuevos proveedores: Proporción del valor total del producto que los proveedores pueden obtener subiendo precios.
- Rivalidad entre competidores existentes: Grado al cual los participantes de la industria compiten o cooperan.
- Amenaza de nuevos sustitutos: La relación precio y capacidad de productos alternos bajo el precio máximo que se puede cobrar por el producto.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativas: Buscar el mayor número de alternativas para lograr alcanzar los objetivos.
- Evaluación: Analizar y evaluar cada una de las alternativas, analizando sus ventajas y desventajas, apoyándose en técnicas de investigación de operaciones, árboles de decisión.
- Selección de alternativas: Se seleccionarán aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

**5.1.6.2.2 Políticas:** Son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Existen diferentes tipos de políticas entre las que se destacan las siguientes:<sup>15</sup>

- **Estratégicas o generales:** Se formulan a nivel de la alta gerencia y su función es emitir y establecer lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- **Tácticas o departamentales:** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento o área.
- **Operativas o específicas:** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades que consta un departamento.

**5.1.6.2.3 Programas:** Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán que realizarse para alcanzar los objetivos, y el

---

<sup>15</sup> RICHARDSON, Hill y Jones. Administración y Estrategias. México, 1993. Pag. 3



tiempo requerido para efectuar cada una de las actividades involucradas en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Los programas comprenden las siguientes etapas:

- a. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- b. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- c. Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, cuales simultáneamente, y por último que actividades se desarrollan posteriormente.
- d. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Los programas se clasifican en:

**Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

**Operativos:** Se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

**Procedimientos:** Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas, se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, su estructura administrativa, sus productos, horarios de trabajo, incentivos, disponibilidad de equipos y material.

**5.1.6.2.4 Presupuestos:** Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, es lo que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Las características de los presupuestos son:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.

- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la empresa.
- Diseñado para un periodo determinado.

Se identifican varios tipos de presupuesto:

- Estratégicos o corporativos: Se establecen desde el más alto nivel jerárquico, asignando sus recursos.
- Tácticos o Departamentales: Se formulan por cada una de las áreas de la empresa.
- Operativos: Se calculan para secciones o áreas.

La importancia de los presupuestos financieros que son el resumen de todos se basa en:

- Que se convierte los aspectos de ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipular por centros de costos, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando gastos no programados.

**5.1.6.2.5 Matriz perfil competitivo:** Normalmente se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa.

Esta herramienta identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades. Los resultados de la MPC dependen en gran parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación. Los pasos que sigue esta matriz son los siguientes:

- a. Identifica y selecciona los factores claves de éxito en la industria.

- b. Asigna la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. Esta ponderación varía de 0.0 que se considera sin importancia a 1.0 que equivale a muy importante.
- c. Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, el total deben sumar 1.0.
- d. Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación se basa en información objetiva:
 

Debilidad mayor = 1	Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3	Fortaleza mayor = 4

**5.1.6.2.6 Matriz MEFE:** Esta matriz es similar a la del factor interno, se diferencia en que enfoca sus oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, jurídicas, tecnológicas y competitivas en reemplazo de las fortalezas y amenazas internas. Se sigue el siguiente proceso:

- a. Determina oportunidades y amenazas.
- b. Pondera de 0.0 a 1.0
- c. La sumatoria debe ser = 1.0
- d. Asignar valor de A y O Así:

Mayor amenaza = 1	Menor amenaza = 2
Menor oportunidad = 3	Mayor oportunidad = 4

Se concluye que el riesgo mayor \* 2.5 \* significa una oportunidad por aprovechar.

**5.1.6.2.7 Matriz MEFI:** Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de las estrategias. Se sigue el siguiente proceso:

- a. Determine fortalezas y debilidades.
- b. Pondere de 0.0 a 1.0
- c. La sumatoria debe ser = 1.0
- d. Asignar valor a F y D así:

Debilidad mayor = 1	Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3	Fortaleza mayor = 4

- e. Realizar operación matemática.
- f. Concluir.  
 Debilidad posición interna si se ubica en el \* 2.5 \* significa una fuerte posición interna.

**5.1.6.2.8 Análisis DOFA:** Esta matriz es una importante herramienta de formulación de estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. Los pasos que se siguen son los siguientes:

- Hacer una lista de fortalezas internas las más importantes.
- Realizar una lista de debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.<sup>16</sup>

**5.1.6.2.9 Análisis de vulnerabilidad:** Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos, por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas. Se realiza mediante las siguientes etapas:

- Identificación de puntales: El puntal es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir.
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio: El imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.
- Evaluación de las consecuencias: Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Valorizar el impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0.0 a 10 en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas.
- Probabilidad de ocurrencia de la amenaza: Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0.
- Capacidad de Reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cual es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se califica de 0.0 y 10, siendo 0.0

---

<sup>16</sup> DAVID FRED. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. Pag. 187.

ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. También indica el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que deben ocurrir y su magnitud.

#### **Análisis de matriz de vulnerabilidad:**

- Identifica puntal de sobre vivencia.
- Convertirlos en peligro
- Evaluar consecuencia
- Valorar impacto 0 - 10
- Probabilidad de ocurrencia de 0.0 - 1,0
- Capacidad de reacción de 0,0 - 1,0
- Grado de vulnerabilidad.<sup>17</sup>

**5.1.6.2.10 Matriz GCB – Boston:** Las divisiones o de utilidades, de una organización comprenden lo que se denomina portafolio empresarial. Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio. Estas matrices tienen como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias, esta matriz le permite a una empresa manejar su portafolio empresarial, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones.<sup>18</sup>

**5.1.6.2.11 Matriz Interna – Externa IE:** Esta matriz es similar a la matriz GCB, primero, ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático por eso, a las dos se las denomina matrices de portafolio. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: 1 los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; y 2 los resultados totales ponderados del factor externo en el eje Y.<sup>19</sup>

#### **5.1.6.2.12 Matriz de la Gran Estrategia.**

- Cuadrante I: Magnífica posición estratégica.
- Cuadrante II: Evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado.
- Cuadrante III: Compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.
- Cuadrante IV: Fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Esta es una fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

---

<sup>17</sup> Modulo planeación estratégica. Dr. Jairo Gonzales. Udenar. 2008.

<sup>18</sup> David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. Pag. 201.

<sup>19</sup> Ibid. Pag. 206.

Esta técnica no presenta una gama de valores numéricos para los ejes X y Y. Se puede entender, que no existe un conjunto óptimo de valores numéricos para la matriz de la gran estrategia. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, así como también las divisiones de una firma. La matriz de la GE, se basa en la posición competitiva y el crecimiento de mercado.

**5.1.6.2.13 Matriz PEYEA:** Según el diagrama esta matriz se identifica por cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) Conservadoras (cuadrante superior izquierdo), Defensivas (cuadrante inferior izquierdo), Competitivas (cuadrante inferior derecho). Los ejes de esta matriz son:

- FF: Fortaleza financiera
- VC: Ventaja competitiva
- EA: Estabilidad ambiental
- FI: Fortaleza del sector o la industria

El eje X está determinado por la ventaja competitiva VC, y la fortaleza del sector FI o la Industria.

El eje Y está formado por la fortaleza financiera FF y la estabilidad ambiental EA.

Esta matriz sigue el siguiente procedimiento:

- a. Para FF y FI, se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental EA y la Ventaja Competitiva VC, se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor.
- b. Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI, EA.
- c. Marcar los resultados promedios para FF, VC, FI, EA en el eje correspondiente a la matriz PEYEA.
- d. Sumar los resultados sobre el eje X (FI - VC) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF - EA) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto X,Y.
- e. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la empresa.<sup>20</sup>

**5.1.6.2.14 Matriz de la política direccional MPD:** Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas. Se construye de la siguiente manera:

---

<sup>20</sup> Modulo de Planeación Estratégica. Gonzalez Jairo. Udenar. 2008

- Puntaje de perfil competitivo. Eje Y: Correspondiente a la capacidad competitiva.
- Atractividad del mercado. Eje X: Se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto, se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atraktividad y 1 menor atraktividad.

**5.1.6.2.15 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica:** Es la matriz más utilizada para la formulación de estrategias, se alimenta de la mayoría de las matrices como: Perfil competitivo, Factor interno y externo, la DOFA, la PEYEA, la CGB, la IE y la de gran estrategia. Esta matriz permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas. Los pasos que sigue son los siguientes:

- a. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
- b. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- c. Analizar las matrices de la etapa 2, haciendo una comparación e identificar estrategias, alternativas que la empresa desee llevar a cabo.
- d. Determinar los puntajes de atracción.
- e. Calcular los puntajes totales de atracción.
- f. Calcular la suma total de puntajes de atracción.

**5.1.6.2.16 Estrategia:** Es un producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.<sup>21</sup>

Los niveles que se pueden identificar en una estrategia son:

- Estrategia de nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las preguntas que se responden a este nivel son: ¿En que tipo de negocios se debe involucrar la compañía? ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?
- Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Las preguntas que se debe abordar son: ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?, ¿Qué servicios debería ofrecer?, ¿A que cliente intenta servir?, ¿De que manera se

<sup>21</sup> David, Fred. Conceptos de administración estratégica. México 1997

administra la producción, mercadotecnia, finanzas, para satisfacer a los clientes, ¿Cómo se distribuirán los recursos dentro de la empresa?. Esta estrategia permite determinar el enfoque que se debe aplicar al mercado, como debe redireccionar la empresa.

- Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración.

**5.1.6.2.17 Indicadores de Gestión:** Son herramientas indispensables para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la corporación y el logro de los objetivos propuestos. Los indicadores se caracterizan por:

- a. Debe ser diciente de la realidad que mide.
- b. Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso.
- c. Debe permitir actuar en forma pro-activa, sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones.
- d. Debe representar elementos o factores, que dentro del que hacer diario se puedan medir.
- e. El indicador debe ser un fraccionario en donde el denominador es igual a la cifra proyectada de una variable, y el numerador corresponde a la cifra ejecutada de la misma variable.

Los indicadores se pueden caracterizar por indicadores gerenciales o de desempeño, e indicadores impulsores o motores de desempeño.

### **5.1.7 Que no se considera Planeación Estratégica.**

Salvador Vanegas, nos lleva a reflexionar lo que realmente es la P.E, no podemos confundir las predicciones con la toma de decisiones acertadas, los pronósticos no se hacen en base a las ventas, por el contrario se analiza los entornos internos y externos, sus planes estratégicos son flexibles y se revisan periódicamente buscando siempre la situación real.

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estás solo, pueden tomarse en el momento.

P.E.: Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.



- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compra de insumos, instalaciones, mano de obra etc....)

P.E.: Va mas allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados.

- No representa una programación de futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

P.E: Una empresa de éxito revisa sus PE, en forma periódica, en general una vez al año. Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores, no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

P.E: Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.<sup>22</sup>

### **5.1.8 Necesidades y beneficios de la Planeación Estratégica**

La P.E es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

---

<sup>22</sup> Salvador Vanegas Guido. Planificación Estratégica. Pág 5

### 5.1.9 Peligros de la Planeación Estratégica

Citando a Abell y Hammond “Las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana”.<sup>23</sup>

Entre los peligros más destacados encontramos:

- La suposición de la alta dirección que puede delegar la planeación a un planificador.
- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedican un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
- Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que se han desarrollado.
- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entran en conflicto con los planes formales.

Observando lo anterior es fundamental que tengamos muy claro quien nos apoyan, estamos trabajando en equipo, para sacar adelante la P.E. Existen muchos peligros que rondan a las empresas y que hacen que este proceso no tenga éxito; tenemos ejemplos muy claros donde la P.E no funcionó a pesar de que son empresas con unas infraestructuras físicas, tecnológicas y de recurso humano muy altas como: General Electric, en el gobierno de USA, del PBBS,

---

<sup>23</sup> Mintzberg Henry. Repensando La Planeación Estratégica. Pág. 2

Robert Mc. Namara, Texas Instrument. La pregunta que difícilmente es respondida por estos grandes expertos es en donde fallo?, cual es el camino a seguir. Planear y hacer estrategias no es fácil en ninguna empresa, necesita de mucho compromiso, creatividad y sobre todo de disposición para subirse a este tren.

#### **5.1.10 Riesgos de la Planeación**

Tomando apartes del escrito realizado pro Henty Mintzberg, relacionado con el artículo Repensando la Planeación Estratégica parte 1: riesgos y falacias, es muy importante que analicemos los siete riesgos que identifica este escritor.

**El riesgo del compromiso:** El propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de estrategias, no importa que tanto se haya dicho en contrario. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la intuición ha sido anotada en la literatura de la planeación.<sup>24</sup>

Podemos concluir que si una estrategia no es socializada, y busca apoyo de los mandos administrativos, operativos, difícilmente logrará ejecutarse, es necesario y fundamental el compromiso de todos. Cuando un directivo o un planificador desarrollan su estrategia y la impone sin conocer su entorno fracasa.

**El Riesgo del cambio:** Aún el proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio verdadero de las organizaciones.<sup>25</sup>

La Planeación Estratégica, no siempre ha sido bien vista por la mayoría de colaboradores de la empresa, menos cuando esta se construye sin participación de los diferentes niveles. Planear significa muchas veces hacer cambios y es allí donde encontramos mayor resistencia, sobre todo si debemos generar movimientos a nivel del personal.

**Riesgo de la política:** Si la planeación está prejuiciada, se vincula con la creación de resistencia política, al menos de las personas que representan otras creencias, para el cambio revolucionario, por ejemplo: Cuando los planificadores impugnan procesos informales de los administradores, cuando desalientan el compromiso a favor del cálculo, cuando actúan como perros de presa tras las prácticas correctas de los mandos medios.<sup>26</sup>

**El error de la predeterminación:** La mayoría de autores considera que es muy difícil predecir a largo plazo, más de un año, si se lo hace se puede ser impreciso. Cuando Henry Mintzberg manifiesta “que la planeación estratégica es incompatible

---

<sup>24</sup> Mintzberg Henry. Repensando La Planeación Estratégica. Pág. 4

<sup>25</sup> *Ibíd.* Pág. 5

<sup>26</sup> *Ibíd.* Pág. 7

actualmente con una verdadera elaboración de estrategias”<sup>27</sup>, hace pensar que es muy difícil ser visionarios, este realmente es un arte, y cuantas veces aún con vasta experiencia estos genios se equivocan. Es un riesgo muy grande el que se corre cuando en manos de los planificadores generalmente está el futuro de las Empresas.

**El error de la Separación:** La separación conjunta de los administradores con los planificadores abstractos no hace malas estrategias; generalmente no hace ninguna. Mire en el interior de aquellas compañías que están demandando una visión estratégica, entre toda su planeación estratégica y encontrará en la mayor parte de las veces, ejecutivos que están separados de las mismas cosas sobre las que supuestamente están elaborando estrategias. No olvidemos la metáfora del bosque, como lo vemos desde un helicóptero, como una alfombra artificial verde, y no como un sistema viviente...<sup>28</sup>

Cuantos planificadores se equivocan reiteradamente, sobre todo si son externos a la empresa, no la conocen y no conocen su gente, de nada sirve planear, crear buenas estrategias si solo la pensamos para nosotros. El pensamiento de Frederick Taylor sobre todo para esta época de cambios continuos a todo nivel no funciona, él pensaba que las “organizaciones tienen cabezas o superiores que piensan y cuerpos o medios e inferiores que actúan. Muchos planificadores y directivos se quedaron en este concepto y por ello se equivocan.

**La falacia de la formación:** Mintzberg es muy duro cuando afirma que la planeación estratégica ha arruinado el pensamiento estratégico, que la planeación nunca aprende.<sup>29</sup> Debemos reconocer que la P.E es muy formal, sin embargo se desarrollan muchos aportes para las empresas que mediante este mecanismo se han fortalecido, otras han salido de la banca rota, se han redimensionado en muchos procesos.

Estos riesgos de la planeación estratégica obliga, a profundizar y tener muy claro el camino que debemos tomar al desarrollar la investigación, es muy importante que tengamos claro el horizonte y con todos estos aportes sobre todo los últimos que más que estar a favor de la P.E, está en contra nos permite buscar alternativas que lleven a la organización a mejorar y ampliar sus servicios mediante este proceso.

---

<sup>27</sup> Ibíd. Pág. 8

<sup>28</sup> Ibíd. Pág. 9

<sup>29</sup> Ibíd. Pág. 11

### 5.1.11 Definiciones técnicas de la Planeación Estratégica.

**Planeación Estratégica:** Es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.

Es el proceso formal de la planeación a largo plazo, usado para definir y alcanzar las metas de la organización, se concentra en hacer lo correcto o efectivo.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes, realiza un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, o diseña una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

**Meta:** Son las que suministran un sentido básico de dirección, abarca el propósito, misión y objetivos de la organización.

**Estrategia:** Es la que crea una dirección para la organización en base a sus diversos objetivos y orienta la movilización de recursos, empleados para mover a la organización hacia estos objetivos. (Stoner y Wankel).

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y políticas y planes principales para alcanzar estas metas, enunciados de tal manera que definan en cuál negocio está o debería estar la empresa y la clase de empresa que es o debería ser. (Learned et al). Para ello se requiere que los decisores armonicen lo siguiente:

- Las oportunidades en el entorno.
- Fortalezas y debilidades de la empresa.
- Valores personales de los ejecutores claves.
- Expectativas más amplias de la sociedad respecto a la empresa.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del

funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conjunto de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".<sup>30</sup>

**Visión:** Sirven para determinar el nivel de cambio requerido, mientras más grandes sean las brechas proyectadas, mayor será la necesidad de cambio en las estrategias.

#### **5.1.12 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa propuesto por Michael Porter en 1980, según este autor existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este, para ello la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de que tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aun más si los insumos que suministra son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

---

<sup>30</sup> Oviedo Ricardo. Documento de Apoyo. Planeación Estratégica. Pág. 6. 2008

**Poder Negociador de los Compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace crítica si a las organizaciones de compradores les conviene integrarse hacia atrás.

**Amenaza de ingresos de productos Sustitutos:** Un mercado segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**Gráfico N° 1 El Sector Competitivo**



Fuente: estrategia competitiva Michael Porter y materiales de estudio INCAE Costa Rica

### **5.1.13 Sector Seguros en la Ciudad de Pasto**

Colombia en el Contexto latinoamericano se ha caracterizado por tener un desarrollo importante en su sistema financiero el cual ha consolidado al país en uno de los primeros lugares a nivel mundial; de aquí se desprende igualmente los servicios que por aseguramiento ha venido desarrollando en las últimas 5 décadas; podríamos decir que el sector asegurador nace paralelamente con el sector financiero, estos van de la mano pero en ningún momento son lo mismo.

Cabe recordar entonces como el Estado Colombiano ha través de su legislación ha regulado la política aseguradora en beneficio de todos los colombianos.

Durante más de 30 años la Federación de Aseguradores Colombianos, FASECOLDA, ha agrupado a las compañías de seguros, de reaseguros y a las sociedades de capitalización en Colombia. Como entidad gremial sin ánimo de lucro, FASECOLDA representa la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control así como a la sociedad en general.

La federación ha liderado el desarrollo del renglón de seguros mediante la realización de actividades permanentes tanto en el ámbito nacional e internacional y gracias a su compromiso con las empresas afiliadas el gremio.

En especial, esta dedicada a impulsar la cultura de los seguros y la modernización de la industria. Para alcanzar este propósito, analiza y recolecta estadísticas generales así como específicas de los resultados del sector.

También, adelanta un seguimiento de aquellos proyectos de ley que se tramitan en el Congreso de la República y que puedan tener incidencia en el renglón de seguros al mismo tiempo que brinda asesoría técnica, jurídica y económica a sus asociados.

Dado que el sector asegurador se mantiene en expansión- alcanzó una participación de 2.5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en 2006- el gremio aporta propuestas para que la economía colombiana siga en crecimiento.

Según un informe de Fasecolda, en el que se comparan los resultados del sector en Colombia, entre 2004 y 2005, las compañías de seguros de vida emitieron el año pasado, primas por 2.43 billones de pesos, mientras que en 2004 lo hicieron por 2.25 billones de pesos. Es decir, hubo un aumento de 8 por ciento. Según Juan Carlos Penagos, consultor de Sónarservices, este crecimiento es importante pero no corresponde al potencial de un mercado en el que tan solo 33 por ciento de las personas cuentan con un seguro.



La ciudad de Pasto igualmente no ha sido ajena a este proceso desarrollado en el sector asegurador; no obstante todavía no existe la cultura del aseguramiento en sus habitantes a pesar de esto casi todas las compañías aseguradoras con asiento en Colombia son proveedores y colocadores de seguros ya sea directamente o a través de intermediarios de seguros, lo que le ha permitido a la ciudad asumir un papel en la competitividad del país.

Es de destacar como desde la década de los años 60 se encuentran operando compañías como Seguros Bolívar, Suramericana de Seguros, Compañías Aliadas de Seguros hoy Seguros del Estado, Colseguros, entre otras.

La ciudad de Pasto participa actualmente del mercado total de colocación de primas de Seguros con el 1,48% a nivel nacional cifra relativamente baja si comparamos sus pares con otras ciudades intermedias como Manizales, Armenia, Santa Marta que superan cada una el 5% de participación esto refleja incluso el nivel de competitividad que tiene nuestra ciudad frente al país.

Para la industria del seguro en Colombia y la ciudad de Pasto la responsabilidad social ha sido una constante que se concibe como una estrategia de gestión de riesgos y de creación de valor en sus grupos de interés.

Es por ello que para el sector asegurador colombiano las buenas prácticas con sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente son determinantes de su sostenibilidad y representan su compromiso a favor de la transparencia, el respeto de los individuos, la construcción de capital social y la mitigación de los efectos del negocio en su público interesado, es así como a través de FASECOLDA, el Estado ha redireccionado parte de las primas percibidas para implementarlas en campañas de Prevención y Seguridad tal es el caso del manejo que desarrollan conjuntamente FASECOLDA y el Fondo de Prevención Vial en lo que a reducción de accidentalidad se refiere. La ciudad de Pasto en este sentido permanentemente desarrolla campañas con las Secretarías de Tránsito del Departamento de Nariño.

La ciudad de Pasto igualmente a través de los colocadores de Seguros ya sea agentes independientes, corredores de seguros y otros puede disponer de todo el portafolio de productos que suministran los Proveedores a nivel nacional de hecho a manifestado FASECOLDA que el sector esta en constante crecimiento por lo tanto las compañías de seguros permanentemente desarrollan estrategias para ampliar su mercado; en Pasto hoy se puede adquirir un seguro de vida con una cobertura mínima desde \$ 1.000.000.00 a pesar de ser mínimo su valor algunos clientes sienten complacencia ya que estos vienen acompañados de paquetes complementarios como los Seguros exequiales que por una valor muy bajo \$ 2.000 mensuales dan cobertura a todo el núcleo familiar

Estudios recientes muestran que los colombianos vivimos cada vez más. Se estima que en los últimos 50 años la esperanza de vida al nacer se ha incrementado en 20 años, aproximadamente. Es por esto que los Seguros de Vida han tenido más cabida en nuestra sociedad y obviamente en la ciudad de Pasto.

