

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS MEDIANAS  
EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS Y FIANZAS DEL ÁREA  
METROPOLÍтана DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”**

**Trabajo de Investigación Presentado Por:**  
CASTILLO ORELLANA RICARDO ERNESTO  
VARGAS ORTIZ NORMA ELIZABETH

Para Optar el Grado de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MARZO 2008

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Ing. Rufino Quezada.

Secretario General: Lic. Douglas Bladimir Alfaro Chávez

Decano de la Facultad  
De Ciencias Económicas: Lic. Roger Armando Arias Alvarado

Secretaria de la Facultad  
De Ciencias Económicas: Ing. José Ciriaco Gutierrez Contreras

Docente Director: Lic. Mario López Y López

Tribunal Examinador: Lic. Mario López Y López  
MAE. Francisco Antonio Quintanilla  
Lic. Rafael Arístides Campos

Marzo del 2008

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS.**

**Le doy gracias a Dios** Primeramente por haber guiado mis pasos y por haberme otorgado la sabiduría necesaria para culminar mi carrera. A mis padres **Edgar Rodolfo Vargas y Silvia Virginia de vargas** por brindarme todo su amor y confianza incondicional en todo momento y por creer en mi.

**A mis hermanas Silvia y Gloria Vargas** por su comprensión y cariño, a mi novio **José López** que siempre estuvo conmigo cuando lo necesitaba y por darme ánimos para seguir adelante, y finalmente a mi amiga **Sandra Sánchez** por su apoyo y cariño, y a mi compañero de tesis Ricardo Castillo que juntos logramos este triunfo.

### **Norma Elizabeth Vargas Ortiz**

Le doy la Gloria y Honra a Dios, Jehová de los Ejércitos quien me ha dado este nuevo triunfo en mi vida, a mis padres y a mi hermano que siempre me motivaron a que terminara mi carrera universitaria a Norma Vargas mi compañera de tesis, quien a sido mi socia para este triunfo, quien sin ella no fuera posible esto. A todos los profesores de la Escuela de Administración de Empresas al Director de la Escuela de Administración de Empresas, MAE. Francisco Quintanilla, a SIFE (Students in Free Enterprise) quien me dio un panorama en los negocios a nivel mundial en las competencias que ganamos para los años 2005 CANADA y 2006 PARIS. Le doy las gracias infinitas a todos los que me han apoyado mencionándoles además que realizaré mi mejor esfuerzo para poner en alto el nombre de la (UES), y así contribuir al desarrollo económico de El Salvador.

### **Ricardo Ernesto Castillo Orellana**

Agradecemos al Lic. **Mario López Y López**, por su orientación y apoyo y a la Empresa **INTERSEGUROS**, por su colaboración en el desarrollo de la investigación.

### **Norma Vargas y Ricardo Castillo**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN ESTRATEGICO, GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS Y FIANZAS.</b>	<b>DE</b>
<b>A. ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN ESTRATEGICO</b>	
1. PLANEACIÓN	1
a. Concepto	1
b. Elementos de la Planeación	1
c. Etapas de la planeacion	3
2. PLAN ESTRATEGICO	6
a. Conceptos	6
a) Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	6
b) Matriz de la Evaluación del Factor Externo (EFI)	6
c) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	6
d) Matriz Boston Consulting Group (BCG)	7
e) Matriz de las Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades (FODA)	7
f) Matriz de la Posición Estrategica y Evaluación de la Acción (PEEA)	9
g) Matriz Interna y Externa (IE)	9
h) Matriz de la Estrategia Principal	10
i) Matriz de la Planeación Estrategica Cuantitativa (MPEC)	11

3. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	11
4. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS	12
El Proceso de Evaluación de las Estrategias	16
Un Esquema para la Evaluación de la Estrategia	17
Características de un Sistema de Evaluación Eficaz	19
Planeación de la Contingencia	21
Auditoria Ambiental	22
5. CONCEPTOS DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	
SEGÚN EL MODELO DE FRED DAVID	23
a. Estrategia de Posicionamiento y	
Ventaja Diferencial	23
b. Estrategia de Integración Hacia delante	23
c. Estrategia de Integración Hacia Atrás	23
d. Estrategia de Integración Horizontal	24
e. Estrategia de Penetración del Mercado	24
f. Estrategia de Desarrollo de Mercado	24
g. Estrategia de Desarrollo de productos	25
h. Estrategia de diversificación	25
i. Estrategia de Diversificación Horizontal	25
j. Estrategia de Recorte de Costos	26
k. Estrategia de Enajenación	26
l. Estrategia de liquidación	26
<b>B. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES INTERMEDIARIAS</b>	
<b>DE SEGUROS_Y FIANZAS.</b>	<b>27</b>
1. Antecedentes	27
1.1. Sociedades Intermediarias de Seguros	28
2. Marco legal	29
2.1. Ley de Sociedades de Seguros Emitida por la	
Superintendencia del sistema Financiero(SSF)	29

2.2. Estatutos de la Asociación Salvadoreña de Productores de Seguros. (ASPROS)	29
3. Objetivos	31
4. Organización y Funciones	32
5. Programas de Trabajo	34
<b>C. GENERALIDADES SOBRE POLIZA DE SEGUROS Y FIANZAS</b>	<b>35</b>
1. Definición	35
2. Historia	35
3. Clasificación	35
4. Elementos del Contrato de Seguro	40

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL. CASO ILUSTRATIVO**

<b>A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>43</b>
1. Objetivo General	43
2. Objetivos Específicos	43
<b>B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>44</b>
1) Método de Investigación	44
2) Fuentes de Recolección de Información	45
3) Tipos de Investigación	45
4) Tipos de Diseño de la Investigación	45
5) Tipo de Diseño No Experimental	46
6) Tabulación y análisis de datos	46
7) Determinación del universo y muestra	46
a) Clientes Potenciales	46
<b>C. TABULACION DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA LOS CLIENTES POTENCIALES</b>	<b>49</b>
<b>D. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A LA EMPRESA EN ESTUDIO (INTERSEGUROS)</b>	<b>8</b>
<b>E. COMPETENCIA</b>	<b>89</b>

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS Y FIANZAS DEL ÁREA METROPOLÍтана DE SAN SALVADOR.

<b>A) OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>116</b>
1) Objetivo General	116
2) Objetivos Específicos	116
<b>B) PROPUESTA DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL</b>	<b>117</b>
<b>C) IMPLEMENTACION DE LAS MATRICES</b>	<b>134</b>
C.1) Matriz de la Evaluación del Factor Externo (EFE)	134
C.2) Matriz de la Evaluación del Factor Interno (EFI)	135
C.3) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas de la empresa del caso ilustrativo (FODA)	136
C.4) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. (PEEA)	138
C.4.1) Plano Cartesiano para la Matriz (PEEA)	139
C.5) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	140
C.6) Matriz del Boston Consultin Group (BCG)	141
C.7) Matriz Boston Consultin Group, por productos	142
C.8) Matriz Interna y Externa (IE)	143
C.9) Matriz de la Estrategia Principal (MEP)	144
C.10) Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	145
<b>D) AREAS PROPUESTAS DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>147</b>
<b>E) ESTRATEGIAS A UTILIZAR</b>	<b>148</b>
<b>F) PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>149</b>
<b>G) PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL PLAN OPERATIVO</b>	<b>150</b>
<b>H) IMPLEMENTACION Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>154</b>
<b>I) CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>156</b>
<b>J) RECOMENDACIONES</b>	<b>157</b>
 BIBLIOGRAFIA	 161
 ANEXOS	 163

## RESUMEN

La empresa Intermediarios de Seguros (INTERSEGUROS), contribuye al desarrollo social de la población al ofrecer sus servicios a las familias salvadoreñas, para brindarles seguridad tanto a los activos como a las personas, el cual es de mucha importancia en nuestro país. Mejorando así la economía familiar y de las empresas.

Por ello, se enfatizó en el proyecto "Elaboración de un Plan Estratégico para las medianas empresas de Seguros y Fianzas, del sector metropolitano" para lo cual INTERSEGUROS requiere contar con lineamientos estratégicos que ayuden a obtener mayor penetración en el mercado y ganar nuevos clientes potenciales.