6721 Según datos reportados por la Cámara de Comercio de Pasto se encuentran registrados con la Actividad “Actividades Auxiliares de los Seguros” código 6721 325 registros, lo que nos lleva a determinar que en esta clasificación encontramos Agencias de Seguros, Corredores de Seguros y Agentes Independientes.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**Agente Independiente:** Es aquella persona que usualmente representa dos o más compañías aseguradoras para ventas y servicio al cliente. Sus ingresos provienen básicamente de comisiones.

**Agente de Seguros:** Un Agente de seguros, también llamado Productor o Asesor, es la persona habilitada por la Superintendencia de Seguros, que realiza la intermediación entre quien quiere comprar una póliza de seguros y la entidad.

**Aseguradora.** Es el que ejerce la actividad de intermediación promoviendo la concertación de contratos de seguros, asesorando a Asegurados y Asegurables.

**Asegurado:** Es la persona, titular del interés sobre cuyo riesgo se toma el seguro. En el sentido estricto, es la persona sobre la cual recae la cobertura del seguro; es la persona sobre la cual ha sido emitida la póliza.

**Asegurador:** Es la parte del contrato que se compromete a pagar la indemnización. También se puede definir como cualquier organización comprometida con el negocio, que ofrecen y proveen seguros a las personas.

**Beneficiario:** Persona a cuyo favor se constituye un seguro. Técnicamente se denomina así a la persona que ostenta el derecho de percibir la prestación indemnizatoria del asegurador.

**Beneficio de Muerte Accidental:** Es un beneficio adicional a la cobertura de la póliza, reembolsable en caso que el asegurado muera por causa de un accidente. Algunas veces se le llama "Doble Indemnización".

**Caducidad:** Es la terminación o discontinuación de una póliza de seguro debido a la falta de pago de una prima.

**Capital Asegurado:** También se le conoce como suma asegurada, y es el monto pagadero en caso de siniestro previamente estipulado en las condiciones de póliza.

**Cobertura:** Es la cantidad de dinero por la cual esta asegurado un individuo ante cualquiera de los riesgos cubiertos por la póliza.

**Comisiones:** Valor pagado por las entidades aseguradoras por concepto de comisiones de intermediación incluye los siguientes conceptos:

- Comisiones.
- Otras comisiones

**Comisiones Sobre Cesiones:** Valor cobrado a los reaseguradores por concepto de las cesiones en los contratos proporcionales.

**Compañía Aseguradora:** Cualquier corporación comprometida con el negocio, que asumen la cobertura de riesgo. Previamente deben ser autorizadas para operar por la Superintendencia Financiera de Colombia. Estas entidades son instituciones financieras especializadas en asumir riesgos de terceros mediante la expedición de pólizas de seguros. Son entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y deben estar constituidas como sociedades anónimas.

En Colombia existen dos tipos de compañías de seguros: las generales y las de vida. Las compañías de seguros de vida se especializan en cubrir, mediante la expedición de pólizas los riesgos de muerte, en forma individual o colectiva, accidentes personales, hospitalización y cirugía, etc. Las compañías de seguros generales por su parte, buscan mediante la expedición de pólizas cubrir los riesgos de robo, hurto, daños, transporte de mercancías, protección contra incendios, terremotos, lucro cesante, manejo y cumplimiento y todas aquellas actividades para las cuales se les haya autorizado a expedir pólizas.

**Condiciones:** Datos escritos en el contrato de seguro, que clasifican o ponen limitaciones para que la aseguradora emitan la póliza.

**Constitución Reservas Técnicas:** Valor constituido por concepto de primas no devengadas y de obligaciones futuras en los seguros de largo plazo.

**Contrato:** Es un acuerdo entre dos o más partes que les obligan a hacer o dejar de hacer ciertas cosas. Un contrato de seguro esta incluido en un documento escrito llamado póliza.

**Contrato del Seguro:** Es la parte del contrato donde se establecen los compromisos del Asegurador.

**Doble Indemnización:** Es una cláusula usualmente asociada con la muerte, que duplica el pago de la indemnización en caso de que ocurran ciertos tipos de accidentes.

**Examen Médico:** Es el examen dado por un médico calificado, que determina la asegurabilidad del solicitante. Un examen médico también se puede usar determinar si una inhabilidad que posee el asegurado es verdadera.

**Exclusiones:** También llamadas riesgos no cubiertos, son condiciones o circunstancias especificadas en la póliza para las cuales no se paga indemnización (por ejemplo, el suicidio en una póliza de seguro de vida, durante los dos primeros años a partir de su emisión o de su última rehabilitación). De acuerdo a nuestra legislación, es preciso que las exclusiones se establezcan expresamente, no tácitamente, y con toda precisión en las condiciones generales de la póliza.

**Extraprima:** Es una cantidad fijada por parte del asegurador a pagar por parte del asegurado, debida a la presencia de condiciones que significan un riesgo mayor que el normal. La extraprima puede fijarse por factores de salud, ocupacionales o habituales (estilo de vida) del asegurado.

**Fecha de Iniciación de Cobertura:** Es la fecha desde la cual el asegurado se encuentra cubierto por la póliza.

**Gastos Generales:** Corresponde a los diferentes conceptos de gastos administrativos, incluye los siguientes conceptos:

- Otros costos riesgos profesionales
- Gastos de personal
- Contribuciones sobre transacciones
- Honorarios
- Impuestos
- Arrendamientos
- Contribuciones, afiliaciones y transferidos.
- Programas prevención e investigación - atep
- Seguros
- Mantenimiento y reparaciones
- Adecuación e instalación de oficina
- Provisión cuentas por cobrar, activos. Asegurados.
- Depreciaciones
- Amortizaciones

- Diversos

**Incremento Reservas de Siniestros:** Valor de la constitución menos la liberación de las reservas de siniestros que incluye las siguientes reservas:

- Reserva de Siniestros Avisados.
- Reserva de Siniestros No Avisados.
- Reserva para desviación de la siniestralidad.
- Reserva Matemática del ramo de Riesgos Profesionales.
- Reservas especiales

**Indemnización:** La cantidad de dinero que la aseguradora debe pagar a el o los beneficiario(s) en caso de producirse el siniestro.

**Indexamiento:** Ajuste de los datos a través del tiempo, para reflejar el impacto de la inflación.

**Liberación Reservas Técnicas:** Valor de reserva constituido en el año anterior.

**Límites Legales de Cobertura:** La suma máxima establecida que una compañía aseguradora puede cubrir a un asegurado.

**Límites de Cobertura:** La suma máxima establecida que una compañía aseguradora puede cubrir a un asegurado.

**Obligaciones:** Cualquier obligación legal ejecutoria.

**Otros Ingresos de Seguros** Incluye los conceptos de:

- Remuneración de intermediación.
- Recuperaciones operacionales.
- Reembolso por enfermedad profesional.
- Riesgos profesionales.
- Honorarios.

**Otros Ingresos de Reaseguro:** Otros ingresos de la operación de reaseguros no contemplados anteriormente incluyen los siguientes conceptos:

- Reembolso de siniestros de contratos no proporcionales.
- Intereses reconocidos por cedentes.
- Participación de utilidades de reaseguradores.
- Ingresos contratos no proporcionales.
- Gastos reconocidos por reaseguradores.

**Otros Egresos de Reaseguro:** Otros egresos de la operación de reaseguros no contemplados anteriormente incluyen los siguientes conceptos:

- Costos contratos no proporcionales
- Gastos sobre aceptaciones
- Siniestros de aceptaciones contratos no proporcionales

**Otros Egresos de Seguros:** Incluye los conceptos de:

- Contribuciones FOSYGA
- Contribuciones Fondo de Prevención Vial
- Contribuciones Fondo de Riesgos profesionales

**Plazo:** Es el período por el cual la póliza provee cobertura.

**Plazo de Gracia:** Un período específico después de que haya vencido el pago de la prima, durante el cual el asegurado sigue cubierto. Normalmente es un mes a partir de la fecha de vencimiento del pago de la prima.

**Prima:** Es la contraprestación a cargo del contratante o asegurado con motivo de la cobertura de riesgo que le otorga la aseguradora. Está compuesta por la prima pura de riesgo, más una suma determinada para gastos y utilidad del Asegurador, gastos especiales de emisión y administración (derecho de emisión y recargos administrativos), factores de financiamiento por pago fraccionado, comisiones del productor y los destinados al pago de impuestos y contribuciones que gravan al contrato y a la operación de seguros.

**Primas Aceptadas:** Valor de las primas aceptadas en reaseguro del interior y el exterior, en los contratos proporcionales.

**Primas Cedidas:** Valor de las primas cedidas en reaseguro del interior y el exterior en los contratos proporcionales.

**Primas Devengadas:** Valor neto devengado por la aseguradora una vez deducidos los reaseguros y las reservas técnicas y se obtiene de la siguiente forma: **Primas Retenidas - Constitución Reservas Técnicas + Liberación Reservas Técnicas.**

**Primas Emitidas:** Costo del amparo otorgado por la aseguradora por cada póliza expedida.

**Primas Retenidas:** Valor neto de las primas, retenido por la aseguradora y se obtiene de la siguiente forma: primas emitidas (+) primas aceptadas (-) primas cedidas.

**Producto de Inversiones:** Establece el resultado neto (ingresos menos gastos) obtenido del portafolio de inversiones de las aseguradoras.

**Productor de Seguros:** Un Productor de seguros, también llamado o Asesor o Agente, es la persona habilitada por la Superintendencia de Seguros, que realiza la intermediación entre quien quiere comprar una póliza de seguros y la entidad aseguradora. Es el que ejerce la actividad de intermediación promoviendo la concertación de contratos de seguros, asesorando a Asegurados y Asegurables.

**Póliza:** Es un documento legal emitido por la compañía a nombre del tomador de la póliza, donde están establecidas las condiciones y términos del seguro.

**Reembolso de Siniestros sobre Cesiones:** Corresponde al monto reembolsado por los reaseguradores por concepto de siniestros de riesgos cedidos en contratos proporcionales.

**Recargo:** Aumento de la prima que se cobra al Asegurado para poder asumir riesgos mayores de lo normal (riesgo agravado o tarado).

**Renovación:** Continuación de la cobertura bajo la misma póliza, después de que el término original haya vencido. Se hace mediante la aceptación del asegurado de las nuevas primas para el nuevo término de la póliza.

**Rescisión:** Es la pérdida de la vigencia de una póliza cuando se presentan determinadas causas; por ejemplo: falsas declaraciones, alteración del riesgo, falta del pago de primas, etc.

**Resultado Técnico:** Se define como la utilidad operacional o de la actividad aseguradora, incluye todos los ingresos de seguros y reaseguros menos los egresos de seguros y reaseguros menos las comisiones y gastos generales.

**Riesgo:** Es un término usado para referirse al peligro que puede tener el asegurado. Es la probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es la posibilidad de que la persona asegurada sufra el siniestro previsto en las condiciones de póliza.

**Riesgos no asegurables:** Son aquellos que quedan fuera de la cobertura general por parte de las Aseguradoras, por ser opuestos a la Ley.

**Seguro:** Sistema bajo el cual las personas, establecimientos y otras organizaciones o entidades reciben a cambio de pagar una suma de dinero(prima), una compensación garantizada por pérdidas que han sido resultado de siniestros bajo condiciones específicas.

**Seguro Colectivo / Grupal:** Es aquel contrato que reúne a un grupo de personas unidas por un vínculo o interés común previo a la adhesión del seguro, pero diferente a la motivación de contratar el seguro, que cumple las condiciones de asegurabilidad y cuya cobertura se realiza mediante contrato único suscrito por el Asegurador y el Contratante.

**Seguro de Vida:** Protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar económicamente sus consecuencias. Esta protección se obtiene al pagar una cantidad específica de dinero (prima) dentro los límites pactados.

**Seguro de Vida con Ahorro:** vida con ahorro proporcionan protección para toda la vida, garantizando el pago de la indemnización a los beneficiarios sin importar cuando fallezca el asegurado. Tiene un componente de inversión que se ajusta y gana intereses en el tiempo.

**Seguros obligatorios:** Son aquellos que son impuestos por el Estado, tales como los de Seguridad Social, Seguro de Vida Obligatorio, Seguro colectivo para Personal de Estado, etc.

**Siniestros de Aceptaciones:** Valor pagado a las compañías cedentes por concepto de siniestros de riesgos aceptados en contratos proporcionales.

**Siniestros Retenidos:** Monto neto de los siniestros a cargo de la compañía una vez deducida la parte correspondiente a la operación de reaseguro y se calcula de la siguiente forma: **Siniestros Pagados + Siniestros de Aceptaciones - Reembolso de Siniestros sobre Cesiones.**

**Siniestros Incurridos:** Monto total de los siniestros una vez deducida la parte del reaseguro e incluidas las reservas de siniestros. Se calcula de la siguiente forma: **siniestros retenidos + incremento reservas de siniestros.**

**Siniestros Pagados:** Valor neto de los siniestros pagados por las aseguradoras

**Solicitud:** Un formulario firmado por la persona que desea tener un seguro de vida, donde completa cierta información personal, médica y de la póliza que desea obtener. Luego la compañía de seguros usa esta información para decidir si emite o no la póliza. La solicitud se convierte en parte del contrato en el momento en que la póliza es emitida.

**Subrogación:** Los derechos que correspondan al Asegurado contra un tercero, en razón del siniestro, se transfieren al Asegurador hasta el monto de la indemnización abonada. El Asegurado es responsable de todo acto que perjudique este derecho del Asegurador. La subrogación es inaplicable en los seguros de personas.



**Suma Asegurada:** La cantidad de dinero indicada en la póliza que se pagará en caso de muerte del asegurado o madurez de la póliza. No incluye cantidades adicionales por muerte accidental u otras cláusulas especiales.

**Tiempo de Emisión:** Es el período de tiempo que tarda una póliza para ser emitida.

**Tomador:** Es la persona que paga las primas a la compañía aseguradora. No necesariamente es el mismo asegurado.

**Término:** Más conocido como plazo, es el período por el cual la póliza provee cobertura.

### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

**Macro localización:** Gestión Empresarial, se enmarca dentro de una realidad del Departamento de Nariño y la ciudad de Pasto, tanto en sus restricciones y potencialidades, que actúan como un condicionante o un potencializador de su desarrollo. A continuación se realiza una breve revisión de aquellas variables que de alguna manera inciden en el comportamiento de la venta de seguros y asesoramiento de empresas de este proyecto en particular.

**Aspectos Geográficos:** La ciudad de San Juan de Pasto, está situada a un grado de latitud norte a 2.400 metros sobre el nivel del mar; posee un clima promedio de 14 grados centígrados y dista de 795 kilómetros de la capital de la República. Su localización constituye una potencialidad por cuanto Pasto, se perfila hacia el futuro como el centro natural de comunicación del Sur Colombiano, del Ecuador, la Amazonía, la Costa Pacífica.

**Población y nivel de vida:** De acuerdo al censo del año 2005 la población urbana de Pasto es de 396.000 habitantes aproximadamente, con una tasa anual de crecimiento del 3.9%. De acuerdo la ala estratificación socioeconómica por viviendas el 52.4% de la población al estrato 2 y 3, el 42.2% domina el estrato 4, no existe el estrato 6 y el estrato 1 representa el 9.1%.

De acuerdo con la metodología de necesidades básicas insatisfechas NBI, el nivel de pobreza es de 23.5% y el nivel de miseria es del 7.4%.

**Perfil económico:** La economía departamental presenta un lento crecimiento, inferior al promedio nacional. Una revisión del crecimiento del PIB permite concluir que mientras Nariño durante 14 años creció a una tasa del 2.6% promedio anual, Colombia lo hizo a una tasa del 3.7%. La estructura económica de Nariño indica una mayor importancia del sector primario, una baja presencia del sector industrial

y un sector terciario que aporta el 43% del PIB. Antes que la distribución de la estructura económica, preocupa es la debilidad de los sectores que la integran.

**Vías:** A la ciudad de Pasto se accede por vía terrestre en el eje norte – sur, a través de la vía Panamericana. La comunicación transversal se realiza en el eje Tumaco – Pasto – San Francisco – Mocoa – Puerto Asís. Igualmente innumerables vías con destino a los 63 Municipios del Departamento de Nariño.

**Transporte Aéreo:** El transporte aéreo de pasajeros y de carga de la ciudad de Pasto se realiza en el aeropuerto Antonio Nariño, ubicado en el Municipio de Chachagüí, a 24 kilómetros de la ciudad.

**Transporte terrestre:** Ocurre el mismo fenómeno de otras ciudades Colombianas, el crecimiento vehicular en Pasto, desbordó la capacidad vial de la ciudad, por lo cual la Alcaldía Municipal implantó la medida de placa y centro para evitar la congestión. Existen siete empresas de transporte intermunicipal, nueve inter departamentales, 22 empresas de transporte de carga y tres de transporte de valores.

**Micro localización:** Ver numeral 9, en presentación de la empresa Gestión Empresarial.

#### **5.4 MARCO TEMPORAL**

En el desarrollo de este estudio se tomara información del sector asegurador a nivel nacional, a nivel de la ciudad de Pasto y de la empresa Gestión Empresarial, de los años 2005, 2006, 2007.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO**

Para nuestro problema el grupo investigador considera que se debe desarrollar un estudio de tipo exploratorio ya que se sustenta en la construcción de un marco de referencia teórico práctico soportado en la bibliografía referenciada; igualmente es necesario por la connotación de la temática y ser un área de las ciencias sociales objeto de la investigación complementarlo con un estudio de tipo descriptivo para llegar a una mayor profundidad y delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

### **6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método deductivo será el principal soporte en nuestra investigación ya que a partir de generalidades que encontramos alrededor del problema y su posible solución a través de modelos administrativos habituales nos permitirán llegar a un análisis particular de nuestra organización objeto de estudio, en este caso la teoría de planeación estratégica; igualmente en el desarrollo de esta investigación se hace necesario complementar esta metodología con la Inducción ya que podría en algún momento soportar aun más nuestro estudio.

“Aunque no son los únicos métodos, el conocimiento de realidades económicas, administrativas y contables se ha fundamentado en el empleo de dichos métodos”<sup>31</sup>.

El conocimiento a desarrollar será de tipo deductivo – inductivo

### **6.3. FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La investigación demanda de información que se encuentre tanto en fuentes primarias y secundarias.

En relación a las fuentes secundarias encontramos información suficiente en documentos, revistas especializadas, Internet y algo muy importante dos

---

<sup>31</sup> Metodología – Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Pág. Xx , Carlos Eduardo Mendez Alvarez, Ed. Mc Graw Hill, Bogota Agosto 2003

empresas proveedoras de seguros que permiten hacer la intermediación de los productos y nos facilitaron la.

información estadística de colocación de seguros en el departamento de Nariño. En relación a las fuentes primarias el estudio demandó de la recolección de información mediante una encuesta que se realizó en el formulario diseñado para este caso en particular, el cual resolvió inquietudes en relación al estudio o investigación desarrollado.

## **Modelo de encuesta a empresas que demandan servicios de Seguros**

### **Ficha Metodológica**

1. Servicio:	Venta de Intangibles (Seguros)
2. Unidad de Observación:	Base de Datos de clientes de Gestión Empresarial
3. Universo de Estudio:	<b>1.128</b> Clientes registrados en la base de datos de Gestión Empresarial
4. Tipo de Investigación:	Encuesta muestreo no probabilística
5. Periodo de Referencia:	Junio 10 a Julio 10 de 2008
6. Tamaño de muestra:	50 clientes.

Por ser una investigación de carácter exploratorio de la base de datos consolidada por la Empresa Gestión Empresarial de sus clientes potenciales analizamos a cincuenta (50) de ellos, que corresponden a la base de datos que maneja la empresa y se tuvo en cuenta la distribución porcentual que existe con respecto a la Clasificación por tipo de Empresa y se incluyen empresas del sector público, sector privado, establecimientos de comercio y personas naturales así:

- 17 Encuestas a Empresas del Sector Privado
- 7 Encuestas a Empresas del Sector Público
- 23 Encuestas a Personas Naturales
- 6 Encuestas a Otro tipo de clientes

## **6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El manejo de la información se realizará a través de técnicas estadísticas mediante la tabulación de la información; estos datos recopilados se presentarán en el desarrollo de la investigación mediante representación tabular (cuadros o tablas) y representaciones gráficas, que permitirán tener una perspectiva más amplia respecto a la información recopilada.

Para esto utilizaremos el modelo de encuesta elaborado para esta investigación (Ver Anexo N° 1 y N° 2).

## 7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Gestión Empresarial es una empresa de Tipo Familiar que ofrece asesoramiento profesional desde hace 5 años, contando con un Recurso Humano idóneo y de reconocimiento en la región en materia de asesoramiento tributario y de seguros, igualmente la empresa esta autorizada como Corredor de Seguros.

La empresa se encuentra creada; desde el 22 de abril de 2003, registrada y matriculada ante la Cámara de Comercio de Pasto, inscrita mediante Matricula Mercantil N° 83509-1; el establecimiento posee como sede una oficina ubicada en el Centro Comercial San Agustín en el centro de la ciudad de Pasto, donde se desarrollan los contactos con los clientes; actualmente la empresa cuenta con dos profesionales en Administración de Empresas, un profesional en Ingeniería de Sistemas y un técnico en Contabilidad con experiencia de 38 años en materia tributaria; Gestión Empresarial es manejado por una Administradora de Empresas, en el caso de la intermediación de Seguros es importante resaltar que en la prestación de los servicios puede tener inclusive cobertura nacional ya que la autorización de corretaje así lo permite.

La Actividad Comercial con la que se encuentra Registrado ante Cámara de Comercio y la DIAN es:

### Cuadro N° 1 Actividad Económica GE

<b>CODIGO</b>	<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>
7414	Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión
2240	Gestión Trabajos de Acondicionamiento y Servicio
6721	Actividades Auxiliares de los Seguros

Fuente: elaboración propia

Se encuentra habilitado y autorizado por la Compañía de Seguros “Seguros del Estado S.A.” y “Seguros de Vida del Estado S.A.” como Agente Independiente de Seguros a Nivel Nacional. Se trabaja igualmente bajo la modalidad de Comisión Indirecta con la Compañía de Seguros “CONDOR S.A.” Y “Seguros Bolívar S.A.”

Gestión Empresarial es vigilada por la Superintendencia Financiera específicamente por la intermediación que se hace en la colocación de Seguros.

## **7.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **MISION**

Nuestro propósito es la continua identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes tanto de la empresa pública como privada; con servicios empresariales competitivos en calidad, eficiencia y eficacia.

Enmarcado en el desarrollo de filosofías y políticas empresariales acordes a la tecnología de punta y fundamentados en el estado de derecho.

Para este propósito contamos con un equipo de profesionales idóneos en áreas administrativas, contables y otras afines, con amplia experiencia y trayectoria en empresas de carácter regional y nacional.

Conscientes también de la responsabilidad social hacia la comunidad, apoyamos las iniciativas empresariales, protegemos y preservamos los recursos naturales y el medio ambiente en el cual operamos.

### **VISION**

Actualmente la empresa no tiene una Visión constituida

### **VALORES CORPORATIVOS**

La Responsabilidad permanente en todos y cada uno de los servicios ofrecidos, como parte de nuestra contribución hacia una cultura de la calidad.

El servicio al cliente, de tal manera que logremos alcanzar y superar las expectativas de sus necesidades.

El trabajo en equipo como una de las fortalezas de nuestra organización. La responsabilidad en el desempeño cotidiano de nuestras labores.

### **POLÍTICAS**

Política de calidad: Nuestro compromiso es superar permanentemente las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Política administrativa: Modernizar los procesos y sistemas acorde con la normatividad, alienando la estructura a la estrategia y a la cultura deseada.

Política financiera: Administrar correctamente los bienes y recursos generados para el óptimo beneficio empresarial y generación de rentabilidad.

## CLIENTE

Gestión Empresarial se encuentra en el municipio de Pasto, dentro del Departamento de Nariño el cual representa cerca del 3.48% del total de la población del país, sin embargo, para este trabajo, se tendrá en cuenta la caracterización de los clientes en los últimos 3 años (2005 - 2008). Los clientes de Gestión Empresarial son tanto personas naturales como personas jurídicas; por lo cual el estudio se hará sobre esa clasificación.

**Cuadro N° 2 Clasificación por Tipo de Empresas que atiende GE**

<b>TIPO</b>	<b>Numero</b>	<b>Porcentaje</b>
Privadas	384	34%
Públicas	147	13%
Personas Naturales	530	47%
Otros	68	6%
<b>TOTAL.....</b>	<b>1128</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

El 47% del total de los clientes de Gestión Empresarial son personas naturales que demandan la adquisición de pólizas en los diferentes ramos es importante resaltar este porcentaje ya que los clientes individuales generan mayor participación a los ingresos de la empresa.

**Cuadro N° 3 Clasificación por Tipo de Producto que atiende GE**

<b>PRODUCTO</b>	<b>Primas recibidas</b>	<b>Porcentaje participación</b>
<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>34.646.840,64</b>	<b>22,02%</b>
<b>MERCANCIAS</b>	<b>488.088,04</b>	<b>0,31%</b>
<b>SEGUROS VIDA</b>	<b>69.835.121,00</b>	<b>44,38%</b>
<b>RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRA CONTRACTUAL</b>	<b>6.353.927,26</b>	<b>4,04%</b>
<b>COOPROPIEDADES</b>	<b>5.280.919,69</b>	<b>3,36%</b>
<b>PARTICULARES</b>	<b>19.202.630,29</b>	<b>12,20%</b>
<b>AUTOS</b>	<b>16.466.075,08</b>	<b>10,46%</b>
<b>SOAT</b>	<b>5.097.708,00</b>	<b>3,24%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>157.371.310,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia

El producto que más ingresos genera a la empresa son los Seguros de Vida los cuales se clasifica en: (Seguros individuales, Seguros Colectivos, Seguros exequiales, ARP, entre otros) con una participación del 44,38%, en segundo lugar la colocación de Pólizas de Cumplimiento estas pueden ser de los siguientes tipos: (*Seriedad de la Oferta, Cumplimiento del Contrato, Buen Manejo y Correcta Inversión del Anticipo, Buen Manejo de Materiales y Equipos, Devolución de pagos anticipados, Salarios y Prestaciones Sociales, Calidad del Bien o Servicio, Estabilidad de la Obra, Correcto Funcionamiento de los Equipos, Provisión de Repuestos y Accesorios,*), con una participación del 22,02%; estas pólizas se presentan ante las entidades públicas por parte de las empresas contratistas y personas naturales que las requieren. Ver cuadro N° 3

## **7.2 DEFINIR EL NEGOCIO**

Se estructuró a partir de vender “Asesoría, Responsabilidad y Cumplimiento”.

## **7.3 PLANIFICACIÓN DEL PROCESO**

Se solicitó la participación de dos profesionales que integran el equipo de trabajo de la Empresa Gestión Empresarial, con el fin de que la formulación del plan



estratégico esté acorde con los lineamientos de las políticas y objetivos de la empresa.

Por ser una empresa pequeña se consideró que la participación del cliente externo se haría a través de la encuesta de tipo exploratorio que se aplicó, lo que nos permitió conocer la percepción del servicio recibido; pero reiteramos que la permanencia del cliente en el negocio se da precisamente por el servicio prestado.

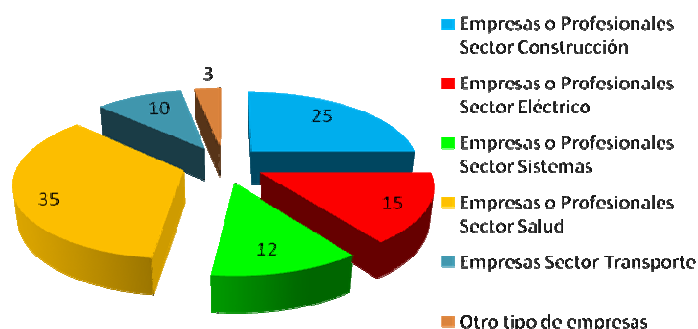
Para este proceso se plantearon unas competencias que se tuvieron en cuenta como requisito para los interesados en formar parte del grupo asesor; las cuales se caracterizaron por el compromiso, responsabilidad e información fidedigna y conocimientos teórico prácticos en este tema de investigación.

## 7.4 ANÁLISIS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

### 7.4.1 Actividad económica a la que pertenece la Empresa:

Para realizar esta investigación se tuvo en cuenta las diferentes actividades económicas de las empresas o personas naturales que hacen parte de la base de datos de clientes de la empresa Gestión Empresarial, dando como resultado que de las encuestas realizadas el 25% son empresas o profesionales del sector de la Construcción; el 15% empresas o profesionales del sector eléctrico; el 35% son empresas o profesionales del sector salud; el 12% empresas o profesionales del sector sistemas; el 10% empresas del sector transporte y el 3% otro tipo de empresas o profesionales.

Debido al escaso desarrollo económico de la región y de la ciudad, según el estudio estadístico de la Cámara de Comercio, en la ciudad de Pasto solo existe el 0,2% de empresas grandes, el 0,70 % corresponde a la mediana empresa, el 3,1% a la pequeña y el 96% corresponde a la microempresa, donde sus ingresos y utilidades generadas por las personas y las empresas son reducidos y por tanto la inversión en seguros o intangibles es baja, siendo este factor una amenaza que va en detrimento de la empresa Gestión Empresarial.



### **Causas**

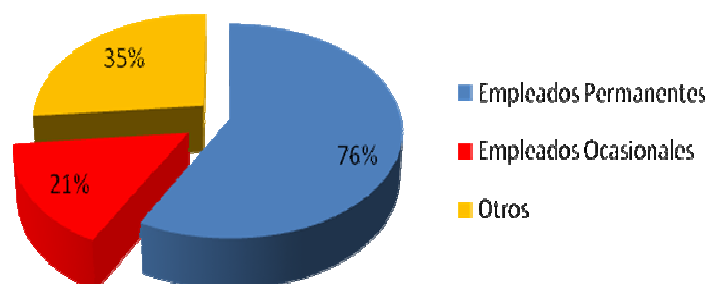
- Incremento del contrabando
- Reactividad del volcán Galeras
- Inseguridad
- Falta de inversión de capitales

### **Soluciones**

- Fortalecer la creación de empresas
- Buscar mecanismos de control contra el contrabando

### **7.4.2 Número de empleados:**

Los empresarios en un 95% consideraron que el nivel de desempleo en el Municipio de pasto es alto, ellos manifestaron que la situación económica de las empresas fue regular, el 5% opinan que la situación de su empresa fue buena. Consideran que en sus empresas el 76% son empleados permanentes, el 20,5% empleados ocasionales y el 3,5% de otro tipo.



Con estos índices de desempleo, la colocación de seguros especialmente el de vida se ven reducidos, siendo este producto el que mayor utilidad operacional le genera a la Empresa Gestión Empresarial.

### **Causas**

- Baja productividad y generación de empleo en la región.
- Inestabilidad económica de la región.
- Inseguridad

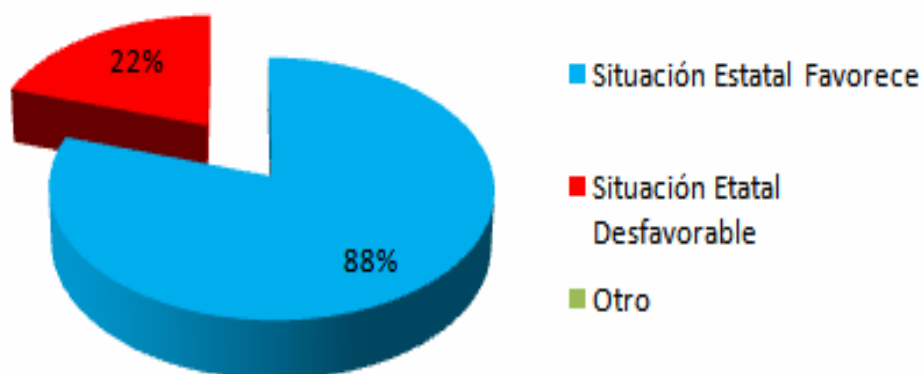
### **Soluciones**

- Compromiso de los gobiernos Nacional, Departamental y Local, para realizar

alianzas estratégicas en beneficio de la economía de la región, y esta a la vez genera mayores ingresos, empleo, competitividad y productividad.

### 7.4.3 ¿Existen garantías a nivel Estatal para la adquisición de seguros y proteger su patrimonio?

En cuanto a las garantías estatales, la protección del patrimonio, el 88% de los encuestados afirmaron que esta situación les favorece, que se encuentra reglamentado el portafolio de seguros, y es confiable su adquisición. La protección del patrimonio igual les genera seguridad a los empresarios para la adquisición de sus seguros. El 22% es incrédulo ante el entorno estatal.



#### Causa

- Leyes y decretos que generan en el entorno estatal estabilidad política de aseguramiento a nivel de diferentes servicios y del patrimonio.

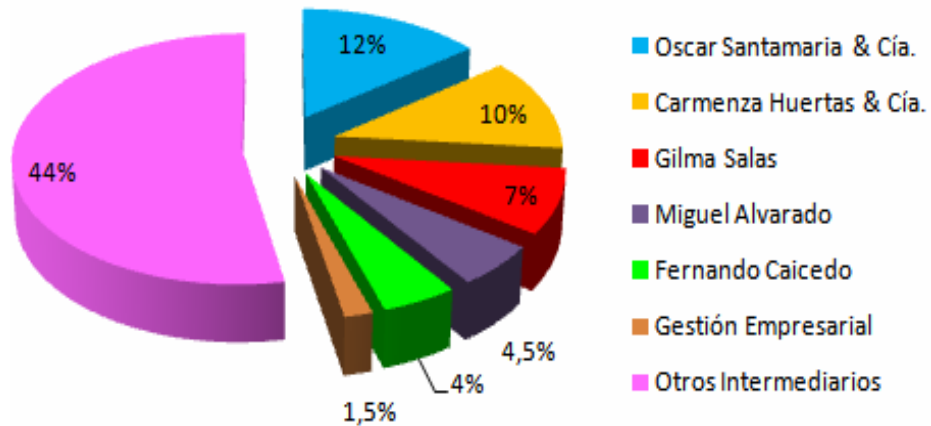
#### Soluciones

- Lograr mantener que las políticas de gobierno sean claras y seguras para los empresarios en materia de servicios de seguros en sus diferentes modalidades.

### 7.4.4 ¿Cuales son sus principales proveedores de seguros en la región?

Del total de comerciantes afirmaron que el 12% le compran este producto a Oscar Santamaría, el 10% a Carmenza Huertas % Cia., el 7% a Gilma Salas, el 4,5% a Miguel Alvarado, el 4 % a Fernando Caicedo, el 1,5% a Gestión Empresarial y el 44% lo hace a través de otros intermediarios o colocadores de seguros. La ciudad de Pasto cuenta con un número importante de colocadores de seguros lo que

hace que exista una fuerte competencia.



#### Causas

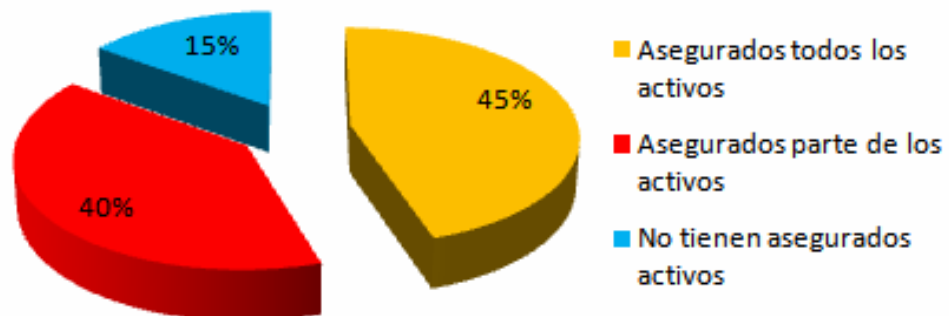
- Muchas empresas aseguradoras que proveen a los colocadores e intermediación un amplio portafolio de productos y servicios en la región.

#### Soluciones

- Establecer mecanismos para lograr calidad en los colocadores de seguros.

#### 7.4.5. ¿Las instalaciones físicas donde funciona su empresa, la maquinaria con que cuenta y equipos se encuentran asegurados?

El 45% de los encuestados, manifestaron tener asegurados sus activos tales como maquinaria, equipos y propiedades. El 40% manifiesta que solo tiene asegurado uno que otro equipo y el 15% de encuestados ninguno. Esto nos permite tener un mercado abierto para nuevos clientes potenciales en colocación de seguros.



### Causas

- Regular situación económica de las empresas
- Desconocimiento de las ventajas del aseguramiento

### Soluciones

- Publicidad agresiva haciendo conocer las bondades del aseguramiento en todos los productos.
- Hacer un estudio del costo de primas para hacer más atractivo la colocación de seguros.

### 7.4.6 En orden de importancia de 1 a 5 mencione los servicios de seguros que actualmente posee y/o necesita su Empresa:

En cuanto a los servicios que poseen las empresas y otros que necesitan a futuro los encuestados consideraron en orden de importancia: el 20% los seguros de vida, el 18% Seguros de Vehículos, el 12% las pólizas de cumplimiento y garantía, el 12% los AMIT, el 9% Seguros personales, el 8% los seguros generales, el 6% Seguros Colectivos al igual que el Transporte de Mercancías, Otro tipo de Seguros con el 5%; los menos importantes consideraron los empresarios con un 2% las capitalizaciones y las pólizas de disposiciones legales. (ver cuadros N° 6 y N° 7)

Es importante mantener la comunicación con las entidades aseguradoras para estar al tanto de los servicios y cambios legales en la constitución de los seguros, ello mismo genera un impacto positivo y de oportunidad con nuestros clientes.

### Cuadro N° 4 Productos que demandan los clientes

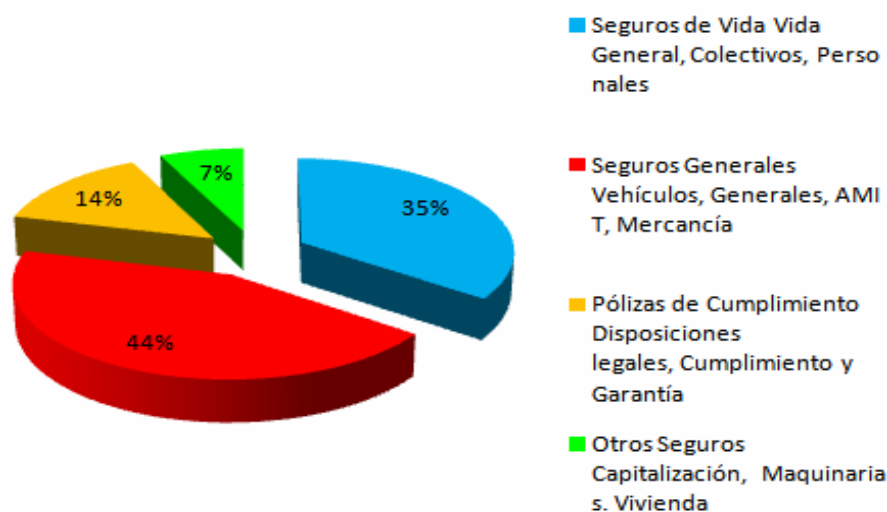
Seguros de vida General	20%	Seguros generales	8%
Seguros colectivos	6%	Capitalización	2%
Seguros personales	9%	AMIT	12%
Seguros vehículos	18%	Transporte de Mercancía	6%
Pólizas disposición legal	2%	Otros	5%
Pólizas de Cumplimiento y Garantía	12%		

Fuente: esta investigación

### Cuadro N° 5 Consolidado Productos que demandan los clientes

CONSOLIDADO		
TIPO DE PRODUCTO	SUB - PRODUCTOS	%
Seguros de Vida	Vida General, Colectivos, Personales	35%
Seguros Generales	Vehículos, Generales, AMIT, Mercancía	44%
Pólizas de Cumplimiento	Disposiciones legales, Cumplimiento y Garantía	14%
Otros Seguros	Capitalización, Maquinarias. Vivienda	7%

Fuente: esta investigación



**Causas**

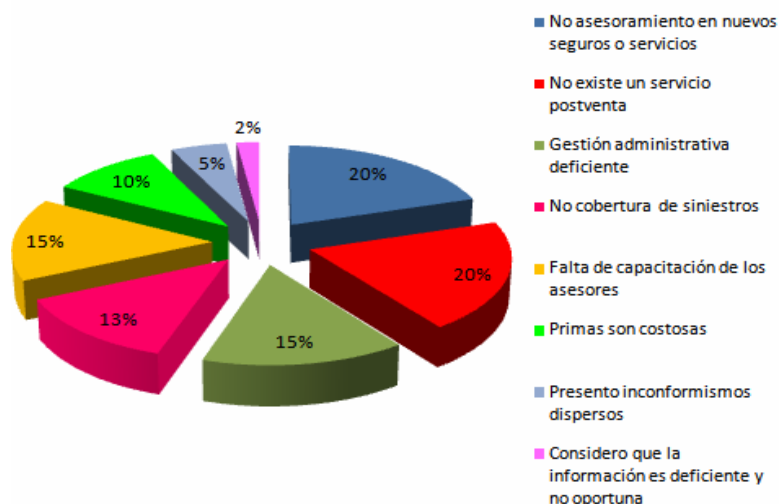
- Portafolio de servicios amplio.

**Soluciones**

- Mantener la estrategia de comunicación con los proveedores de seguros para generar impactos positivos en nuestros clientes y generar mejores negocios para nuestra empresa Gestión Empresarial.

**7.4.7 Para su Empresa dentro de las pólizas de seguros que utiliza, ¿cuál es el punto crítico o dificultad del proceso de adquisición de la póliza?**

Los empresarios y personas naturales encuestados consideraron como puntos críticos en un 20% el no asesoramiento en nuevos seguros o servicios, el 20% que no existe un servicio postventa, con 15% cada uno de los ítems se encuentra la gestión administrativa deficiente, no cobertura de siniestros, el 13% respondió que existe falta de capacitación de los asesores, el 10% considero que las primas son costosas, el 5% presento inconformismos dispersos, y el 2% considero que la información es deficiente y no oportuna.



### Causas

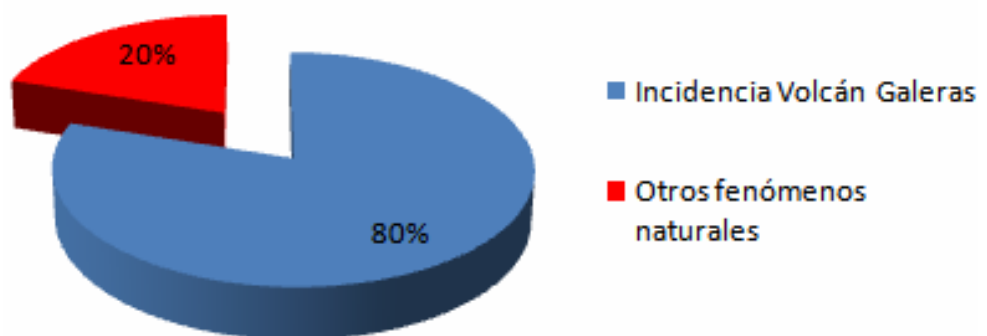
- Políticas gubernamentales que hacen que los servicios sean costosos y no permitan la cobertura de muchos de ellos.
- Deficiencias en la parte interna para mejorar servicios.

### Soluciones

- Manejo de tecnología.
- Atención personalizada
- Lo anterior logrará impactar positivamente en la imagen de la empresa.

### 7.4.8 ¿El fenómeno del Galeras y/o otros fenómenos naturales inciden en la adquisición de seguros de su empresa?

El 80% de los empresarios consideraron que el fenómeno del volcán Galeras, en parte beneficia la colocación de seguros contra fenómenos naturales dado que les permite proteger sus bienes, sin embargo se quejan que ante estos casos a nivel nacional siempre restringen su venta y ello les perjudica. El 20% lo atribuye a problemas de estado de las vías y utilizan mucho los seguros para vehículos especialmente de tráfico pesado.



### Causas

- Fenómenos naturales impredecibles.

### Soluciones

- Desarrollar planes de contingencia para disminuir el riesgo
- A nivel nacional revisar políticas de aseguramiento, sin restricciones a eventos catastróficos.

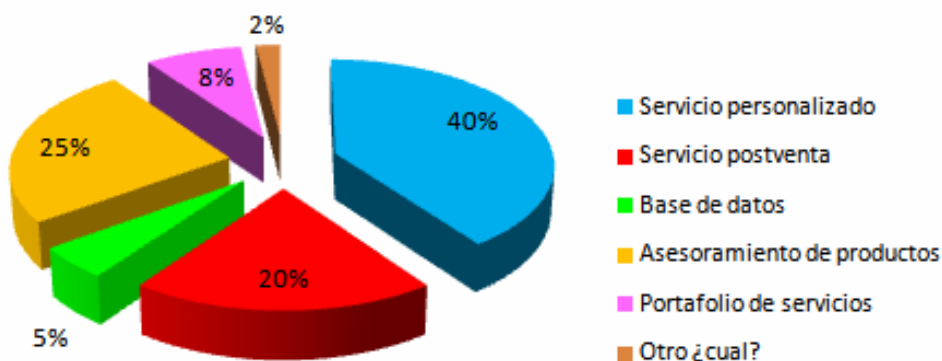
#### 7.4.9 ¿De los servicios que ofrece Gestión Empresarial cual le es más atractivo y necesario para su negocio?