El objetivo principal de ésta investigación es diseñar un plan estratégico para incrementar y desarrollar dentro del mercado de seguros y fianzas en la zona Metropolitana de San Salvador, la cual pretende que se constituya en una herramienta que oriente los esfuerzos en la aplicación de estrategias que promuevan e incentiven la compra de los seguros y fianzas.

El método utilizado fue el método experimental, específicamente el deductivo, asimismo la información se recolecto a través de la técnica de encuestas y entrevistas.

La investigación ayudó a establecer la participación y el desarrollo de los seguros y fianzas en el mercado meta potencial así como a conocer sus gustos y preferencias.

Luego se procedió a la tabulación e interpretación de la información para la elaboración del diagnóstico con lo que se llegó a la conclusión que la empresa debe conocer nuevos mercados con los servicios existentes, desarrollar los servicios que ofrece, además hacer un recorte de costos dentro de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, se desarrolló una propuesta en la que se establecieron los objetivos de la organización, la misión y la visión, el plan que contiene las estrategias a largo plazo y los planes operativos que servirán para su consecución.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del sector de las corredurías de seguros y fianzas en las últimas décadas ha presentado una tendencia decreciente que afecta la economía, debido a esto y toda una serie de factores que afectan el nivel de eficiencia del sector hacen difícil su competitividad.

En virtud de lo cual, surge la presente investigación como una respuesta a la necesidad de la Empresa INTERSEGUROS, de contar con un Plan Estratégico, que ayude posicionarse y desarrollarse mejor dentro del mercado.

Para ello, la investigación se desarrollo en tres capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I, contiene aspectos teóricos del plan de Estratégico que sustentan la investigación, así como generalidades de las organizaciones de seguros y fianzas.

Capítulo II, se hace referencia a los antecedentes de la empresa que se estudio (INTERSEGUROS), en el cual se enmarca la investigación, la metodología utilizada, así como el diagnóstico de la situación actual de la empresa y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el Capítulo III, se detalla el Plan estratégico, que incluye la misión, visión, objetivos de la organización, organigrama propuesta para la organización, así como también un manual de funciones para cada puesto de la empresa, y terminando de esta forma con los planes operativos y estratégicos para su implementación y control.

## CAPITULO I

### ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN ESTRATEGICO, GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS CORREDORAS DE SEGUROS Y FIANZAS.

#### A. ASPECTOS TEÓRICOS DEL PLAN ESTRATEGICO

##### 1. Plan

###### Conceptos

Según Stanton<sup>1</sup>, et. al. (2000), planear es "decidir ahora lo que haremos más adelante, especialmente entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos".

Por otra parte, Stoner<sup>2</sup>, (1996), define la planeación como "el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, implica que los administradores piensen con atención en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas".

En consecuencia, la planeación es el proceso de establecer metas y objetivos para que en un futuro sean alcanzados de acuerdo a lo establecido en la organización; es decir, que para llegar al éxito se debe saber hacia dónde se dirige, estableciendo planes generales y específicos.

##### b. Elementos de la planeación

Continuando con Stoner, et. al. (1996), se presentan a continuación los conceptos de los elementos de la planeación:

---

<sup>1</sup> Stanton, W. Etzel, M. y Walker, Fundamentos de Marketing. 11ª edición México

<sup>2</sup> Stoner, J. A. y Freeman, R. E. 1996. Administración. 6ª edición México, Prentice Hall.

- Propósito o Misión:

El propósito o misión, consiste en identificar la función o tarea de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito o misión. Así mismo, la declaración de la misión debe guardar un equilibrio entre lo muy general y lo muy específico, debiendo cuestionarse muchas interrogantes sobre el negocio y lo que queremos que sea.

- Objetivo o meta:

El objetivo o meta, es el fin hacia el cual se dirige una actividad. Representa no sólo el objetivo final de la planeación; sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la interrogación de personal, la dirección y control.

- Estrategias

Las Estrategias<sup>3</sup> son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos etc.