Para los empresarios con un 40% de participación le dan relevancia al servicio personalizado, el 25% en asesoramiento de productos, un 20% al servicio postventa, y el 8% al portafolio de servicios, los otros ítems tienen porcentajes bajos. Al competir por servicios la Empresa Gestión Empresarial ha ganado muchos clientes por la atención personalizada. (Ver cuadro N° 8)

**Cuadro N° 6 Preferencia de productos por los clientes**

Servicio personalizado	40%	Asesoramiento de productos	25%
Servicio postventa	20%	Portafolio de servicios	8%
Base de datos	5%	Otro ¿cual? _____	2%

Fuente: esta investigación



#### Causas

- Experiencia en atención al cliente
- Políticas internas de mejoramiento del servicio

#### Soluciones

- Mantener las estrategias establecidas para lograr un mercado ascendente.

### 7.5 ANÁLISIS ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

La encuesta a aplicar es un instrumento construido y estandarizado para el desarrollo de esta investigación por los autores de la misma. Se desarrolla mediante un taller realizado el 13 de junio de 2008, el análisis de esta encuesta



origina elementos que se convierten en fortalezas y debilidades.

**Fortalezas:** Son factores positivos que contribuyen al cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Son factores negativos que pueden entorpecer las actividades, generando estancamiento y pérdida de valor del negocio.

**Ficha metodológica:**

- Empresa: Gestión empresarial
- Universo de estudio: Total funcionarios 5
- Tipo de investigación: Encuesta de muestreo no probabilística
- Periodo de referencia: 13 de junio al 16 de junio de 2008

Para acercarse a la realidad cotidiana del grupo de trabajadores que laboran en la Empresa Gestión Empresarial, se aplica una encuesta de análisis organizacional, a la totalidad de trabajadores, la tabulación de esta información permite realizar el siguiente análisis:

**La planta de personal:** Esta conformada por 5 cargos (Ver Cuadro N° 9)

**Cuadro N° 7 Planta de Cargos de Gestión Empresarial**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>No Cargos</b>
Administrador o Gerente	1
Asesor Tributario	1
Ingeniero de Sistemas	1
Asesor de Empresas	1
Asesor Comercial	1
<b>Total Población</b>	<b>5</b>

Fuente: esta investigación

Para la aplicación de la encuesta se toma el 100% de la población, por el número reducido de sus funcionarios. Así mismo su análisis se realiza con el mismo porcentaje.

**7.5.1 ¿La empresa tiene una planeación establecida? (Misión, visión, objetivos, valores y Usted los conoce?):**

Con respecto al grado de conocimiento de la misión, objetivos, políticas y estrategias, se observa que a nivel directivo posee conocimientos sobre los mismos y existe una visión gerencial amplia; para el nivel de asesores se denota

un sesgo en la información. Se puede manifestar que un 60% no conoce estos factores claves de la organización de allí que no exista una visión compartida frente a la empresa.

### **Causas**

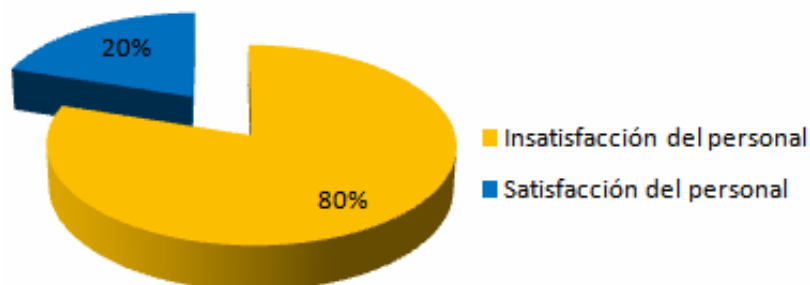
- Para la mayoría de trabajadores se debe al cambio en las políticas de la empresa, a la no inducción con respecto al conocimiento de la misma, sus objetivos, estrategias.

### **Soluciones**

- Realizar talleres, conferencias, publicar folletos que contengan información al respecto.

## **7.5.2 ¿Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible e Innovadora en las decisiones y acciones individuales y de grupo?**

Existe insatisfacción del 80% de los encuestados, teniendo en cuenta que la gerencia por ocupaciones ajenas a la empresa se ha desvinculado y delegado su administración; lo que en muchos casos ha generado conflicto y retraso en muchos procesos y negocios. Igualmente impacta negativamente en el sentido de pertenencia a la Empresa.



### **Causas**

- No existe tiempo por parte de uno de los directivos fundadores, el cual genera la sinergia al interior de la empresa.
- Se toman decisiones sin tener en cuenta al talento humano y se desarrollan actividades que desmotivan al grupo y como consecuencia se rompe la cohesión grupal.

### **Soluciones**

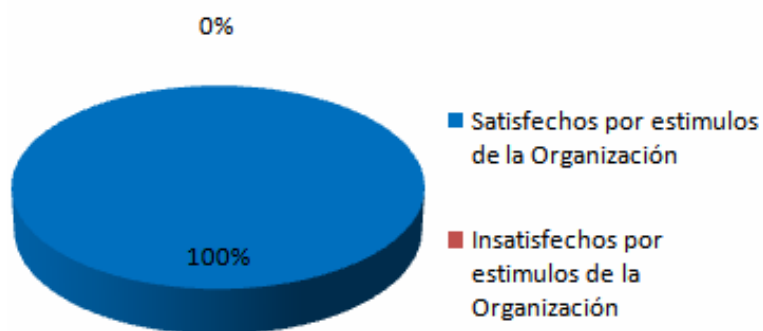
- Se debe intentar el cambio de actitud para mejorar, conocer el proceso de

capacitación para formación de personal con alta capacidad de liderazgo, gestión participativa e innovadora.

- En ausencia de uno de los directivos diseñar una estrategia para orientar la organización.

### **7.5.3 La empresa estimula en forma permanente la motivación, formación personal y profesional?**

A nivel de Gerencia y Asesores en un 100% se encuentran satisfechos por los estímulos de la organización para generar capital intelectual mediante la formación académica de alto nivel.



#### **Causas**

- La Empresa Gestión Empresarial destina recursos, primas, para capacitar a sus trabajadores.
- Por medio de las Aseguradoras Nacionales se logra capacitación especializada para los corredores de seguros y asesores.
- No existe restricción de horarios para cualificarse.

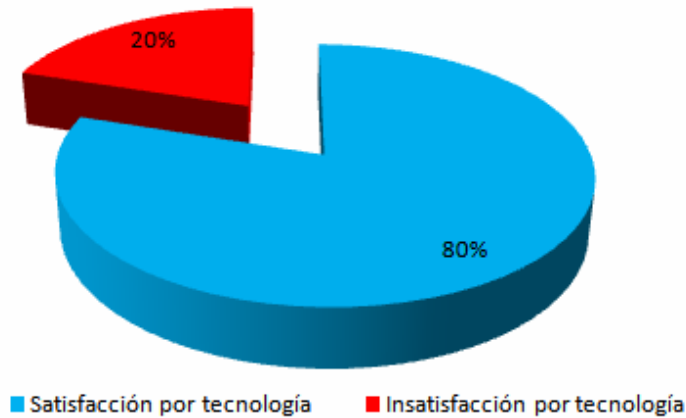
#### **Soluciones**

- Mantener estas estrategias para que se considere siempre una fortaleza mayor de la empresa.

### **7.5.4 ¿Su empresa le dota de tecnología y elementos de trabajo que le permitan desarrollar sus actividades con calidad, comodidad y a la vez ser creativo y más productivo?**

El grado de satisfacción en relación a la tecnología y elementos de trabajo es del 80%, la empresa con el objeto de lograr la satisfacción del cliente renueva constantemente sus equipos y software para adecuarse a las necesidades del

entorno.



### Causas

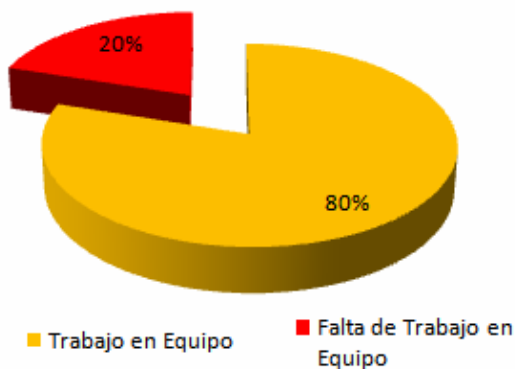
- Las Directivas son conscientes de la importancia de la tecnología en la empresa.
- Renuevan constantemente los equipos y programas obsoletos.
- Existe planeación en la consecución de equipos.

### Soluciones

- Mantener la estrategia, evaluando constantemente las necesidades de cada área, optimizando su uso.

### 7.5.5 ¿Existe trabajo en equipo. Las personas y áreas interactúan positivamente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión, visión y los objetivos de la empresa?

Existe satisfacción del 80% de los trabajadores, las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar de la mejor manera para prestar los servicios de asesoría especial que garantice la satisfacción del cliente, siendo este un impacto favorable para la empresa.



### **Causas**

- Cuando se trata de atraer y mantener los clientes los asesores trabajan en equipo para lograr su objetivo.

### **Soluciones**

- Lograr motivar a este grupo para que sigan trabajando de esta manera.

### **7.5.6 ¿Brinda la empresa estabilidad laboral y procesos de contratación legales necesarios para que sus trabajadores desempeñen su labor eficientemente?**

La empresa por su condición y características mencionadas no desarrolla unos procedimientos bien definidos en la parte laboral; cabe resaltar que el manejo que se da es por el servicio prestado en cualquier área y se trabaja a destajo o comisión, el cual es una figura legal contemplada en la ley.

### **Causas**

- Tipo de empresa sobre el cual esta constituida.

### **Soluciones**

- Revisar sistemas de contratación.
- Implementar programas nuevos que generen empleo.

### **7.5.7 ¿Cree Usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. De la empresa, le permiten trabajar con agilidad para lograr la satisfacción de los clientes?**

Existe un grado de insatisfacción del 20%, el promedio más bajo se presenta en asesores de capitalización, sin embargo se considera como una debilidad menor dado que en nuestros clientes es mínimo las quejas y reclamos que se presentan.



### **Causas**

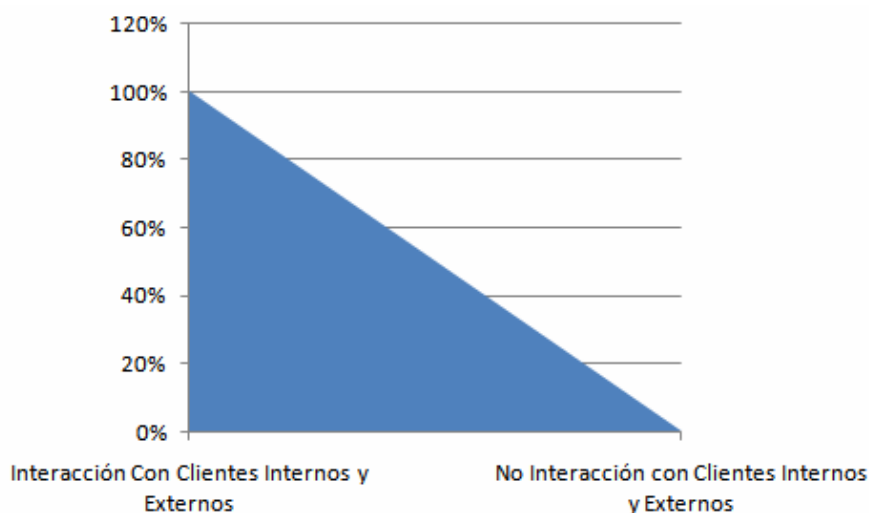
- Existe una alta tramitología cuando se vende cédulas de capitalización.
- Las primas y/o rendimientos son bajas.

### **Soluciones**

- Revisión, evaluación y ajuste de los trámites para este servicio.
- Revisión y propuesta para análisis de porcentajes de primas y elevar su rendimiento.

### **7.5.8 ¿Interactúa directamente con los clientes internos y externos y le permite conocer sus necesidades y expectativas?**

El 100% de los trabajadores de gestión empresarial se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza con los clientes, por su atención personalizada, le permite conocer sus necesidades, y mediante ellas se crea nuevos servicios.



### **Causas**

- Es política de la empresa la atención personalizada, lo que le garantiza fidelidad de los clientes.

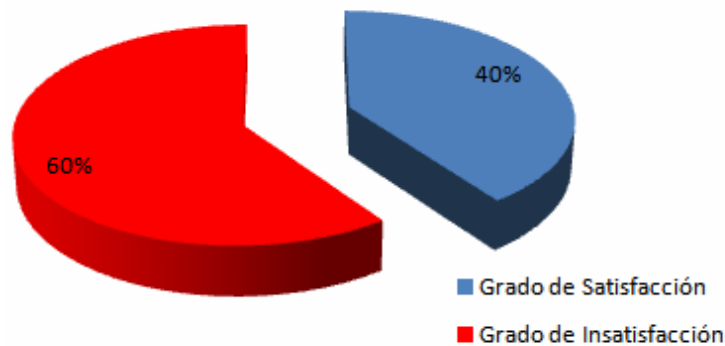
### **Soluciones**

- Mantener esta estrategia dado que se considera una fortaleza mayor.

### **7.5.9 ¿En su trabajo tiene libertad de opinión y comunicación en todos los niveles o direcciones?**

No existe satisfacción a nivel general 60%, este grado de insatisfacción es generalizado, la no existencia de canales de comunicación estructurados hace que

sea difícil la comunicación especialmente entre los profesionales asesores; produce un impacto negativo al interior de la empresa.



### Causas

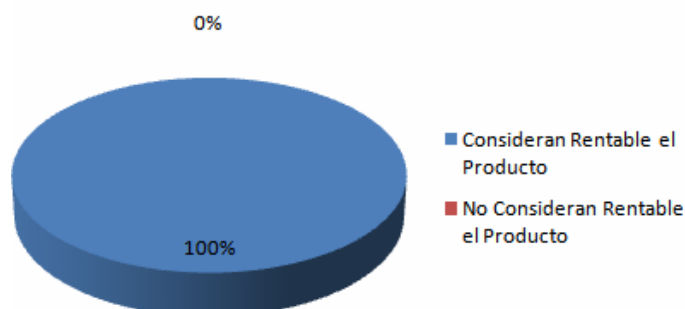
- En la mayoría de casos no se aceptan opiniones, se decide unilateralmente aún en detrimento del cliente, y consideran el abuso de poder de la gerencia al tomar decisiones equivocadas por falta de comunicación que le permita conocer los problemas reales de la empresa.

### Soluciones

- Dar participación a todos los trabajadores con respecto a sugerencias y propuestas sobre su trabajo, ya que el aporte de quien está en contacto con el cliente es fundamental para evaluar alternativas de solución que lleve a una buena toma de decisiones acertadas.

### 7.5.10 ¿Considera Usted que su empresa es rentable y el manejo de cartera es eficiente gracias a su compromiso y responsabilidad?

Existe una opinión general del 100% que consideran que por el producto que se maneja, por su calidad de trabajo, por las herramientas que le brinda la empresa, su responsabilidad y lo más importante la buena atención al cliente, la empresa es competitiva, ello demuestra su rentabilidad y existen procesos de manejo de cartera que la hacen aún más eficiente, reduciendo al mínimo los cobros.



**Causas**

- Permanente revisión de estados financieros y políticas de incremento de clientes.
- Revisar el perfil del cliente

**Soluciones**

- Mantener la estrategia establecida.



## **8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **8.1 DIAGNOSTICO INTERNO**

#### **Capacidades relevantes de la empresa:**

##### **Capacidad directiva:**

- **Visión gerencial:** el manejo gerencial es de tipo funcional donde se permite cierta autonomía para el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones en los servicios que se prestan, impactando positivamente en el funcionamiento de la organización. (Fortaleza mayor).
- **Liderazgo:** Este se ha visto afectado ya que uno de los fundadores de la empresa en los últimos años no ha estado al frente de la organización, en este sentido ha generando conflicto y retraso en los procesos. (Debilidad mayor).
- **Comunicación:** no existen unos canales de comunicación estructurados que permitan conocer los diferentes puntos de vista de los profesionales, ya que cada profesional se ha dedicado exclusivamente a su área, lo que genera un impacto negativo frente a la difusión de las políticas, novedades y decisiones a emprender. (Debilidad menor).

##### **Capacidad tecnológica**

- **Renovación tecnológica:** con el propósito de mejorar la atención a los clientes y estar a la vanguardia de la calidad y el servicio, la organización realiza constantemente la adquisición de equipos y programas para adecuarse a las necesidades del medio. (Fortaleza mayor).

##### **Capacidad del talento humano**

- **Compromiso:** no existe una visión compartida frente a la empresa, derivado por la falta de motivación, la escasa comunicación organizacional y ausencia de participación en la toma de decisiones, lo cual impacta negativamente el sentido de pertenencia a la institución. (Debilidad menor).
- **Trabajo en equipo:** Para la consecución del objetivo misional, los profesionales de la empresa, siempre están dispuestos a colaborar y trabajar en equipo para

prestar servicios de asesoría especial, que garanticen la satisfacción del cliente lo cual es un impacto positivo frente a nuestra competencia. (Fortaleza mayor).

- Capital intelectual: gracias al nivel académico e idoneidad de los profesionales de la empresa se logra generar un impacto positivo en la prestación del servicio y la satisfacción al cliente. (Fortaleza mayor).

### **Capacidad financiera**

- Rentabilidad: Los ingresos operacionales presentan un crecimiento positivo en los últimos tres años con un incremento del 5% en el 2005 y el 25% para el 2007, con viabilidad financiera proyectada a mediano y largo plazo gracias a las proyecciones de aumento de nuevos clientes.(Fortaleza mayor).
- Recuperación de cartera: la empresa cuenta con una cartera sana manejando un promedio de 30 días de cartera; esto se debe a las políticas de las Aseguradoras que proveen el servicio y la exigencia frente al pago de las primas; no obstante esta responsabilidad siempre es de la empresa, igualmente Gestión Empresarial escoge muy bien el perfil del cliente para realizar la colocación de pólizas; no obstante el cliente para la adquisición de cualquier póliza siempre firma un pagare. (Fortaleza mayor).

### **Capacidad de contratación**

- Estándares de contratación: La empresa a pesar de contar con un grupo de profesionales, no todos manejan las diferentes áreas del conocimiento, por lo cual se hace necesario la subcontratación con otros profesionales de áreas diferentes a la Administración y la Contaduría; siempre teniendo en cuenta que estos profesionales cumplan con un perfil mínimo frente a las necesidades de nuestros clientes; reiteramos que esta actividad se hace en el asesoramiento empresarial, en caso de la colocación de seguros eventualmente manejamos contratos con personas que ayudan en los procesos cuando la colocación se la realiza en sitios diferentes a la ciudad de Pasto. (Debilidad menor).

### **Capacidad de satisfacción del cliente**

- Interacción con la Comunidad: la empresa mantiene un conocimiento de las expectativas de los clientes, permitiendo la colocación de servicios en seguros en los diferentes ramos muchas veces desconocidos por los clientes. (Fortaleza mayor).
- Programa de quejas y reclamos: Gracias a la prestación del servicio, la calidad y oportunidad del mismo no se ha hecho necesario hasta el momento la implementación de un programa específico, cabe resaltar que nuestra atención

es personalizada por lo tanto nos permite tener un contacto directo con nuestros clientes y estar atentos e inmediatos a sus sugerencias o necesidades. (Debilidad menor).

**Cuadro N° 8 Matriz de Evaluación de Variables Internas**

VARIABLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1.-</b> El manejo gerencial es de tipo funcional (Fortaleza mayor)	0,08	4	0,32
<b>F2.-</b> Renovación tecnológica constante (Fortaleza mayor)	0,08	4	0,32
<b>F3.-</b> Disposición a colaborar y trabajar en equipo. (Fortaleza mayor)	0,09	4	0,36
<b>F4.-</b> Nivel académico e idoneidad de los profesionales. (Fortaleza mayor)	0,12	4	0,48
<b>F5.-</b> Ingresos operacionales crecientes. (Fortaleza mayor)	0,12	4	0,48
<b>F6.-</b> La empresa cuenta con una cartera sana. (Fortaleza mayor).	0,10	4	0,40
<b>F7.-</b> Conocimiento de las expectativas de los clientes. (Fortaleza mayor)	0,14	4	0,56
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1.-</b> No existen unos canales de comunicación estructurados. (Debilidad menor)	0,08	2	0,16
<b>D2.-</b> Liderazgo se ha visto afectado. (Debilidad mayor)	0,09	1	0,09
<b>D3.-</b> No existe una visión compartida frente a la empresa. (Debilidad menor)	0,05	2	0,1
<b>D4.-</b> Eventualmente se maneja contratación. (Debilidad menor)	0,03	2	0,06
<b>D5.-</b> No se ha hecho necesario Programa de quejas y reclamos (Debilidad menor)	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,37</b>
Debilidad mayor = 1		Debilidad menor = 2	
Fortaleza menor = 3		Fortaleza mayor = 4	

Fuente: elaboración propia

El promedio es 3,37 lo cual indica que la organización esta en un nivel optimo de competitividad, ya que las entidades que actúan como colocadores de seguros tienen un mercado muy amplio para trabajar; esto en virtud de tener un portafolio

de servicios que llega tanto a personas naturales como jurídicas; empresas grandes y pequeñas.

Para Gestión Empresarial el análisis es el siguiente:

La empresa posee ciertas fortalezas que le permiten desarrollarse como una entidad fuerte dentro del sector colocador de seguros, para satisfacer las necesidades de sus clientes, estas se concentran en un portafolio de servicios amplio, en la agilidad del acceso a los productos y el conocimiento de las expectativas de los clientes.

Por otra parte, Gestión Empresarial presenta ciertas debilidades, las cuales se concentran en la no existencia de canales de comunicación estructurados, lo que impide que los planes estratégicos se direccionen hacia el objetivo misional de una manera más exitosa.

## 8.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

### 8.2.1 Análisis del Sector Competitivo

**CUADRO No 9 Matriz de Perfil Competitivo**

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDERACION	GESTION EMPRESARIAL		CARMENZA HUERTAS & CIA		GILMA SALAS & CIA		OSCAR SANTAMARIA	
		CAL.	RES POND	CAL.	RES POND	CAL.	RES POND	CAL.	RES POND
Servicio personalizado	0,20	3	0,6	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Pólizas de Cumplimiento	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Seguros de Vida	0,20	3	0,6	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Seguros Generales	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Asesoramiento de Productos	0,20	3	0,6	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Capitalización	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Servicio post-venta	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>		<b>2,55</b>		<b>2,05</b>		<b>2,85</b>
Debilidad mayor = 1 Fortaleza menor = 3		Debilidad menor = 2 Fortaleza mayor = 4							

Fuente: elaboración propia

El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad, relativa de cada competidor en cada variable de competitividad.

El resultado mayor indicara, al competidor más peligroso. El resultado menor indicara al competidor más débil

Como se observa en el Cuadro N° 11, Gestión Empresarial tiene como resultado 2,85, lo que significa que las fortalezas competitivas tienen mayor peso que las debilidades, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2.5).

El competidor más peligroso es Oscar Santamaría Seguros con 2,85 seguido de Carmenza Huertas & Cía. Con 2,55 No obstante, se debe aclarar que Gestión Empresarial es una empresa que compite en el Sector Asegurador como Agente Intermediario colocador de seguros, por lo tanto, los factores claves de éxito en los que presenta debilidad se relacionan con la colocación de pólizas en los diferentes ramos.

En este sentido, se necesita fortalecer el portafolio de productos a través de la consecución de Manejo de papelería el cual otorgan las aseguradoras cumpliendo unos requisitos mínimos de colocación. Por otra parte, la empresa tiene que decidirse a ser líder y definir su posicionamiento en el sector donde compite.

En este sentido, **las estrategias** que debe implementar Gestión Empresarial frente a la competencia se concentran en:

- Servicio personalizado, generando mayor valor agregado en la relación empresa – cliente
- Colocación de Seguros de Vida; que son los que mayor rentabilidad generan a la empresa.
- Asesoramiento en todo el portafolio que suministran los proveedores; ya que algunos productos muy interesantes no son conocidos por los clientes dentro del mercado asegurador.
- Servicio post-venta; el cual mantiene al cliente en permanente contacto con la empresa.
- Utilización de la imagen corporativa.
- Se debe optar por un sistema de retención y penetración de clientes y no por un sistema de consecución de los mismos.
- La estructura comercial debe ser ágil y plana.
- La tecnología debe ser utilizada como fuente continua de innovación.
- Se debe incrementar el número de asesores comerciales.

### **8.2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS**

Para llevar a cabo este análisis se aplicará el Modelo de las 5 Fuerzas, el cual permite identificar detalladamente los factores externos que influyen en el entorno

competitivo de Gestión Empresarial. Aquí se visualizarán los competidores, los posibles sustitutos, las barreras que se puedan encontrar y los compradores.

**Rivalidad:**

- Competencia perfecta en el Ramo Asegurador.
- Acceso de todos los sectores empresariales y personas naturales.
- Comportamiento desleal de algunos colocadores de seguros.
- Soporte de Software y hardware requerido.

**Proveedores:**

- Gran variedad de proveedores de seguros a nivel nacional.
- Gran demanda de seguros en general.
- Cliente importante del grupo proveedor.
- Poca integración del proveedor hacia Gestión Empresarial.

**Compradores:**

- Adquisición de pólizas de acuerdo a las necesidades en todos los niveles.
- Costos de Primas en Seguros relativamente bajas y asequibles.
- Múltiples servicios en cobertura de riesgos o siniestros.
- Se adquiere un Seguro más por requerimiento legal que por el beneficio real del mismo.
- Beneficios otorgados por las aseguradoras a clientes antiguos sobre todo en mantener el valor de las primas.

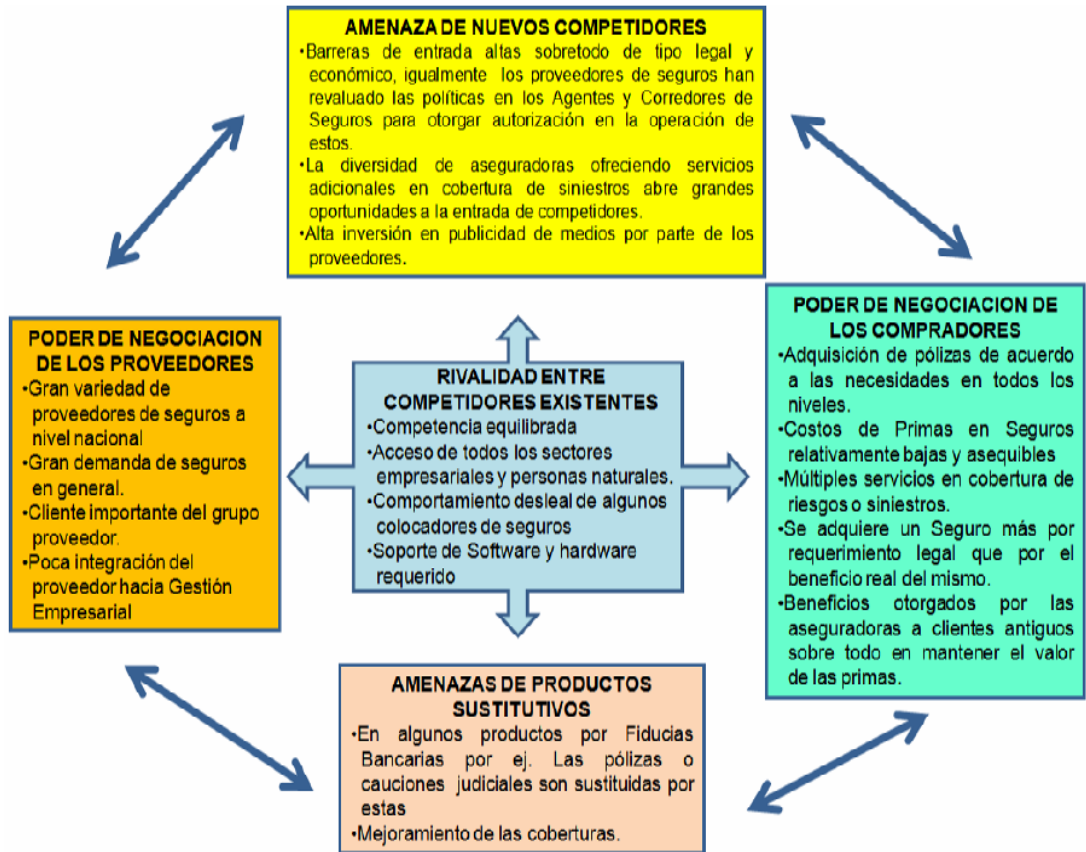
**Productos sustitutivos:**

- En algunos productos por Fiducias Bancarias por ej. Las pólizas o cauciones judiciales son sustituidas por estas fiducias.
- Mejoramiento de las coberturas.

**Posibles entrantes**

- Barreras de entrada altas sobretodo de tipo legal y económico, igualmente los proveedores de seguros han revaluado las políticas en los Agentes y Corredores de Seguros para otorgar autorización en la operación de estos.
- La diversidad de aseguradoras ofreciendo servicios adicionales en cobertura de siniestros abre grandes oportunidades a la entrada de competidores.
- Alta inversión en publicidad de medios por parte de los proveedores.

**Gráfico N° 2 Matriz de las Cinco Fuerzas de Competitividad para Gestión Empresarial**



Fuente: elaboración propia

Las cinco fuerzas competitivas se basaron con respecto a la competencia existente que tiene Gestión Empresarial; el entorno en términos generales es amplio y la caracterización puede ser mayor, pero para nuestro caso de estudio se analiza bajo la premisa de que Gestión Empresarial es una entidad autorizada como Colocadora de Seguros, sin embargo, este análisis hace que podamos visualizar más detalladamente los entornos de la empresa dentro de la matriz MEFE.

### 8.2.3 Entornos relevantes de la empresa a nivel externo:

#### Entorno estatal

- Estabilidad de políticas de aseguramiento: El gobierno nacional a través de la ley 80 de 1993 y sus normativas reglamentarias ha permitido a las empresas de seguros ampliar su portafolio de productos; garantizando con esto tener un

mercado muy amplio para la colocación de seguros. En el tiempo genera un impacto positivo frente a la formulación de planes de desarrollo estratégicos para Gestión Empresarial. (Oportunidad mayor).

- Protección al Patrimonio: El Estado promueve a través del sistema financiero la adquisición de seguros en todos los ramos, especialmente en bienes raíces y la integridad personal, tanto para personas naturales y jurídicas, lo cual es un impacto positivo que contribuye al mejoramiento de la calidad del servicio que presta la empresa. (Oportunidad menor).

#### **Entorno de visualización corporativa:**

- Reconocimiento de marca de los proveedores: La empresa busca acceder al reconocimiento dentro de las empresas proveedoras de seguros, a través del manejo de tecnología, valor agregado de atención personalizada a nuestros clientes, situación que impacta positivamente en la imagen de la empresa y genera relaciones públicas dentro del sector. (Oportunidad menor).
- Comunicación con entidades proveedoras de seguros: La empresa mantiene una comunicación permanente con las aseguradoras para estar al tanto de los servicios, la normatividad vigente y capacitación en ventas y merchandising, lo cual es un impacto positivo para el crecimiento de nuestra empresa. (Oportunidad mayor).
- Comparación con la competencia: Gestión Empresarial mantiene actualizada la base de datos de sus clientes potenciales dentro de la región, lo que impacta positivamente a la empresa, en el sentido de que con ella se puede conocer exactamente cuantos de dichos clientes requieren nuestros servicios en todos los ramos (Oportunidad mayor).

#### **Entorno regional:**

- Desarrollo económico: el limitado desarrollo económico de la ciudad y de sus empresas genera un impacto negativo para la colocación real de seguros ya que los ingresos y utilidades generados por las personas y las empresas los destinan para gastos de operación y no se contempla en sus presupuestos la adquisición de intangibles como los seguros. (Amenaza mayor).
- Competencia Desleal: Al existir varios colocadores de seguros en la ciudad se presenta una competencia desleal; cuando aun existiendo primas de seguros estandarizadas a nivel nacional, los colocadores sacrifican de manera desleal comisiones con el fin de retener o ganar clientes y esto ha degenerado en el



mercado de colocación de seguros; ya que los clientes hoy en día para comprar paquetes de seguro exigen comisiones. (Amenaza mayor).

- Desempleo: Al existir un alto nivel de desempleo en la ciudad la colocación de seguros especialmente los de Vida se verán reducidos, es de resaltar que este tipo de producto es el que mayor utilidad operacional genera a la empresa. (Amenaza menor).
- Catástrofes naturales: En el caso de la ciudad de Pasto el fenómeno del volcán Galeras y sus continuas reactivaciones hacen de que la colocación de seguros sobre todo en la protección a los bienes raíces se dispare; no obstante este fenómeno implica también que las empresas de seguros ante este hecho restrinjan su venta.. (Oportunidad menor).

### **Entorno de mercado**

- Competencia en Colocación: La ciudad de Pasto cuenta con un número importante de colocadores de seguros, lo cual frente a un mercado potencial es negativo para nuestra empresa. (Amenaza menor).
- Competencia por Servicio: La ciudad de Pasto cuenta con unos algunos colocadores de Seguros que realizan sus operaciones de una manera tradicional, es decir esperan a que el cliente llegue a sus oficinas, por el contrario Gestión Empresarial contrarresta con una atención personalizada puerta a puerta. (Oportunidad Mayor).

En el siguiente cuadro el resultado de **2.70** significa que las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2.5), lo que obliga a Gestión Empresarial a tener en cuenta las oportunidades claves del entorno y aprovecharlas al máximo, además, es necesario que planifique estrategias frente a las amenazas con el fin de disminuir el impacto sobre la organización.

**Cuadro N° 10 Matriz de Evaluación de Variables Externas**

VARIABLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>01.-</b> Leyes de estabilidad de políticas de aseguramiento: (Oportunidad mayor)	<b>0,08</b>	<b>4</b>	<b>0,32</b>
<b>02.-</b> El Estado promueve la adquisición de seguros (Oportunidad menor)	<b>0,07</b>	<b>3</b>	<b>0,21</b>
<b>03.-</b> Reconocimiento de marca de los proveedores (Oportunidad menor)	<b>0,10</b>	<b>3</b>	<b>0,30</b>
<b>04.-</b> Comunicación permanente con las aseguradoras (Oportunidad mayor)	<b>0,10</b>	<b>4</b>	<b>0,40</b>
<b>05.-</b> Gestión Empresarial mantiene actualizada la base de datos de sus clientes potenciales (Oportunidad menor)	<b>0,12</b>	<b>3</b>	<b>0,36</b>
<b>06.-</b> El fenómeno del volcán Galeras reactiva la colocación de seguros. (Oportunidad menor)	<b>0,05</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
<b>07.-</b> Competencia por Servicio Gestión Empresarial contrarresta con una atención personalizada puerta a puerta. (Oportunidad Mayor)	<b>0,12</b>	<b>4</b>	<b>0,48</b>
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1.-</b> Desarrollo económico limitado de la ciudad y de sus empresas. (Amenaza mayor)	<b>0,10</b>	<b>1</b>	<b>0,10</b>
<b>A2.-</b> Competencia Desleal sacrificando comisiones con el fin de retener o ganar clientes. (Amenaza mayor)	<b>0,14</b>	<b>1</b>	<b>0,14</b>
<b>A3.-</b> Alto nivel de desempleo en la ciudad. (Amenaza menor)	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,10</b>
<b>A4.-</b> Competencia en el mercado. (Amenaza menor)	<b>0,07</b>	<b>2</b>	<b>0,14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,70</b>
Oportunidad Mayor = 4 Oportunidad menor = 3	Amenaza menor = 2 Amenaza Mayor = 1		

Fuente: elaboración propia

#### 8.2.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Definición de puntales:

##### a. Servicio Personalizado:

¿Desde el punto de vista servicio al cliente, que hará para marcar diferencia?

**Tomarse el Tiempo de Conocer los Clientes:** El acelerado ritmo de la vida moderno junto con los avances en la tecnología han puesto una cara no-humana en mucho de nuestro servicio al cliente. El propósito es encontrar una manera de re-conectarnos con nuestros clientes uno-a-uno, tal como lo expone. Kathy Burns *“recuerda la época cuando la gente se tomaba el tiempo de poner atención y escuchar”*. Algunos de ustedes quizás recuerden, y otros quizás han escuchado historias al respecto, un tiempo en la vida cuando el doctor vendría a tu casa para revisarte si es que estabas enfermo”.

O quizás han escuchado acerca de ir a tu farmacia local donde el dueño te saludaba por tu nombre y te preguntaba cómo estabas. No sólo que te preguntaban, sino que ellos realmente querían saber la respuesta y se tomaban el tiempo de escuchar lo que tú tenías que decir. Eso es servicio al cliente – tomarse el tiempo de conocer a tus clientes, realmente que te importe cómo se sienten, y querer ir la milla extra para asegurarse de que ellos están contentos.”

Se trata entonces que en la Empresa Gestión Empresarial se vuelvan a tocar los valores más mínimos de trato a la persona.

**Ser Fácil Para Hacer Negocios:** Uno de los problemas con los negocios modernos es que los sistemas que usamos para ahorrar tiempo y dinero son a menudo ideados para el beneficio de la compañía y no de los clientes. Como resultado, el cliente experimenta frustración y dificultad. Tracey Lowrance dice: *“que esto necesita dar marcha atrás”*. “Los clientes esperan una fuente de servicio única. Los clientes no quieren ser transferidos a cada unidad de tu negocio para tener sus problemas resueltos; ellos quieren ser capaces de hacer negocios contigo con la mínima cantidad de molestia. Tú debes ser fácil para hacer negocios”.

Buscaremos en Gestión Empresarial facilitarles las cosas a los Clientes; atendéndolos directamente en sus sitios de trabajo o residencia, sin importar una hora determinada, esta será la Estrategia que manejemos.

Este puntal busca atraer y mantener clientes.

**b. Asesoramiento en Seguros:** Es cuando el agente de seguros interviene en la contratación de seguros, mediante el intercambio de propuestas, así como también en el asesoramiento para celebrarlos según la mejor conveniencia de los contratantes.

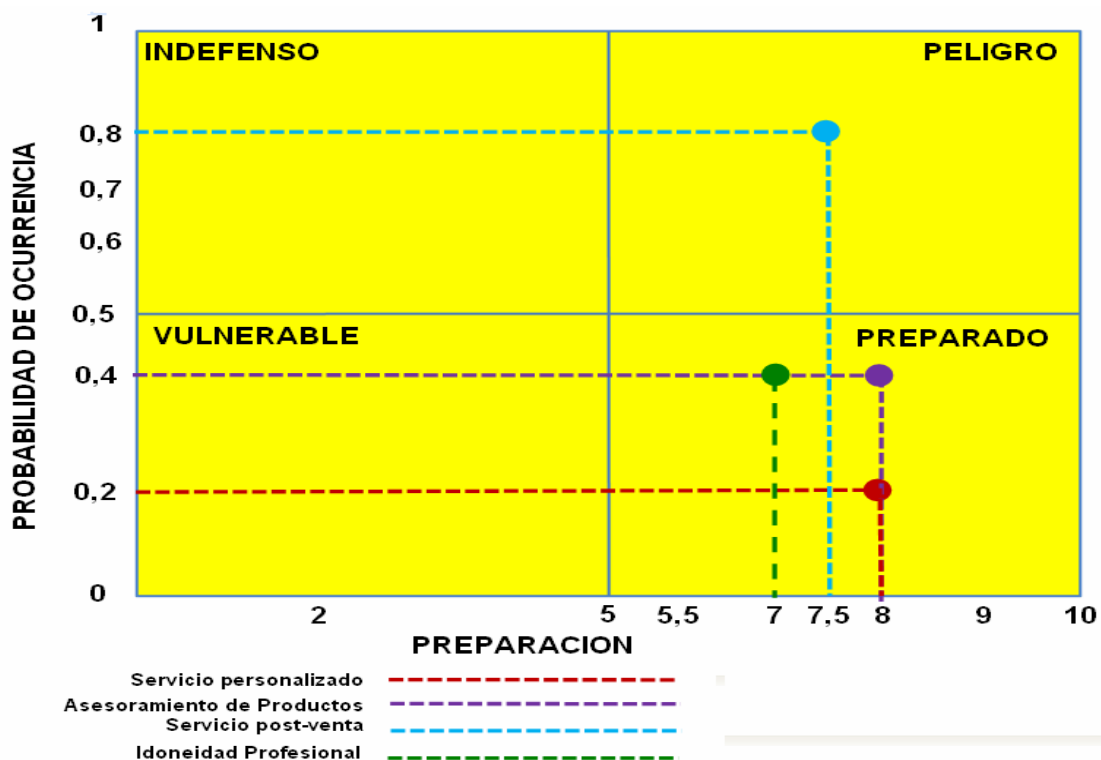
**c. Servicio Post-venta:** Consiste en fortalecer el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre; es asegurarse que el cliente este satisfecho por completo con la adquisición que realizo.

Para el moderno concepto del mercado de relación, una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Para alcanzar ese objetivo es necesario dar una gama de servicios complementarios que hagan que la relación sea muy fuerte y no se pierda jamás.

**Cuadro Nº 11 Análisis de Vulnerabilidad de Gestión Empresarial**

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD				
PUNTALES	AMENAZAS	PROBABILIDAD OCURRENCIA	PREPARACIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Servicio personalizado	No contar con personal idóneo que brinde la atención requerida	0,2	8,0	PREPARADO
Idoneidad Profesional	Falta de conocimiento e información	0,4	7,0	PREPARADO
Asesoramiento de Productos	Amplia competencia existente en el sector	0,4	8,0	PREPARADO
Servicio post-venta	Escasa Fidelización del cliente	0,8	7,5	PELIGRO

**Gráfica Nº 3 Matriz de Vulnerabilidad Gestión Empresarial**



Luego de observar los resultados de la matriz de vulnerabilidad (Ver Gráfica N° 3) se puede apreciar que para Gestión Empresarial los puntales Servicio Personalizado, Asesoramiento de Productos e Idoneidad Profesional se encuentran en un nivel preparado frente a algún tipo de dificultad.

El puntal Servicio Post-venta se encuentra en un nivel de peligro ya que la empresa frente a esta amenaza es cuando más se encontraría preparada.

Las estrategias que adoptaríamos frente a una posible amenaza serían:

- Para el servicio personalizado se hace necesario una participación de todos los funcionarios en los diferentes procesos de colocación de primas que garanticen la calidad y satisfacción del cliente.
- En cuanto a la Idoneidad profesional desarrollar capacitación continua y actualización permanente con nuestros proveedores.
- Para el Asesoramiento de productos nuestros asesores deberán estar preparados sobre las condiciones, políticas y beneficios de los seguros que se ofrecen, siendo necesario la realización de talleres y clínicas de ventas.
- El Servicio Post-venta será una de las fortalezas a través del contacto y seguimiento permanente de nuestros clientes, estando atentos a las necesidades que estos demanden, para esto la estrategia será el apoyo administrativo y legal ante los proveedores cuando el cliente necesite hacer efectivo un amparo de las pólizas de seguro.

## **9. ANÁLISIS DOFA**

### **FORTALEZAS**

- F1.-** El manejo gerencial es de tipo funcional.
- F2.-** Renovación tecnológica constante.
- F3.-** Disposición a colaborar y trabajar en equipo.
- F4.-** Nivel académico e idoneidad de los profesionales.
- F5.-** Ingresos operacionales crecientes.
- F6.-** La empresa cuenta con una cartera sana.
- F7.-** Conocimiento de las expectativas de los clientes.

### **OPORTUNIDADES**

- O1.-** Leyes de estabilidad de políticas de aseguramiento.
- O2.-** El Estado promueve la adquisición de seguros.
- O3.-** Reconocimiento de marca de los proveedores.
- O4.-** Comunicación permanente con las aseguradoras.
- O5.-** Gestión Empresarial mantiene actualizada la base de datos de sus clientes potenciales.
- O6.-** El fenómeno del volcán Galeras reactiva la colocación de seguros.
- O7.-** Competencia por Servicio Gestión Empresarial contrarresta con una atención personalizada puerta a puerta.

### **DEBILIDADES**

- D1.-** No existen unos canales de comunicación estructurados.
- D2.-** Liderazgo se ha visto afectado.
- D3.-** No existe una visión compartida frente a la empresa.
- D4.-** Eventualmente se maneja contratación.
- D5.-** No se ha hecho necesario Programa de quejas y reclamos.