- Política

La política, es un plan que constituye declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento

---

<sup>3</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica 2005

Para la toma de decisiones. Cada política debe tener cierta flexibilidad de lo contrario serían reglas.

- Procedimiento

El procedimiento, es el plan que establece un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Es una serie cronológica de acción requerida, pauta de acción más que de pensamiento, que detalla la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades (p.355).

- Regla

Una regla, describe con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. También, se diferencia de un procedimiento, en que esta guía la acción sin especificar un orden de tiempo y puede o no formar parte de un procedimiento (p.355).

- Programa

Un programa, es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción, por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos (p.355).

### **C. Etapas de la Planeacion.**

#### **👉 ¿Qué es la dirección estratégica?**

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a

una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

La dirección Estratégica cuenta con tres etapas:

(Ver figura 1)

➤ **La formulación de la estrategia**

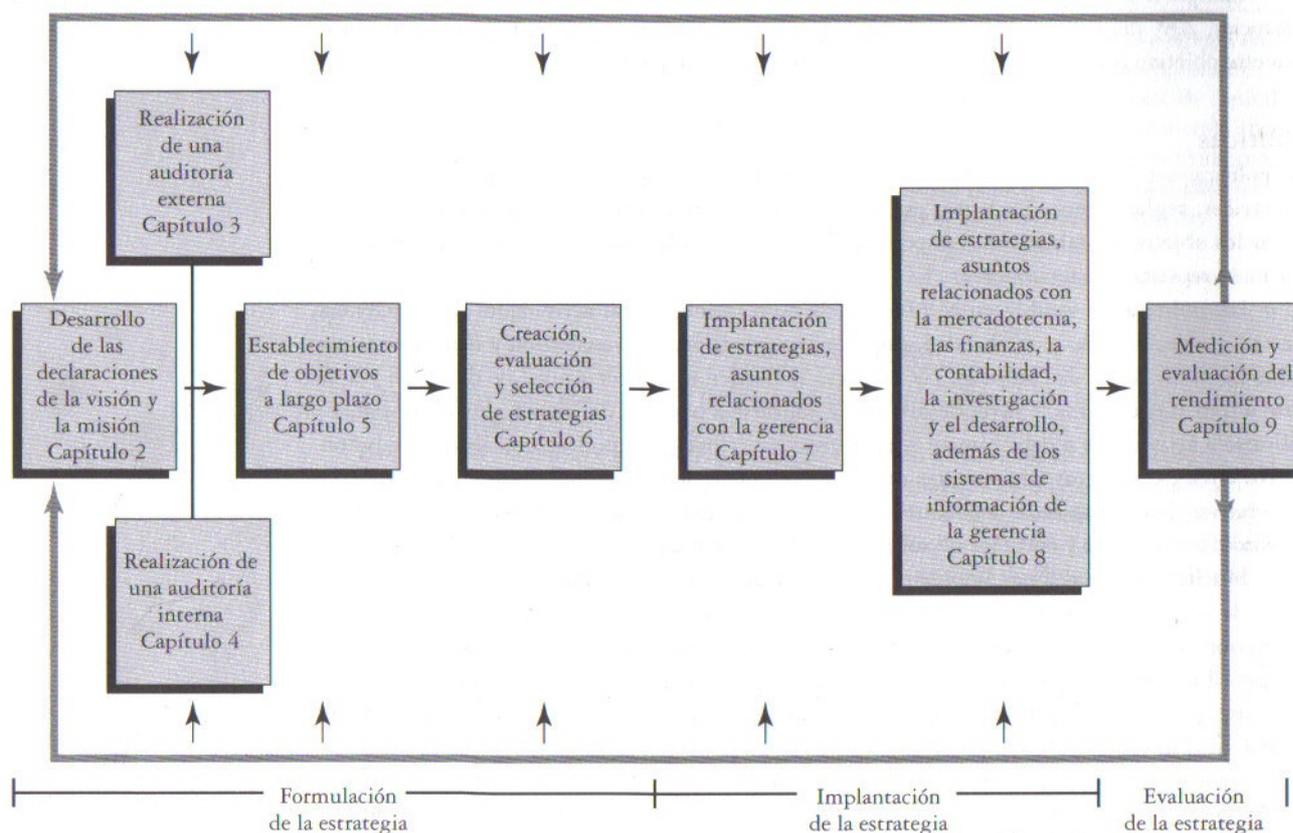
Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

- **La implementación de la estrategia** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización Eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información etc.