### **AMENAZAS**

- A1.-** Desarrollo económico limitado de la ciudad y de sus empresas.
- A2.-** Competencia Desleal sacrificando comisiones con el fin de retener clientes.
- A3.-** Alto nivel de desempleo en la ciudad.
- A4.-** Mucha Competencia en el mercado.

**Cuadro N° 12 Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p><b>O1.-</b> Leyes de estabilidad de políticas de aseguramiento</p> <p><b>O2.-</b> El Estado promueve la adquisición de seguros</p> <p><b>O3.-</b> Reconocimiento de marca de los proveedores</p> <p><b>O4.-</b> Comunicación permanente con las aseguradoras</p> <p><b>O5.-</b> Gestión Empresarial mantiene actualizada la base de datos de sus clientes potenciales</p> <p><b>O6.-</b> El fenómeno del volcán Galeras reactiva la colocación de seguros.</p> <p><b>O7.-</b> Competencia por Servicio Gestión Empresarial contrarresta con una atención personalizada puerta a puerta.</p>	<p><b>A1.-</b> Desarrollo económico limitado de la ciudad y de sus empresas.</p> <p><b>A2.-</b> Competencia Desleal sacrificando comisiones con el fin de retener clientes.</p> <p><b>A3.-</b> Alto nivel de desempleo en la ciudad.</p> <p><b>A4.-</b> Mucha Competencia en el mercado</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p><b>F1.-</b> El manejo gerencial es de tipo funcional</p> <p><b>F2.-</b> Renovación tecnológica constante</p> <p><b>F3.-</b> Disposición a colaborar y trabajar en equipo.</p> <p><b>F4.-</b> Nivel académico e idoneidad de los profesionales.</p> <p><b>F5.-</b> Ingresos operacionales crecientes.</p> <p><b>F6.-</b> La empresa cuenta con una cartera sana.</p> <p><b>F7.-</b> Conocimiento de las expectativas de los clientes.</p>	<p><b>FO1.-</b> Utilizando F3 y F4 Aprovechamos O1, O2 y O3; para esto la estrategia sería: "Asesoramiento en todo el portafolio que suministran los proveedores; ya que algunos productos muy interesantes no son conocidos por los clientes dentro del mercado asegurador".</p> <p><b>FO2.-</b> Utilizando F5 aprovechamos O5; para esto la estrategia sería: "Se debe optar por un sistema de retención y penetración de clientes y no por un sistema de consecución de los mismos, igualmente la colocación de Seguros de Vida, que son los que mayor rentabilidad generan a la empresa</p> <p><b>FO3.-</b> Utilizando F7 aprovechamos O6 y O7; para esto la estrategia sería: "Servicio personalizado, generando mayor valor agregado en la relación empresa – cliente"</p>	<p><b>FA1.-</b> Utilizando F7 contrarrestamos A4; para esto la estrategia sería: "Servicio post-venta; el cual mantiene al cliente en permanente contacto con la empresa".</p> <p><b>FA2.-</b> Utilizando F4 contrarrestamos A1 y A2; para esto la estrategia sería: "Desarrollo de Mercado: Se hace necesario introducir la venta de seguros en todas sus categorías especialmente los generales y de vida en nuevas zonas geográficas"</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p><b>D1.-</b> No existen unos canales de comunicación estructurados.</p> <p><b>D2.-</b> Liderazgo se ha visto afectado.</p> <p><b>D3.-</b> No existe una visión compartida frente a la empresa.</p> <p><b>D4.-</b> Eventualmente se maneja contratación.</p> <p><b>D5.-</b> No se ha hecho necesario Programa de quejas y reclamos.</p>	<p><b>DO1.-</b> Conociendo O2, O3, O4, O5 reducimos D1, D3; para esto la estrategia sería: "La estructura comercial debe ser ágil y plana, con apoyo tecnológico en permanente innovación"</p> <p><b>DO2.-</b> Conociendo O7 reducimos D5; para esto la estrategia sería: "Utilización de la imagen corporativa.</p>	<p><b>DA1.-</b> Conociendo D2 evitamos A4; para esto la estrategia sería: "Penetración en el mercado: Tratando de conseguir mayor participación en el mercado de seguros, de acuerdo a la competencia que hoy tenemos, se hace necesario hacer un mayor esfuerzo en la colocación de seguros de vida y fortalecer el servicio post-venta con nuevos asesores de seguros</p>

## **10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **10.1 HORIZONTE DE TIEMPO**

Considerando la información que arroja el estudio y el compromiso del personal involucrado en la empresa, el re direccionamiento de esta empresa debe ser alcanzado en un plazo no mayor a 3 años, iniciando en el 2008 y finalizando en el 2010.

#### **10.1.1 Valores:**

El principal Valor que deberá predominar en este negocio será:

- La Confianza: Es la creencia que debe tener el personal frente a nuestros clientes cuando se ofrecen los servicios de asesoramiento en seguros.
- La responsabilidad: La responsabilidad de nuestro personal será llevar a nuestros clientes la mayor información sobre nuestros productos, buscando con ello satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- El Cumplimiento: Dar respuesta inmediata a las necesidades de nuestros clientes.
- Compromiso con el logro: Es el actuar diario de los miembros de la organización para lograr los objetivos y metas tanto personales como las de la empresa, con ello se asegura la sostenibilidad, crecimiento, rentabilidad y competitividad en el sector.

#### **10.1.2 Competencias:**

La principal Competencias serán de dos tipos las Comportamentales y Funcionales.

En el caso de las Competencias Comportamentales la Principal será la de Orientación a Resultados es decir Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. Igualmente otra competencia comportamental es la Transparencia y Honestidad por hacer uso responsable y claro de los recursos y documentos de la Aseguradora y Gestión



Empresarial, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el buen uso de los documentos y manejo de los dineros captados.

En el caso de las Competencias Funcionales, tienen que ver con el perfil y la Descripción del Cargo, para lo cual es fundamental la Selección que se haga del personal para generar una verdadera competencia en función de los valores requeridos como individuos.

### **10.1.3 Políticas:**

La política de este negocio será “Apoyo a la Gestión del Asesor Comercial frente a los Clientes”; fundamentada en una alta participación de comisiones por colocación de Seguros, que variara dependiendo del Ramo que se coloque.

### **10.1.4 Misión**

Somos una Empresa de Asesoramiento Empresarial en el área de seguros Generales y de Vida constituida para fomentar la cultura de previsión y brindar servicios de protección a las personas, sus familias, sus bienes y sus empresas; con un servicio de excelencia, responsabilidad y calidad con el compromiso de sus colaboradores buscando siempre el bienestar y desarrollo del talento humano.

### **10.1.5 Visión**

Gestión Empresarial en el 2010 nos vemos como una mediana empresa, con posicionamiento regional en la colocación de seguros, siendo sólidos, rentables y eficientes para alcanzar una importante participación en el mercado regional.

## **10.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para Gestión Empresarial en el periodo 2008 – 2010, la formulación estratégica la integran los siguientes objetivos globales:

- **Ampliación de cobertura en servicios:** Se debe ampliar la participación del mercado en nuevas zonas geográficas.
- **Estructura Organizacional:** Consolidar una estructura organizacional ágil. Flexible, oportuna en las decisiones altamente profesional orientada hacia el servicio al cliente y la rentabilidad.

- **Desarrollo del Talento Humano:** Desarrollar y mejorar el nivel profesional de los miembros de la organización, el cual será un objetivo permanente de la organización. Gestión Empresarial invertirá en la educación y en el desarrollo de su talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.
- **Desarrollo Tecnológico:** Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la empresa para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente, esta tarea es prioritaria en los próximos 3 años.
- **Servicio al Cliente:** Crear una cultura de servicio al cliente será una estrategia fundamental. Siendo necesario para ello conocer al cliente, obtener los índices de su satisfacción con el servicio que recibe, establecer un servicio de post-venta y seguimiento que permita asegurar su lealtad, siendo esta una ventaja competitiva que siempre ha diferenciado a Gestión Empresarial.
- **Rentabilidad:** Gestión Empresarial obtendrá niveles que le aseguren su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad en un 25%.

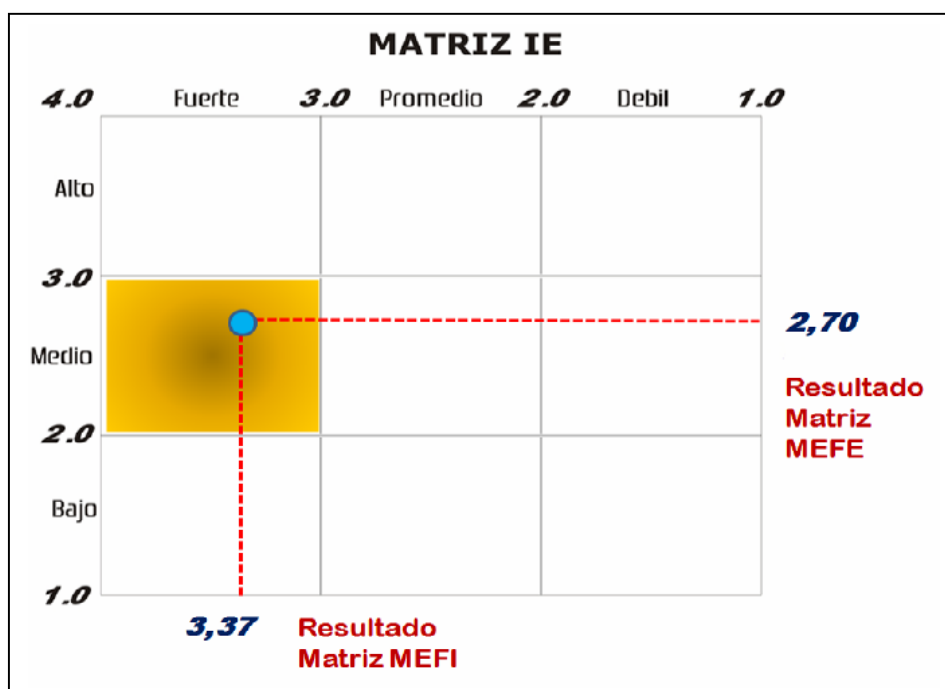
## 11. FORMULACIÓN COMPARATIVA DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

### 11.1 MATRICES

#### 11.1.1 Matriz IE

La matriz IE se construye de los datos aportados por las matrices MEFI y MEFE, para el caso de Gestión Empresarial la MEFI arroja un indicar de 3,37, lo cual significa que la organización se encuentra fortalecida en su interior, normalmente este estado es calificado con 3 por este tipo de matriz. La MEFE también nos muestra una situación similar a nivel externo, pues el entorno en el que se encuentra la empresa es evaluado con un 2,70, lo cual muestra que la empresa esta un ambiente intermedio.

Gráfica N° 4 Matriz Interna – Externa



Fuente: elaboración propia

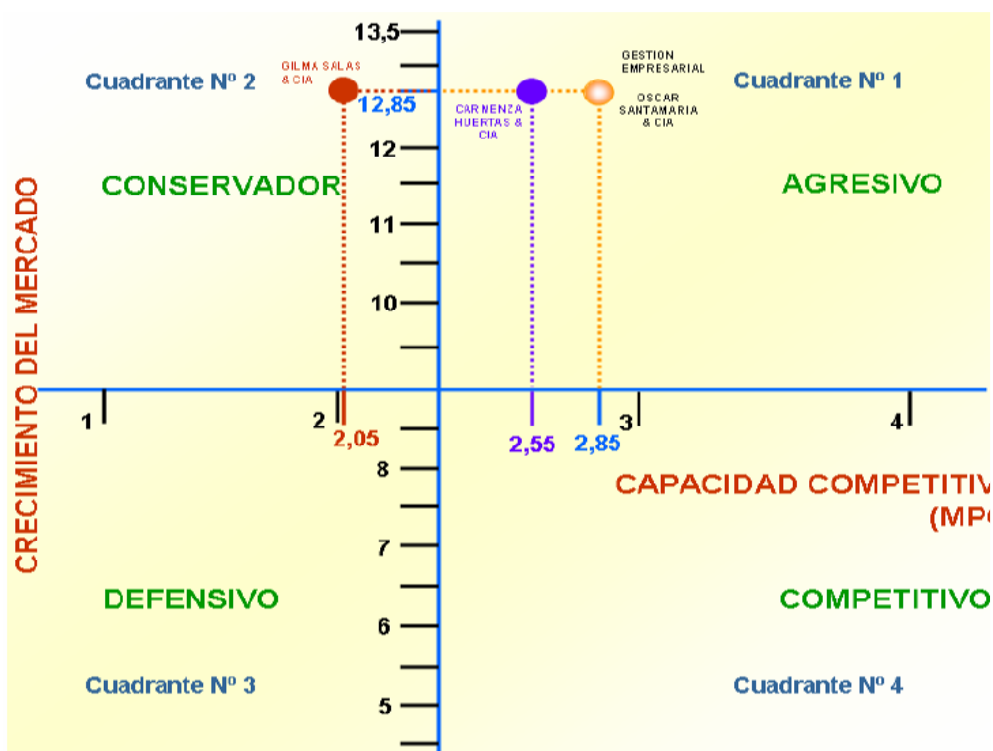
De acuerdo a la anterior matriz, la empresa se encuentra en el cuadrante 4, el cual implica que debemos crecer y desarrollar nuevas estrategias para lograr mayor rentabilidad y consolidación de la empresa.

Según esta matriz la **estrategia** a establecer es:

- Una estrategia intensiva de penetración en el mercado lo que permite incrementar asesores para optimizar sus ventas.
- Desarrollo de nuevos mercados: El cuadrante cuatro le permite incursionar en nuevas zonas geográficas y que no han sido atendidas debidamente en la colocación de seguros.

### 11.1.2 Matriz de la Gran Estrategia

Gráfica N° 5 Matriz Comparativa Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación

La siguiente matriz se construyó con base a la línea de producto “Seguros de Vida y Seguros Generales”

Los datos fueron proporcionados por la Compañía Aseguradora Seguros del Estado S.A. sucursal Pasto e igualmente se consultó la página Web de FASECOLDA<sup>32</sup>, donde se encuentra la información estadística del Sector en los últimos años.

<sup>32</sup> [www.fasecolda.com.co](http://www.fasecolda.com.co)

## Cuadro N° 13 Estadísticas Crecimiento del Sector Asegurador



### ESTADÍSTICAS CRECIMIENTO DEL SECTOR ASEGURADOR

CONCEPTO	GENERALES			VIDA			TOTAL SEGUROS		VARIACION
	2006	2007	VARIAC.	2006	2007	VARIAC.	2006	2007	
	PRINCIPALES CIFRAS (miles de millones de pesos)								
PRIMAS EMITIDAS	4460,9	5099,9	14,32%	3094,1	3426,4	10,74%	7555	8526,3	12,86%
SINIESTROS PAGADOS	1733,2	2179,7	25,76%	1318,5	1561,3	18,41%	3051,7	3741,1	22,59%
PRIMAS DEVENGADAS	3124	3662,8	17,25%	2328,2	2746	17,95%	5452,1	6408,8	17,55%
SINIESTROS INCURRIDOS	1505,4	1892,9	25,74%	1542,7	1775,6	15,10%	3048,1	3668,5	20,35%
COMISIONES DE INTERMEDIACION	583,4	697	19,47%	263	345,5	31,37%	846,4	1042,6	23,18%
GASTOS GENERALES	1043,1	1154,7	10,70%	761,8	866,1	13,69%	1804,9	2020,9	11,97%
RESULTADO DEL NEGOCIO	-26	-82	215,38%	-203,8	-197,4	-3,14%	-229,8	-279,4	21,58%
PRODUCTO DE INVERSIONES	400	294,5	-26,38%	453,9	517,1	13,92%	853,9	-279,4	-132,72%
UTILIDAD NETA	289,5	148,8	-48,60%	251,1	271,8	8,24%	540,6	811,6	50,13%
ACTIVOS	6786,9	7903,7	16,46%	7953,1	9257,7	16,40%	14740	420,6	-97,15%
INVERSIONES	3470,3	3940,7	13,56%	6193,2	7057,1	13,95%	9663,6	17161,4	77,59%
PATRIMONIO CONTABLE	1797,2	2025,3	12,69%	1793,3	2149,2	19,85%	3590,5	10997,8	206,30%

Última fecha de actualización 15/05/08  
Sistema de Información Estadística de FASECOLDA

Basados en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, la matriz de la gran estrategia ubica a Gestión Empresarial, al igual que Oscar Santamaría & Cía y Carmenza Huertas & Cía, en el segundo cuadrante que corresponde al AGRESIVO, lo que hace que la empresa tenga que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, ya que se encuentra en una posición similar con sus competidores directos y este tiene necesariamente que llevar a ser cauteloso y estudioso de su competencia. Estas empresas a pesar de que su mercado está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la empresa cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

En relación al otro competidor Gilma Salas se encuentra en el cuadrante CONSERVADOR; frente a esto Gestión Empresarial tendría que estar al tanto del crecimiento que se da en el mercado; no obstante frente a la posición competitiva no le preocupa tanto como los otros competidores.

El cuadrante II muestra que la primera opción a considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación), igualmente para crecer en el sector es necesario incrementar las ventas como una estrategia a tener en cuenta.

Sin embargo, se debe propender hacia la consolidación institucional, con el fin de lograr el cubrimiento ideal para el crecimiento del mercado que se viene registrando en los últimos años.

### 11.1.3 Matriz de Boston

La matriz del BCG permite al grupo estratégico observar y planificar la administración del portafolio de Seguros de Gestión Empresarial analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento del sector con relación a todos los demás productos de la organización.

Para el caso de análisis se tomaran los (dos) 2 principales productos de Seguros que se colocan y compiten en el mercado de la ciudad de Pasto: Seguros de Vida, Seguros Generales ver cuadro N° 16:

**Cuadro N° 14 Colocación de Primas en Pasto año 2007**

EMPRESA	COLOCACION DE PRIMAS (Cifras en Pesos)		
	SEGUROS VIDA	SEGUROS GENERALES	TOTAL COLOCACION
GESTION EMPRESARIAL	69.835.121	87.536.189	157.371.310
CARMENZA HUERTAS & CIA.	15.456.124.000	25.546.400.620	41.002.524.620
GILMA SALAS & CIA	945.621.432	19.541.280.310	20.486.901.742
OSCAR SANTAMARIA	48.735.000.000	40.937.400.000	89.672.400.000
OTROS AGENTES	133.523.694.098	40.057.108.230	173.580.802.328
<b>TOTAL PRIMAS</b>	<b>198.730.274.651</b>	<b>126.169.725.349</b>	<b>324.900.000.000</b>

FUENTE: Seguros del Estado S.A. Pasto

Participación Simple GE (Seguros de Vida) =  $69.835.121 / 198.730.274.651$

Participación Simple GE (Seguros de Vida) = **0,0351%**

Participación Simple Carmenza Huertas & Cía. (Seguros de Vida) = **7,77%**

Participación Simple Gilma Salas & Cía. (Seguros de Vida) = **0,475%**

Participación Simple LIDER (Seguros de Vida) =  $\frac{\text{Seguros de Vida GE}}{\text{Seguros de Vida MDO Pasto}}$

Participación Simple LIDER (Seguros de Vida) =  $48.735.000.000 / 198.730.274.651$

Participación Simple LIDER (Seguros de Vida) = **24,5232%**

Participación Relativa (Seguros de Vida) =  $\frac{\text{Part. Simple (Seguros Vida)}}{\text{Part. Simple (Líder del Mercado)}}$

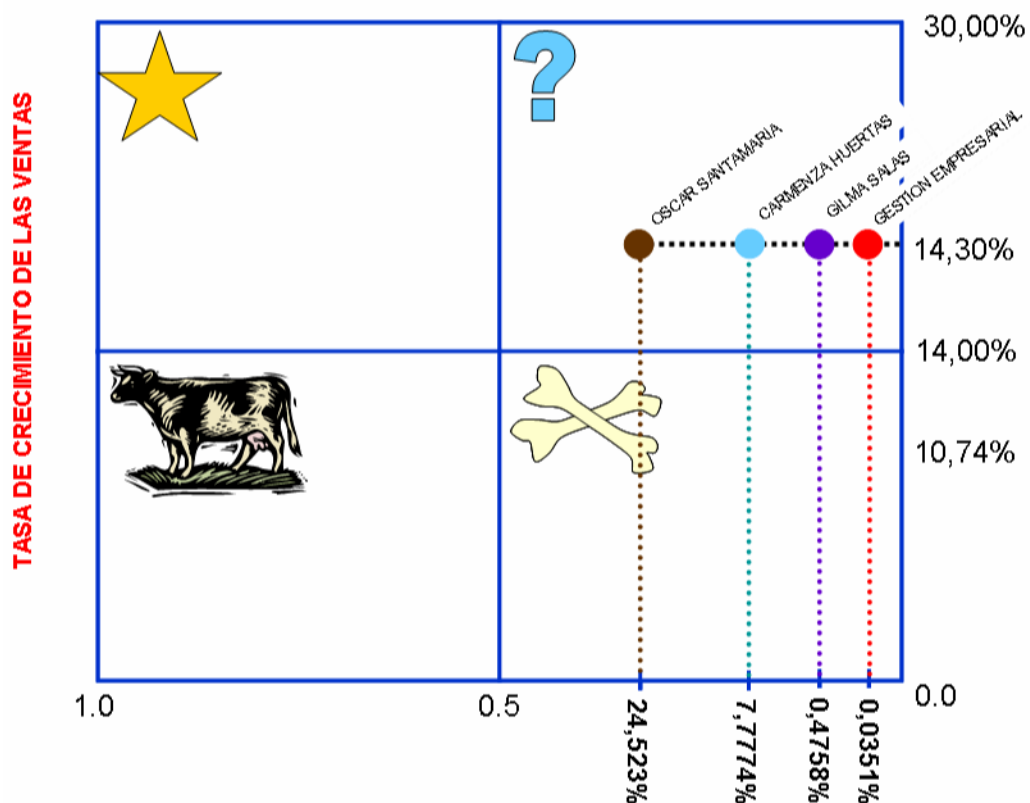
Participación Relativa (Seguros de Vida) = **0,0351% / 24,52%**

Participación Relativa (Seguros de Vida) = **14,3%**

Crecimiento en la demanda de Seguros de Vida 2006-2007 = **11%**

**Gráfico N° 6 Matriz BCG Comparativa en Seguros de Vida**

**PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO EN SEGUROS DE VIDA**



Posición relativa del mercado la cual nos lleva a concluir que Gestión Empresarial aun esta lejos de alcanzar a sus competidores directos por lo cual se ve reflejado en la matriz y ocupa los limites de la posición relativa; a diferencia del Líder del

mercado que esta en una posición relativamente cómoda; no obstante esta ubicación es determinante en decisiones de manejo de producto, por lo cual no deja de ser un interrogante; la pregunta sería en cuanto tiempo El producto Seguros de Vida para GE será un producto estrella? Pues se logrará con estrategias enfocadas al mercado y que generen cada vez mayor participación del mismo