- **La evaluación de la estrategia** es la etapa final de la dirección estratégica, los gerentes necesitan saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras por que los factores externos e internos cambian constantemente.

**Figura 1<sup>4</sup> Retroalimentando.**



<sup>4</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica 2005

## **2. Plan Estratégico**

### **a. Conceptos**

Un documento que resume el conocimiento sobre el mercado, las estrategias y planes concretos a utilizar para lograr los objetivos de marketing y financieros.

#### **a) Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**

Una matriz de evaluación del factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

#### **b) Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**

La matriz de evaluación de factor interno es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

#### **c) Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio, los valores y los puntajes del valor total tanto en la MPC como en la EFE tienen el mismo significado, no obstante los factores importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos, las clasificaciones se refieren por

tanto a las Fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

**d) Matriz Boston Consulting Group como unidad de Negocios (para productos). (BCG)**

También denominada matriz portafolio de productos, es un indicador gráfico de la situación de necesidad o generación de recursos que tienen los productos de la empresa, así como sus implicaciones en el equilibrio económico, financiero de cada división y producto.

La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna y externa (IE) están diseñadas para mejorar la formulación de estrategia de una empresa con divisiones múltiples. (El BCG es una empresa privada de consultoría en gerencia ubicada en Boston. El BCG emplea a 1400 consultores en todo el mundo, pero redujo la fuerza laboral en 12% en el 2002.)

**e) La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)**

Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias:

- ✓ Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)
- ✓ Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)
- ✓ Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)
- ✓ Estrategias de debilidades y amenazas (DA)

El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado teniendo en cuenta que no existe uno mejor.

**La estrategia FO:**

Utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.

**La estrategia DO:**

Tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas claves, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

**La estrategia FA:**

Usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

**La estrategia DA:**

Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y

debilidades internas podría estar en una posición precaria y tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir costos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

**f) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la  
Acción (PEEA)**

Es otra herramienta importante, su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva; es la más adecuada para una empresa específica.

Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas las cuales son: "Fortaleza Financiera" {F.F} y Ventaja Competitiva (V.C) y dos dimensiones externas: la estabilidad Ambiental (E.A) y Fortaleza Industrial (F.I), Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estrategia-general de una empresa.

**g) Matriz Interna y Externa (IE).**

La Matriz Interna y Externa (IE), ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, según muestra la figura 2. La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica del pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE.

## La Matriz Interna y Externa (IE)

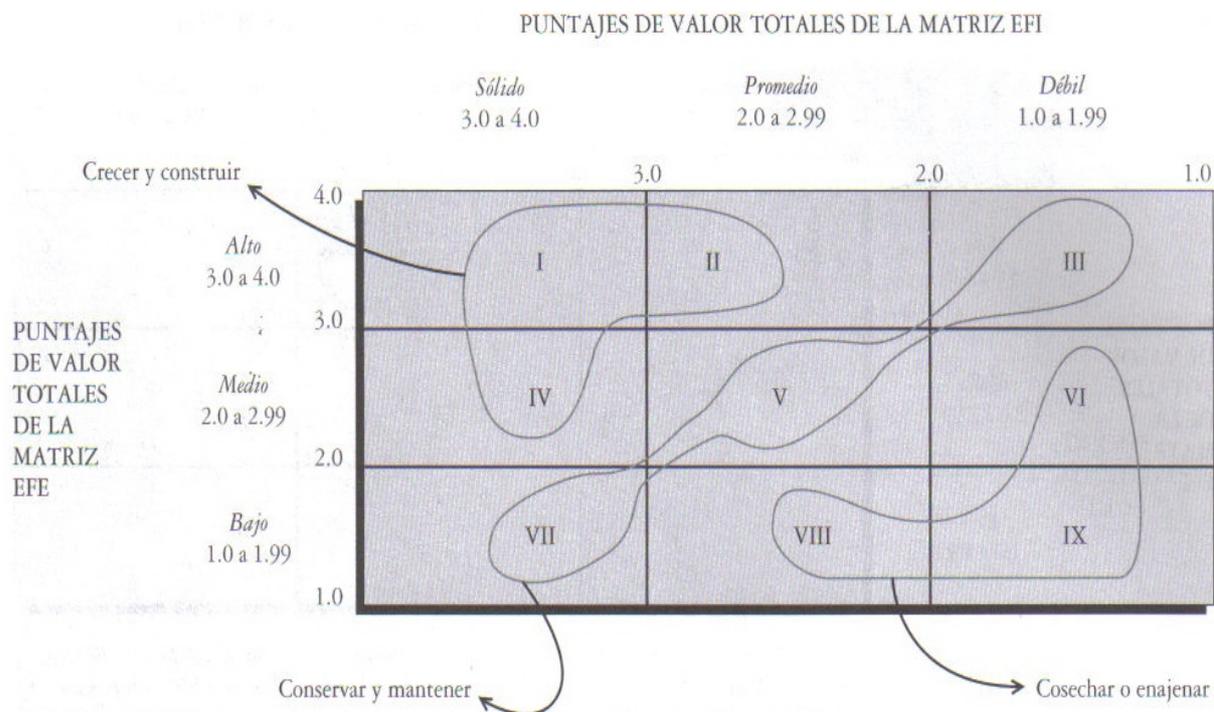


Figura 2.

**h) Matriz de Estrategia Principal.**

Además de la Matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias.

La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: La posición competitiva y el crecimiento del mercado.

**i) Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.  
(MPEC)**

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles es la MPEC que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia.

**3. LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.**

El proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino que debe haber una transición de pensamiento estratégico hacia la acción.

La implementación de la estrategia afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa la implementación de las estrategias se implementa en diferentes áreas, entre ellas está el área Gerencial, Recurso Humano, Producción, Mercadotecnia, entre otras.

Dos variables son de importancia primordial para la implementación de la estrategia:

- La segmentación del mercado
- Posicionamiento de productos

La segmentación y el posicionamiento del producto son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica.

## **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

La segmentación de mercados se utiliza con mucha frecuencia en la implementación de las estrategias sobre todo en pequeñas empresas y especializadas, la segmentación se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compra.

## **POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS.**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

### **4. Evaluación y control de las estrategias**

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático.

## **LA NATURALEZA DE LA EVALUACION ESTRATÉGICA**

El proceso de dirección estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles de revertir, por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la

estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La evaluación de la estrategia no es mejor que la información sobre la que opera, y la presión de parte de los gerentes de alto nivel logra que los gerentes de niveles inferiores arreglen las cifras según consideren que serán satisfactorias.

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa, aumentado los niveles del margen de utilidades.

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. La evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones.

Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios

ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había más industrias reguladas.

Richard Rumelt ofreció cuatro criterios para evaluar una estrategia: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja. Según se describen en la congruencia y la ventaja se basan sobre todo en la evaluación externa de una empresa, mientras que la concordancia y la viabilidad se basan principalmente en una evaluación interna.

### **CONGRUENCIA**

Una estrategia no debe presentar metas ni políticas incongruentes. Los conflictos y las discusiones entre los departamentos de la empresa son con frecuencia síntomas del desorden de la gerencia, pero estos problemas son también un signo de la incongruencia estratégica. Existen tres indicadores para ayudar a determinar si los problemas de la empresa se deben a incongruencias en la estrategia:

- Si los problemas de la gerencia persisten a pesar de los cambios de personal y si se basan en los asuntos más que en las personas, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.
- Si el éxito de un departamento de la empresa significa o es interpretado como el fracaso de otro departamento, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.

- Si los problemas y los asuntos relacionados con las políticas siguen llegando a la gerencia de alto nivel para su resolución, entonces las estrategias podrían ser incongruentes.