## **2.- SEGUROS GENERALES:**

$$\text{Participación Simple GE (Seguros Generales)} = \frac{\text{Seguros Generales GE}}{\text{Seguros Generales MDO}}$$

$$\text{Participación Simple GE (Seguros Generales)} = \mathbf{87.536.189 / 126.169.725.349}$$

$$\text{Participación Simple GE (Seguros Generales)} = \mathbf{0,069\%}$$

$$\text{Participación Simple Carmenza Huertas (Seguros Generales)} = \mathbf{20,24\%}$$

$$\text{Participación Simple Gilma Salas (Seguros Generales)} = \mathbf{15,48\%}$$

$$\text{Participación Simple LIDER (Seguros Generales)} = \frac{\text{Seguros Generales lider}}{\text{Seguros Generales MDO}}$$

$$\text{Participación Simple LIDER (Seguros Generales)} = \mathbf{40.937.400.000 / 126.169.725.349}$$

$$\text{Participación Simple LIDER (Seguros Generales)} = \mathbf{32.44\%}$$

$$\text{Participación Relativa (Seguros Generales)} = \frac{\text{Part. Simple (Seguros GrIs)}}{\text{Part. Simple (Líder del Mercado)}}$$

$$\text{Participación Relativa (Seguros Generales)} = \mathbf{0,069\% / 32.44\%}$$

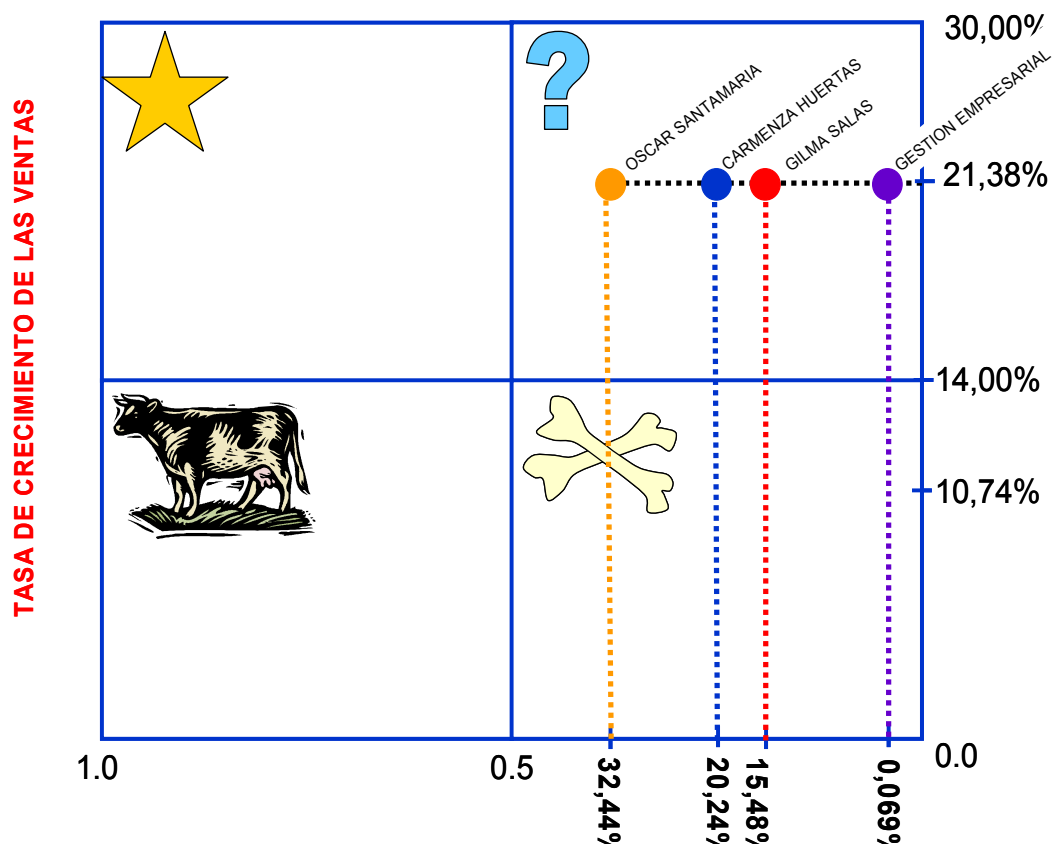
$$\text{Participación Relativa (Seguros Generales)} = \mathbf{21.38\%}$$

$$\text{Crecimiento en la demanda de Seguros Generales 2006-2007} = \mathbf{14\%}$$



## Grafico N° 7 Matriz BCG Comparativa en Seguros Generales

### PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO EN SEGUROS GENERALES



Fuente: Esta investigación

Como podemos observar en la gráfica comparativa todos los competidores se encuentran en la misma posición, al igual que en Seguros de Vida, GE se encuentra al límite inferior de la participación relativa del mercado situación lógica en una empresa que esta creciendo; en relación al líder es importante enfocar las estrategias de mercado buscando mayor participación. Los negocios ubicados en el cuadrante I (Interrogantes o Dilemas) representan una baja participación relativa en el mercado, compiten en actividades económicas de alto crecimiento.

La matriz en este caso nos esta indicando que la empresa debe inyectarle recursos para la innovación y crecimiento en colocación a los Seguros de Vida apoyado en las siguientes Estrategias:

- la matriz sugiere diseñar fundamentalmente estrategias o programas de penetración en el mercado aumentando el número de asesores de seguros.

- Desarrollo de mercado en otras zonas geográficas que tradicionalmente ha manejado el departamento de Nariño como es el caso del Putumayo y el sur del Cauca.

Los negocios ubicados en el cuadrante III (Huesos) representan una baja participación relativa en el mercado, compiten en una actividad económica de crecimiento lento; no obstante en el caso de Gestión Empresarial esta ubicación se encuentra en el límite entre el cuadrante 3 y el cuadrante 1 por lo que el grupo asesor considera que las estrategias aplicables a los Seguros de Vida podrían desarrollarse también con los Seguros Generales.

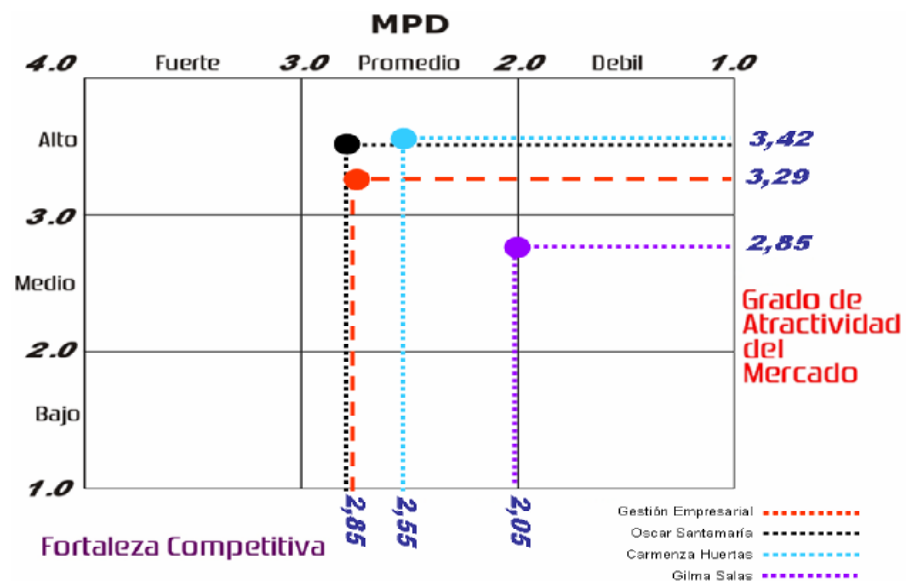
#### 11.1.4 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (VENTANA ESTRATEGICA)

**Cuadro N° 15 Variables Grado de Atractividad GE y La Competencia**

VARIABLES	GRADO ATRACTIVIDAD			
	Gestión Empresarial	Oscar Santamaría	Carmenza Huertas	Gilma Salas
Numero de competidores	2	3	3	2
Crecimiento de la demanda	4	4	4	4
Poder adquisitivo de los competidores	4	3	4	3
Regulación de precios	3	4	3	3
Legislación en Seguros	4	4	4	4
Imagen corporativa	3	4	4	3
Necesidades de los Clientes	3	2	2	1
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>20</b>
<b>Promedio</b>	<b>3,29</b>	<b>3,42</b>	<b>3,42</b>	<b>2,85</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico N° 8 Matriz Comparativa Política Direccional**



Según el resultado de la matriz MPD, propone que el direccionamiento estratégico de Gestión Empresarial debe ir enfocado hacia la consolidación de la entidad, manteniéndose en el mercado y expandiéndose en este a través de la contratación de personal en el área comercial. Según datos de FECOLDA del 9 de julio de 2008 en Colombia un ciudadano promedio destina de su presupuesto anual US 85 para aseguramiento, mientras que en USA un ciudadano destina US 3.100 y en Europa US 3.500.

En relación a nuestra competencia Gestión Empresarial se encuentra en el mismo grado de atractividad del mercado y mantiene esta tendencia en el desarrollo de la investigación; sería importante entonces estar al tanto de las acciones que esta desarrollando la competencia directa y sobre esta como Gestión Empresarial puede ganar mayor participación en el mercado.

Las estrategias de negocio que se recomienda en este caso es la siguiente:

- Penetración en el mercado: Tratando de conseguir mayor participación en el mercado de seguros, de acuerdo a la competencia que hoy tenemos, se hace necesario hacer un mayor esfuerzo en la colocación de seguros de vida y fortalecer el servicio post-venta con nuestros asesores de seguros incrementando en número de ellos, solicitando mayor publicidad de nuestros proveedores.
- Desarrollo de Mercado: Se hace necesario introducir la venta de seguros en todas sus categorías especialmente los generales y de vida en nuevas zonas geográficas como es el Departamento del Putumayo, El Sur del Cauca y una nueva oficina en los barrios Sur Orientales de la ciudad de Pasto.

### 11.1.5 MATRIZ PEEA

**Cuadro Nº 16 Análisis de la Posición Estratégica**

FORMATO PARA ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA							
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	Calificación						Promedio
	- 1	- 2	- 3	- 4	- 5	- 6	
1. Innovación tecnológica			*				
2. Devaluación							
3. Inflación							
4. Crecimiento PIB							
5. Políticas gubernamentales					*		
6. Agresividad de la Competencia	*						
7. Comportamiento Desleal		*					
8. Otros					*		
<b>CALIFICACION PROMEDIO FACTOR</b>	-1	-2	-3		-10		-3,2
<b>ESTABILIDAD DEL SECTOR</b>	Calificación						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
1. Tasa de Crecimiento del Sector Asegurador						*	
2. Barreras de Entrada							
3. Barreras de Salida							
4. Sustitución de Productos	*						
5. Know How							
6. Proveedores de Seguros						*	
7. Múltiples Servicios en cobertura en Riesgos y Siniestros		*					
8. Otros							
<b>CALIFICACION PROMEDIO FACTOR</b>	1	2				12	3,75
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Calificación						Promedio
	- 1	- 2	- 3	- 4	- 5	- 6	
1. Participación en el Mercado					*	*	
2. Portafolio de productos							
3. Calidad de Servicio al Cliente		*					
4. Imagen corporativa		*					
5. Capacidad de respuesta al cliente	*						
6. Programa de Quejas y Reclamos						*	
7. Alta inversión en publicidad por los proveedores							
8. Otros							
<b>CALIFICACION PROMEDIO FACTOR</b>	-1	-4			-5	-12	-3,66
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	Calificación						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
1. Liquidez			*				
2. Capacidad de Capitalizar		*					
3. Tasa de Retorno							
4. Rentabilidad					*		
5. Otros							
<b>CALIFICACION PROMEDIO FACTOR</b>		2	3		5		3,33

Los resultados entonces son:

**EA** = - 3.20  
**FI** = 3.75  
**VC** = - 3.66  
**FF** = 3.33

Para definir el vector tomamos la información de las posiciones estratégicas así:

En el eje vertical se indican FF y EA

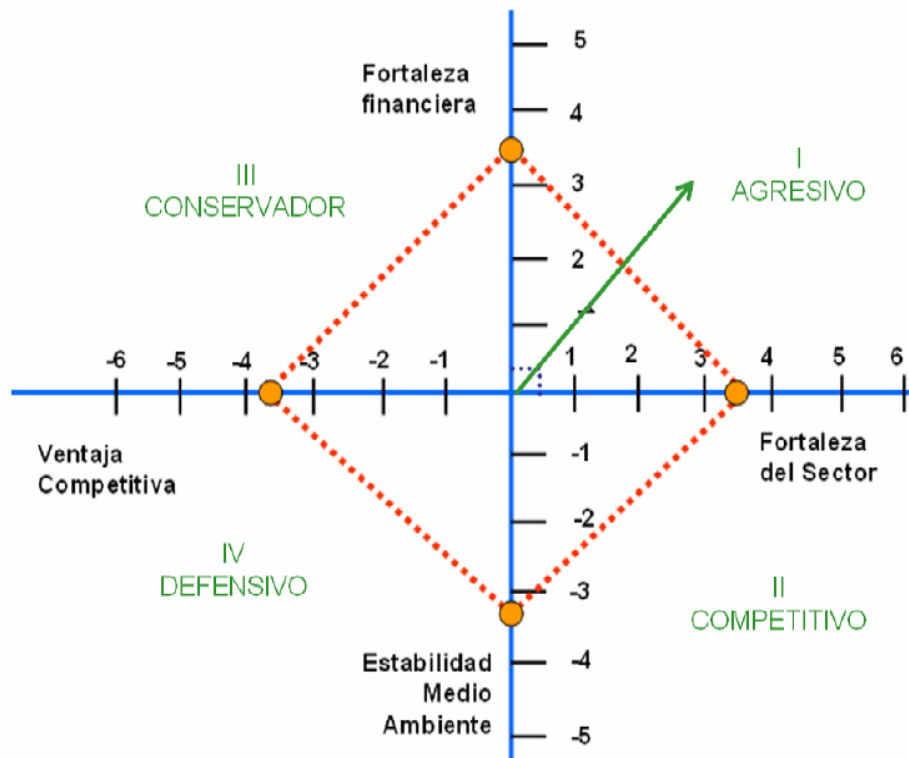
En el eje horizontal se indican VC y FI

La unión de estos valores como lo apreciaremos en la gráfica identifica el campo estratégico de la empresa.

Eje Vertical = 3,33 (FF) – 3,20 (EA) = 0,13

Eje Horizontal = 3,75 (FI) – 3,66 (VC) = 0,09

### Grafico N° 9 Matriz PEYEA



El vector direccional para Gestión Empresarial aparece en el cuadrante I Agresivo, este resultado indica que la empresa debe:

- Mantener su fuerza financiera cuidando celosamente el desempeño de la empresa, constantemente debe monitorearse su entorno.
- Debe aprovechar sus fuerzas financieras y del sector con el fin de diseñar estrategias de penetración, logrando así aumentar su participación en el mercado.

Esta matriz nos permite tener una mayor información que permita diseñar la estrategia para Gestión Empresarial; la cual consistirá en mantener los índices de rentabilidad apoyado por los Proveedores con preferencias para la negociación de primas en las futuras consecuciones de clientes y en las colocaciones que se logren con estos.

#### **11.1.6. Matriz MCPE**

**Estrategia Alternativa 1** Intensificación – Desarrollo de Mercado: para buscar una mayor participación relativa en el mercado de colocación de Pólizas de Seguros, a través de un Desarrollo de Mercado ampliando este en nuevas zonas geográficas, teniendo en cuenta esta estrategia es necesario:

- Aprovechar el éxito que tiene Gestión Empresarial con sus clientes.
- Hay mercados en zonas geográficas circundantes a la región que no han sido tocadas o no están saturadas como el caso del departamento del Putumayo y el sur del departamento del Cauca.

**Estrategia Alternativa 2** Intensificación – Penetración del Mercado: Esta estrategia pretende también aumentar la participación relativa del mercado que corresponde a los productos o servicios prestados, por medio de un esfuerzo mayor en la comercialización. Para ello se hace necesario:

- Que la penetración del mercado incluya aumentar la cantidad de asesores comerciales y elevar el gasto publicitario.

**Cuadro N° 19 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica**

VARIABLES CLAVES	CAL	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Alternativa 1		Alternativa 2	
		CA	CTA	CA	CTA
<b>VARIABLES INTERNAS</b>					
<b>FORTALEZAS</b>					
F1.- El manejo gerencial es de tipo funcional	0,08	3	0,24	3	0,24
F2.- Renovación tecnológica constante	0,08	2	0,24	2	0,16
F3.- Disposición a colaborar y trabajar en equipo.	0,09	2	0,18	4	0,36
F4.- Nivel académico e idoneidad de los profesionales.	0,12	3	0,36	4	0,56
F5.- Ingresos operacionales crecientes.	0,12	3	0,36	3	0,36
F6.- La empresa cuenta con una cartera sana.	0,10	3	0,30	3	0,30
F7.- Conocimiento de las expectativas de los clientes.	0,14	4	0,56	2	0,28
<b>DEBILIDADES</b>					
D1.- No existen unos canales de comunicación estructurados.	0,08	2	0,16	1	0,08
D2.- Liderazgo se ha visto afectado.	0,09	2	0,18	2	0,18
D3.- No existe una visión compartida frente a la empresa.	0,05	-	-	-	-
D4.- Eventualmente se maneja contratación.	0,03	-	-	-	-
D5.- No se ha hecho necesario Programa de quejas y reclamos.	0,02	2	0,04	1	0,02
<b>Total Variables Internas</b>	<b>1</b>		<b>2,62</b>		<b>2,54</b>
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>					
O1.- Leyes de estabilidad de políticas de aseguramiento	0,08	1	0,08	3	0,24
O2.- El Estado promueve la adquisición de seguros	0,07	-	-	-	-
O3.- Reconocimiento de marca de los proveedores	0,10	2	0,20	2	0,20
O4.- Comunicación permanente con las aseguradoras	0,10	1	0,10	1	0,10
O5.- Gestión Empresarial mantiene actualizada la base de datos de sus clientes potenciales	0,12	4	0,48	4	0,48
O6.- El fenómeno del volcán Galeras reactiva la colocación de seguros.	0,05	-	-	-	-
O7.- Competencia por Servicio Gestión Empresarial contrarresta con una atención personalizada puerta a puerta.	0,12	4	0,48	3	0,36
<b>AMENAZAS</b>					
A1.- Desarrollo económico limitado de la ciudad y de sus empresas.	0,10	1	0,10	1	0,10
A2.- Competencia Desleal sacrificando comisiones con el fin de retener clientes.	0,14	3	0,42	1	0,14
A3.- Alto nivel de desempleo en la ciudad.	0,05	-	-	-	-
A4.- Mucha Competencia en el mercado.	0,07	1	0,07	1	0,07
<b>Total Variables Externas</b>	<b>1</b>		<b>1,93</b>		<b>1,69</b>
<b>TOTAL</b>			<b>4,55</b>		<b>4,23</b>

## 11.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al análisis que permite realizar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica MCPE la cual arroja un resultado favorable a la Alternativa 1 con un puntaje de 4,55 frente a la alternativa 2 de 4,23; querría decir esto que lo más recomendable para la empresa Gestión Empresarial es implantar una estrategia de Intensificación dentro de la cual le corresponde al Desarrollo de Mercado. NO obstante por la diferencia de puntuación y por estar muy relacionadas, el grupo asesor considera que las dos estrategias guardan una estrecha relación y se deben trabajar de manera conjunta.

Con estas estrategias se busca una mayor participación relativa en el mercado de colocación de Pólizas de Seguros ampliándose a nuevas zonas geográficas como el caso del departamento del Putumayo y el sur del departamento del Cauca, inclusive algunos municipios que desarrollan actividades comerciales en Nariño como el caso de Ipiales, Tumaco, Tuquerres, Samaniego, La Unión que en los últimos años han demostrado cierto crecimiento económico. Igualmente en la ciudad de Pasto se haría necesario ampliar la comercialización de pólizas en otros sitios de la ciudad diferentes al tradicional centro financiero que esta tiene, para brindar mayor comodidad a quien adquiera este tipo de productos y/o servicio.

En relación a la penetración del mercado se tendrá muy en cuenta sobre todo en la contratación de nuevos asesores comerciales, generando una coherencia entre las dos estrategias.



## 12. INDICADORES DE GESTIÓN

La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío; esta tiene que estar unida a la acción y generar resultados. Una PE que no se ejecute en el día tras día de la organización es un documento más que reposará en los anaqueles de la institución. Un punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la Empresa, sus objetivos y estrategias, y se miden mediante los indicadores.<sup>33</sup>

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.<sup>34</sup>

Para seleccionar los indicadores de medición se hizo mediante el concurso de todos los trabajadores de la empresa Gestión Empresarial, guiados mediante el modelo de Humberto Serna, que lo desarrolla en su capítulo 14, dentro de ellas trabajamos con las siete perspectivas que a continuación se desarrollan y dentro de cada una se escogen los indicadores de gestión más relevantes y que tienen coherencia con este estudio y que permitirán tomar decisiones y acciones estratégicas en beneficio de la Empresa Gestión Empresarial.

**12.1 Perspectiva del Entorno.** Incluye variables económicas, políticas, sociales y culturales que afectan a la empresa. Tomaremos las siguientes variables:

- Tasas de interés comparativas niveles reales/pesos/dólares.
- Tasa de desempleo
- Comportamiento poder adquisitivo

**12.2 Perspectiva competitiva:** Se hace necesario analizar el perfil competitivo de la empresa, para ello lo hacemos mediante el modelo de Porter, con las cinco fuerzas de competitividad:

- Barreras de entrada legales
- Poder de negociación
- Confianza en proveedores

---

<sup>33</sup> Gerencia Estratégica. Humberto Serna Gomez. Pag. 277. Bogotá 2003.

<sup>34</sup> Gerencia Estratégica. Humberto Serna Gomez. Pag. 253. Bogotá 2003.

**12.3 Perspectiva Financiera:** Estos índices se consideran el punto de partida de las evaluaciones internas. Estos son indicadores gerenciales de resultados. De los cuales consideramos para la empresa Gestión Empresarial los siguientes:

- Rentabilidad / ventas = utilidad neta/ventas
- Rentabilidad para el Crecimiento
- Margen de utilidad operacional = Utilidad operacional / ventas

**12.4 Perspectiva del mercado y del cliente:** Son índices que reflejan el actuar del mercado y los clientes, y es importante para la empresa mantener esta información permanente y así encausar la empresa por el horizonte de la competitividad. Entre ellos tenemos:

- Participación en el mercado por segmentos
- Índice de satisfacción de clientes
- Índice de lealtad
- Efectividad comercial
- Eficacia en ventas

**12.5 Perspectiva interna:** Hace relación a la eficiencia y eficacia como la empresa maneja los procesos internos que le generan valor agregado; entre los índices más importantes tenemos:

- Índice de reclamos
- Índice de cumplimiento de seguros entregados a tiempo

**12.6 Perspectiva capital intelectual, innovación y aprendizaje:** Estos índices son muy importantes dado que miden en general el clima organizacional de la empresa y de ello depende el éxito de la misma; esta es una ventaja competitiva que genera mejoramiento continuo de Gestión Empresarial. En este grupo destacamos los siguientes:

- Índices de participación

**12.7 Perspectiva de la Responsabilidad Social:** Con este índice se pretende medir los compromisos de Gestión Empresarial con la sociedad o el entorno. Entre ellos tenemos:

- Índice de generación de empleos directos
- Índice de contribución a la generación de empleos indirectos
- Inversión en el bienestar de sus empleados
- Índice de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores

**Cuadro N° 18 Indicadores de Gestión**

DENOMINACION	TIPO	FORMULA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Comportamiento del Poder Adquisitivo en Pasto	Perspectiva del entorno	$\frac{\text{Salario } \bar{X} - \text{Gasto } \bar{X}}{\text{IPC Pasto}}$	Mantener información estadística del Poder adquisitivo de los clientes para tomar decisiones frente al comportamiento del mercado	Bimensual	Gerencia
Analizar el comportamiento de la tasa de desempleo.	Perspectiva del entorno	Datos que reporta el DANE en la ciudad de Pasto	Mantener información estadística para tomar decisiones frente a la política de ventas en Pasto	Mensual	Gerencia
Poder de negociación.	Perspectiva Competitiva	$\frac{\# \text{ Proveedores actuales de GE}}{\# \text{ Proveedores a Nivel Nal.}} \times 100\%$	Incrementar anualmente en 1 proveedor	Anual	Gerencia
Barrera de entrada legales.	Perspectiva Competitiva	$\frac{\# \text{ de Solicitudes de aprobación de Agencias de Seguros en Pasto}}{\# \text{ Agencias de Seguros funcionando actualmente en Pasto}} \times 100\%$	Incremento de menos del 2% de nuevas Agencias en la ciudad	Semestral	Gerencia
Confianza en Proveedores	Perspectiva Competitiva	$\frac{\# \text{ de Solicitudes de aprobación de Agencias de Seguros en Pasto}}{\# \text{ Agencias de Seguros funcionando actualmente en Pasto}} \times 100\%$	Reducir en 15% primas rechazadas	Mensual	Gerencia y Asesores Com.
Rentabilidad Neta sobre ventas.	Perspectiva Financiera	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Incrementar la Rentabilidad de GE en un 25%	Anual	Gerencia y Asesores
Margen Rentabilidad Operacional	Perspectiva Financiera	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	Incrementar 5%	Mensual	Gerencia
Incrementar rentabilidad de la empresa	Perspectiva Financiera	$\frac{\# \text{ Pólizas colocadas mes vigente}}{\# \text{ Pólizas proyectadas mes}} \times 100$	2.1%	Mensual	Gerencia y Asesores
Participación en el mercado por segmentos.	Perspectiva del Mercado y del cliente	$\frac{\text{Ventas Totales Empresa en la Categoría por Segmento}}{\text{Ventas Totales de la Competencia y la empresa en la categoría por segmento}}$	Medir la participación de la empresa frente a nuestros competidores y a la vez frente a un grupo de específico de clientes	Bimensual	Gerencia y Asesores Com.
Índice satisfacción de clientes	Perspectiva del Mercado y del cliente	$\frac{\text{Calidad del Producto} + \text{Calidad del Servicio}}{\text{Precio competitivo} + \text{Entrega Oportuna} + \text{Post-venta}}$	Determinar los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio y el valor agregado que reciben de la empresa.	Mensual	Asesores
Índice de lealtad	Perspectiva del Mercado y del cliente	$\frac{\text{Número de adquisición de Seguros a Gestión Empresarial}}{\text{Número de Adquisición de Seguros a la Competencia}}$	Mantener el 90% de lealtad	Mensual	Gerencia y Asesores

Efectividad comercial	Perspectiva del Mercado y del cliente	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$	95 % de cumplimiento del presupuesto de ventas	Mensual	Gerencia y Asesores
Eficacia en Ventas	Perspectiva del Mercado y del cliente	$\frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes en Cartera}}$	5 % o menos de cartera en clientes	Mensual	Gerencia y Asesores
Satisfacción y compromiso con nuestros clientes	Perspectiva del mercado y el cliente	$\frac{\# \text{ Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Atendidos}} \times 100$	98%	Trimestral	Asesores Comerciales
Comportamiento del mercado en colocación de Seguros en la ciudad de Pasto en relación con nuestra empresa	Perspectiva de Mercados y Competitividad	$\frac{\text{Seguros colocados por la empresa}}{\text{Seguros colocados en el mercado de Pasto}} \times 100$	Incrementar participación de la empresa en un 5%	Semestral	Gerencia y Grupo de Asesores
Índice de reclamos	Perspectiva Interna	$\frac{\# \text{ Reclamos periodo actual}}{\# \text{ Reclamos periodo anterior}} < 1$	1% Reclamos	Semanal	Gerencia y Asesores
Índice de cumplimiento de seguros entregados	Perspectiva interna	$\frac{\# \text{ Seguros Entregados a tiempo}}{\text{Total de solicitudes de Seguros}}$	98% Entregas Oportunas	Diario	Asesores
Índice de participación	Perspectiva de capital intelectual, innovación y aprendizaje	$\frac{\text{Total de Sugerencias Internas Recibidas}}{\text{Total Empleados}}$	Comité de evaluación participativa	Mensual	Gerencia y Asesores
Índice de generación de empleos directos	Perspectiva de responsabilidad social	$\frac{(\text{Primas Colocadas}) * \# \text{ Asesores}}{\text{Presupuesto de Ventas}} \times 100\%$	Incremento a la necesidad del mercado	Semestral	Gerencia
Capacitar y Actualizar en materia de Seguros a los Asesores comerciales	Perspectiva de responsabilidad social	$\frac{\# \text{ Asesores comerciales que concluyeron la capacitados y/o actualizados}}{\# \text{ Asesores Comerciales en el área de Seguros en Pasto}} \times 100$	90%	Anual	Gerencia

### 13. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO	Estrategias		Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo (\$)	Indicador de Logro
	Funcionales	De Negocios						
<b>Ampliación de cobertura en servicios:</b> Se debe ampliar la participación del mercado en nuevas zonas geográficas.	Diseñar portafolio para difundir los servicios que presta la empresa	Desarrollo del mercado	Ganar el 0.5% de participación del mercado	Contratación de 2 Asesores Comerciales para la zona sur-oriental de Pasto	Gerencia	Octubre 15 de 2008	2.000.000	# Asesores contratados e incremento en colocación de primas.
				Contratación de 2 Asesores Comerciales para la zona del Dpto. de Putumayo y sur del Cauca	Gerencia	Enero de 2009	3.500.000	# Asesores contratados e incremento en colocación de primas.
<b>Estructura Organizacional:</b> Consolidar una estructura organizacional ágil. Flexible, oportuna en las decisiones altamente profesional orientada hacia el servicio al cliente y la rentabilidad.	Diseño de una estructura plana que desarrolle funciones comerciales	Penetración del mercado	Estructura plana operando	Estudio y diseño de la estructura plana de GE	Gerencia	Septiembre 1 de 2008	2.000.000	Estudio y diseño realizado
				Aprobación y funcionamiento de la nueva estructura	Gerencia	Octubre 1 de 2008	0	Estructura plana aprobada.
<b>Desarrollo del Talento Humano:</b> Desarrollar y mejorar el nivel profesional de los miembros de la organización, el cual será un objetivo permanente de	Establecer un sistema de Selección, contratación, incentivos y capacitación	Penetración del mercado	Capacitar el 100% del personal que labora en GE; en áreas de Seguros,	Reuniones quincenales con todo el personal (Clima organizacional	Gerencia	1 Nov. 2008 cada 15 días	50.000 cada reunión	Reuniones realizadas en fecha programada

la organización. Gestión Empresarial invertirá en la educación y en el desarrollo de su talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.	continua para permitir un buen clima organizacional		Financiera y mejorar el clima organizacional	Plan de Capacitación	Gerencia y Asesores Comercial.	Enero 2009	150.000 cada capacitación	Temas de capacitación dominados por los asesores
<b>Desarrollo Tecnológico:</b> Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la empresa para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente, esta tarea es prioritaria en los próximos 3 años.	Evaluar las necesidades de nueva tecnología para innovar y prestar mejor servicio	Penetración del mercado	Actualización permanente del Software y Hardware de GE	Contactos permanentes con las áreas de sistemas de los proveedores	Ing. Sistemas	Cada 30 días a partir de 1 Septiembre de 2008	1.000.000	Software y Hardware actualizados
<b>Servicio al Cliente:</b> Crear una cultura de servicio al cliente será una estrategia fundamental. Siendo necesario para ello conocer al cliente, obtener los índices de su satisfacción con el servicio que recibe, establecer un servicio de post-venta y seguimiento que permita asegurar su lealtad, siendo esta una ventaja competitiva que siempre ha diferenciado a Gestión Empresarial.	Integrar la oficina de atención al Cliente a la parte Administrativa, para emprender acciones oportunas y evitar las quejas y reclamos	Penetración del mercado	Implementar un buzón de sugerencias	Revisión semanal del buzón de Sugerencias	Gerente Administrador	Semanalmente a partir del 1 de Noviembre de 2008	100.000	Sugerencias atendidas
<b>Rentabilidad:</b> Gestión Empresarial obtendrá niveles que le aseguren su permanencia, crecimiento, generación de utilidades y competitividad en un 25%.	Desarrollar un plan de pre-venta y post-venta de los servicios de seguros para fidelizar a los clientes	Desarrollo del mercado	Incrementar como mínimo un 25% anual de rentabilidad	Apoyo logístico permanente a los Asesores comerciales	Gerente y Asesores comerciales	Semanal a partir del 15 de octubre de 2008	100.000	Primas efectivamente colocadas y canceladas

## CONCLUSIONES

- El proceso de Planeación Estratégica en nuestra región ha dado resultados aceptables frente a su implementación; entendiendo que la región presenta condiciones poco atractivas para realizar inversiones; no obstante Pasto y Nariño tradicionalmente ha sido una zona donde se congregan altos capitales y de allí la presencia de diferentes entidades financieras, esta condición nos lleva a concentrar los esfuerzos para que los capitales sean invertidos en proyectos de inversión y a través de estos su protección por el Sistema Asegurador que tiene relación directa con nuestro tema de investigación.
- Con la investigación se pretende aplicar un diagnóstico interno y externo de la empresa Gestión Empresarial, empresa de tipo familiar, que permita desarrollar unas estrategias acordes a las expectativas de la organización a partir de la implementación de un proceso de Planeación Estratégica.
- La implementación del Plan Estratégico en la Empresa, le permitirá a la Gerencia evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro.
- Gestión Empresarial, actualmente cuenta con una misión y una visión, las cuales se replantearon, teniendo en cuenta las necesidades de mejoramiento e innovación que requiere la organización para mantenerse competitiva en el mercado.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA), la empresa se encuentra en el cuadrante AGRESIVO, lo cual determina las posibilidades de mejoramiento y generación de valor agregado para lograr el liderazgo en el mercado regional.
- La matriz de la Gran Estrategia, indica que Gestión Empresarial se encuentra en el cuadrante N° 2 de REVISION, aunque su rentabilidad es creciente, se observa que la empresa se encuentra en el cuadrante Revisión de aumentar la competitividad, lo cual representa un reto para Gestión Empresarial en el sentido de invertir en el mejoramiento de infraestructura, personal, tecnología y fortalecer su sistema de información con el fin de mejorar la prestación de sus servicios y desarrollar ventajas competitivas frente a la competencia a través del desarrollo de mercados.
- La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, considerada como la más importante a ser implementada es la Alternativa N° 1 que corresponde a la

Intensificación – Desarrollo de Mercado donde se busca mayor participación en la colocación de pólizas ampliándose a nuevas zonas geográficas. Todo esto se logrará con atención personalizada, calidad y mejoramiento continuo, generando confianza y fidelidad de sus clientes.

- Con este estudio, se logró conocer la empresa Gestión Empresarial, y desarrollar un plan estratégico enfocado en las necesidades reales de mejoramiento a nivel interno, externo y de competitividad el que esperamos sea implementado por la Gerencia de la Empresa.



## **RECOMENDACIONES**

- Al implementar el Plan Estratégico de la Empresa Gestión Empresarial, es necesario sensibilizar a los trabajadores, para que se cree una cultura organizacional alrededor del mismo para mejorar y adaptarse a las necesidades de cambio que exige el entorno.
- El plan de acción que se propone, deberá desarrollarse en su totalidad con la respectiva aplicación de los indicadores de gestión que permitirán monitorear, controlar y evaluar su cumplimiento.

## BIBLIOGRAFIA

A SIMON Y SCHUSTER COMPANY. "Conceptos de Estrategia". Capítulos 2 y 3. Copias.

Banco de la República. "La economía colombiana "Banco de la República. Bogotá pág.178.

BRANDT, S.C., Strategic Planning in Emerging Companies. Reading: Addison – Wesley. 1981.

DAVID, FRED R. "Concepto de Administración Estratégica" Colombia. Legis. 1988.

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. 1997.

GAITÁN, Restrepo Andrés; CASTRO, Velasco José Danilo. Sociedades de Familia en Colombia. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. 2001.

GALLO, Miguel A. Empresa Familiar. 1 Ed. Barcelona: Editorial Praxis S.A., 1995. 278 p.

GEORGE A. STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. 1998.

GEORGE A. Steiner. Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe saber. Vigésima tercera reimpresión. Editorial CECSA. 1998.

GONZALES OBANDO JAIRO. "Guía para la elaboración de Planes Estratégicos". Documento de apoyo Especialización Alta Gerencia. Udenar. 2008.

IESE. La Empresa Familiar No. 1. Barcelona: Editorial Vicente Font Pascual. 1986. 212 p.

IESE. La Empresa Familiar No. 2. Barcelona: Editorial Vicente Font Pascual. 1986. 220 p.

JARILLO, JOSÉ CARLOS. "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. 1992.

JONES, GARETH y HILL, CHARLES. "Administración Estratégica". McGraw Hill, Tercera Edición.1977. La Elaboración del Marco Teórico: Revisión de la Literatura y Construcción de una Perspectiva Teórica.

LARIS CASILLAS FRANCISCO J. "Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial". México. Edit. Trillas. 1978.

LEACH, Peter. La Empresa Familiar. 1 Ed. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A., 1993. 311 p.

MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA. "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL. 1997.

MARTÍNEZ, Nogueira Roberto. Empresas Familiares: Su significación social y su problemática organizacional. Buenos Aires: Editorial Macchi. 1984.

MENDEZ Alvarez, Carlos Eduardo. Metodología – Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 Ed. Bogotá D.C., Colombia: Ed. Mc Graw Hill, 2003

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997.

OVIEDO AREVALO, Ricardo. Material de apoyo y asesoría dentro del Modulo Entorno Social, Especialización alta Gerencia. Udenar. 2008.:

PHILLIP KOTLER. "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México. 1993.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Cecs. México, 1985. Recomendaciones para la elaboración del Marco Teórico, Los objetivos... Capítulo III.

RIVERA G, Patricia. Marco Teórico, Elemento Fundamental en el Proceso de Investigación Científica. FES Zaragoza, UNAM.

SALLENAVE JEAN - PAUL. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

SERNA HUMBERTO. "Gerencia Estratégica". Fotocopias.

STEINER, G.S., Top Management Planning. Canada, Ontario: Collier – Macmillan, 1969.

STONER, JAMES y FREEMAN, EDWARD. "Administración" México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A .1992.

## **NETGRAFIA**

<http://www.strategialocal.com>. "Apuntes sobre planificación estratégica pública". Alberto Caldero, Master de Gestión Pública. 1996.

<http://www.articulosdelta.com>. Éxito y Fracaso en la Planeación Estratégica. Enrique Miseses. 2007.

[http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión\\_y\\_estrategia/num7](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión_y_estrategia/num7). Repensando la Planeación Estratégica Parte 1: Riesgos y falacias. Henry Mintzberg. 1994.

<http://www.banrep.gov.co/economia/notasedi/dic-nota2000>

<http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/finanzas/articulos/sistemafinancierocolombiano>

<http://www.geocities.com/svg88/plan>. Planificación Estratégica. Salvador Vanegas.

## ANEXOS

### Anexo N° 1 Modelo de encuesta aplicada a clientes externos

#### ENCUESTA MODELO APLICADA DENTRO DEL PROYECTO “ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GESTION EMPRESARIAL”

FECHA: \_\_\_\_\_ ENCUESTA NRO. \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Conocer las necesidades en materia de servicios de seguro y asesoramiento de empresas, como de personas particulares clientes potenciales de la Empresa gestión Empresarial.

**INSTRUCCIONES:** En su calidad de empresario y/o Representante Legal de una Empresa, o persona natural, favor responda las siguientes preguntas:

#### IDENTIFICACION:

Nombre de la empresa	
Nombre del Gerente y/o Representante legal.	
NIT.	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	

1. Actividad económica a la que pertenece la Empresa:

Agricultura	Pesca	Industria	Explotación de minas
Electricidad	Construcción	Comercio	Hoteles y restaurantes
Inmobiliaria	Educación	Salud.	Amón. Pública y Defen.
Transporte. Y	Servicios.	Otros servicios	
Telecomunicaciones	Financieros.		

2. Número de empleados:

Permanentes		Ocasionales		Totales	
-------------	--	-------------	--	---------	--

3. ¿Existen garantías a nivel Estatal para la adquisición de seguros y proteger su patrimonio? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿Cuales son sus principales proveedores de seguros en la región?:

1.		5	
2.		6	
3.		7	
4.		8	

5. ¿Las instalaciones físicas donde funciona su empresa, la maquinaria con que cuenta y equipos se encuentran asegurados?: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Cuales:

6. En orden de importancia de 1 a 5 mencione los servicios de seguros que actualmente posee y/o necesita su Empresa:

Seguros de vida	Seguros generales
Seguros colectivos	Capitalización
Seguros personales	AMIT
Seguros vehículos	Transporte de Mercancía
Pólizas disposición legal	Otros
Pólizas de Garantía y Cumplimiento	Cual?:

HOJA 1

**ENCUESTA MODELO APLICADA DENTRO DEL PROYECTO “ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GESTION EMPRESARIAL”**

7. Para su Empresa dentro de las pólizas de seguros que utiliza, ¿cuál es el punto crítico o dificultad del proceso de adquisición de la póliza?:

Información deficiente y no oportuna	Primas costosas
Gestión administrativa deficiente	No asesoramiento en nuevos seguros
Falta capacitación de los asesores	No existe servicio posventa
No cobertura de siniestros	Otro. ¿Cual?:

8. ¿El fenómeno del Galeras y/o otros fenómenos naturales inciden en la adquisición de seguros de se empresa?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿De los servicios que ofrece Gestión Empresarial cual le es más atractivo y necesario para su negocio?

Servicio personalizado	Asesoramiento de productos
Servicio postventa	Portafolio de servicios
Descuento de Primas	Otro cual? _____

**OBSERVACIONES:** Si tiene algún comentario adicional relacionado con este proyecto, por favor escríbalo a continuación:


**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Encuestador: \_\_\_\_\_

HOJA 2

## Anexo N° 2 Modelo de encuesta aplicada a clientes internos

ENCUESTA MODELO APLICADA DENTRO DEL PROYECTO "ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA GESTION EMPRESARIAL"																	
FECHA: _____	NRO. _____																
<p><b>OBJETIVO:</b> Identificar las fortalezas y debilidades que nos lleven a desarrollar una planeación estratégica que permita a nuestra Empresa Gestión Empresarial mejorar su rentabilidad y competitividad en el sector de colocación de seguros y asesorías en general.</p>																	
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> En su calidad de trabajador de la Empresa, favor responda las siguientes preguntas:</p>																	
<p><b>IDENTIFICACION:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Nombre del trabajador</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Cargo que desempeña</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antigüedad en la empresa</td> <td></td> </tr> </table>			Nombre del trabajador		Cargo que desempeña		Antigüedad en la empresa										
Nombre del trabajador																	
Cargo que desempeña																	
Antigüedad en la empresa																	
<p>1. ¿La empresa tiene una planeación establecida? (Misión, visión, objetivos, valores y Usted los conoce?):</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 15%;">SI</th> <th style="width: 15%;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Visión definida</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Misión definida</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Objetivos Definidos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Valores Definidos</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				SI	NO	1. Visión definida			2. Misión definida			3. Objetivos Definidos			4. Valores Definidos		
	SI	NO															
1. Visión definida																	
2. Misión definida																	
3. Objetivos Definidos																	
4. Valores Definidos																	
<p>2. ¿Su jefe inmediato es una persona motivante, receptiva, asequible e Innovadora en las decisiones y acciones individuales y de grupo?: Si ___ No ___</p>																	
<p>3. ¿La empresa estimula en forma permanente la motivación, formación personal y profesional? Si ___ No ___</p>																	
<p>4. ¿Su empresa le dota de tecnología y elementos de trabajo que le permitan desarrollar su actividades con calidad, comodidad y a la vez ser creativo y más productivo?: Si ___ No ___</p>																	
<p>5. ¿Existe trabajo en equipo. Las personas y áreas interactúan positivamente con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión, visión y los objetivos de la empresa?: Si ___ No ___</p>																	
<p>6. ¿Brinda la empresa estabilidad laboral y procesos de contratación legales necesarios para que sus trabajadores desempeñen su labor eficientemente? Si ___ No ___</p>																	
<p>7. ¿Cree Usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc. De la empresa, le permiten trabajar con agilidad para lograr la satisfacción de los clientes? Si ___ No ___</p>																	
<p>8. ¿Interactúa directamente con los clientes internos y externos y le permite conocer sus necesidades y expectativas? Si ___ No ___</p>																	
<p>9. ¿En su trabajo tiene libertad de opinión y comunicación en todos los niveles o direcciones? Si ___ No ___</p>																	
<p>10. ¿Considera Usted que su empresa es rentable y el manejo de cartera es eficiente, gracias a su compromiso y responsabilidad? Si ___ No ___</p>																	
<p><b>OBSERVACIONES:</b> Si tiene algún comentario adicional con respecto al entorno de su Empresa, por favor escríbalo a continuación:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>																	
<p><b>GRACIAS POR SU COLABORACION</b></p>																	
<p>Encuestador: _____</p>																	