#### **CONCORDANCIA**

La concordancia se refiere a la necesidad que tienen los estrategas de examinar series de tendencias, así como tendencias individuales, en la evaluación de las estrategias.

#### **VIAVILIDAD**

Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas menores imposibles de resolver.

La prueba final de la estrategia en un sentido amplio de su viabilidad, es ¿podría aplicarse la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de una empresa son los más fáciles de cuantificar y son, por lo general, la primera limitación contra la que se evalúa la estrategia; sin embargo, se olvida en ocasiones que es posible usar métodos innovadores para el financiamiento.

#### **VENTAJA**

Una estrategia debe asegurar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área de actividad seleccionada. Las ventajas competitivas son comúnmente el resultado de la superioridad en una de tres áreas: 1) Recursos; 2) habilidades; 3) posición.

Una vez obtenida una buena posición es defendible; esto significa que es tan costosa de capturar que los rivales se convencen de no realizar ataques a gran escala. La ventaja relacionada con la posición se sostiene por sí misma mientras los factores ambientales e internos clave que la apoyan permanecen estables.

La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa obtener ventajas de políticas que no beneficiarían de modo similar a las empresas rivales sin la misma posición; por tanto, en la evaluación de la estrategia, las empresas deben examinar la naturaleza de las ventajas relacionadas con la posición y asociadas con determinada estrategia.

#### **EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación.

La evaluación de las estrategias de manera continua más que periódica permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso.

Algunas estrategias requieren años para su implantación; como consecuencia, los resultados podrían no ser aparentes durante años. Los estrategas exitosos combinan

la paciencia con un deseo de tomar medidas correctivas de manera oportuna cuando sea necesario.

#### **UN ESQUEMA PARA LA EVALUACION ESTRATEGICA**

Las actividades de evaluación de la estrategia en términos de las preguntas clave que deben plantearse, las respuestas alternativas a dichas preguntas y las medidas adecuadas que debe tomar una empresa.

Numerosos factores externos e internos evitan que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. Entre los factores externos, las acciones de los competidores, los cambios de la demanda, los cambios de la tecnología, los cambios económicos, los cambios demográficos y las acciones gubernamentales impiden el cumplimiento de los objetivos.

Las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas, que representan las bases de las estrategias presentes deben vigilarse en busca de cambios. En realidad, la cuestión no es si estos factores cambiarán, sino más bien cuándo cambiarán y de qué manera.

#### **MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA**

Otra actividad importante de evaluación de la estrategia es la medición del rendimiento de la empresa. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los

objetivos tanto a largo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso.

No obstante, existen algunos problemas potenciales relacionados con el uso de criterios cuantitativos para la evaluación de las estrategias. En primer lugar, la mayoría de los criterios cuantitativos están vinculados a los objetivos anuales más que a los objetivos a largo plazo. En segundo lugar, diferentes métodos de contabilidad proporcionan resultados diversos sobre muchos criterios cuantitativos. En tercer lugar, los juicios intuitivos participan casi siempre en la obtención de criterios cuantitativos; por éstos y otros motivos, los criterios cualitativos son también importantes en la evaluación de las estrategias.

Los factores humanos como las tasas de ausentismo y de rotación, las medidas de calidad y cantidad de producción deficientes o la insatisfacción de los empleados son causas subyacentes de la disminución del rendimiento.

Los factores relacionados con mercadotecnia, finanzas y contabilidad, o sistemas de información de la gerencia ocasionan también problemas financieros.

#### **APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS**

La actividad final de evaluación de la estrategia, la toma de medidas correctivas, requiere la realización de cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro. Como ejemplos de cambios que podrían ser necesarios están el cambio de la estructura organizacional, el reemplazo de uno o más individuos clave, la venta de una división o la revisión de la misión de la empresa.

Otros cambios podrían incluir el establecimiento o la revisión de los objetivos, el diseño de nuevas políticas, la emisión de acciones para obtener capital, la contratación de vendedores adicionales, la distribución de los recursos en forma distinta o el diseño de nuevos incentivos de desempeño. La toma de medidas correctivas no significa necesariamente que se abandonarán las ya existentes, ni siquiera que se formularán nuevas estrategias.

La evaluación de la estrategia conduce a cambios en la formulación o en la implantación de la estrategia, a cambios tanto en la formulación como en la implantación o a ningún cambio en absoluto. Los estrategas tendrán que revisar las estrategias y los métodos de implantación tarde o temprano.

#### **CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ**

La evaluación de la estrategia debe cumplir varios requisitos básicos para ser eficaz. En primer lugar, las actividades de evaluación de la estrategia deben ser económicas, pues demasiada información es tan mala como poca información y demasiados controles pueden perjudicar más que beneficiar.

Las actividades de evaluación de la estrategia también deben tener significado y relacionarse en forma específica con los objetivos de una empresa. Deben proporcionar a los gerentes información útil relacionada con las tareas sobre las que ejercen control e influencia.

La evaluación de la estrategia se debe diseñar para ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede; por ejemplo, cuando existen dificultades económicas severas, los índices de productividad y rentabilidad podrían descender en forma alarmante, aunque los empleados y los gerentes trabajan en realidad con mayor empeño.

Las evaluaciones de la estrategia deben mostrar este tipo de situación con objetividad.

La información obtenida del proceso de evaluación de la estrategia debe facilitar la acción y dirigirse al personal de la empresa que necesitan actuar con base en ella.

Los gerentes ignoran con frecuencia los informes de evaluación que se proporcionan sólo con el propósito de informar; no todos los gerentes necesitan recibir todos los informes. Los controles se deben orientar hacia las acciones en vez de orientarlos hacia la información. El proceso de evaluación de la estrategia no debe dominar las decisiones, sino fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común.

Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro en la evaluación de las estrategias. Las evaluaciones de la estrategia deben ser sencillas, no demasiado pesadas ni muy restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación de la estrategia confunden a las personas y logran poco.

La prueba de un sistema de evaluación eficaz es su utilidad, no su complejidad.

Las empresas grandes necesitan un sistema de evaluación de la estrategia más elaborado y detallado porque es más difícil

coordinar las actividades entre distintas divisiones y áreas funcionales.

No existe un sistema ideal de evaluación de la estrategia. Las características exclusivas de una empresa, incluyendo su tamaño, estilo de dirección, propósito, problemas y fortalezas, determinan el diseño final del sistema de control y evaluación de la estrategia.

### **PLANEACION DE LA CONTINGENCIA**

Una premisa básica de la buena dirección estratégica es que las empresas deben planear formas de enfrentar los acontecimientos favorables y desfavorables antes de que éstos ocurran. Muchas empresas preparan planes de contingencia sólo para los sucesos desfavorables y esto es un error, ya que tanto la reducción al mínimo de las amenazas como el aprovechamiento de las oportunidades mejoran la posición competitiva de una empresa.

Los planes de contingencia se definen como planes alternativos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo esperado. Sólo las áreas de gran prioridad requieren el seguro de planes de contingencia.

Una herramienta que se emplea a menudo en la evaluación de la estrategia es la auditoria.

Los auditores independientes utilizan normas denominadas normas de auditoria generalmente aceptadas. Las empresas de contabilidad públicas poseen un departamento de consultoría que proporciona servicios de evaluación de la estrategia.

### **LA AUDITORIA AMBIENTAL**

Para un número cada vez mayor de empresas, la supervisión de los asuntos ambientales ya no es una función técnica que llevan a cabo los especialistas; más bien, se ha convertido en un aspecto importante de la dirección estratégica.

La institución de una auditoria ambiental incluye el desplazamiento de los asuntos ambientales de la gerencia corporativa de la empresa a la gerencia de línea. Algunas empresas también introducen criterios y objetivos ambientales en sus instrumentos y sistemas de evaluación del rendimiento;

### **USO DE LAS COMPUTADORAS EN LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA**

Una red de cómputo, cuando se diseña, instala y opera de manera adecuada, obtiene información en forma eficiente, oportuna y exacta.

Las redes permiten que los diferentes niveles y tipos de gerentes elaboren y den respuesta a diversos informes de evaluación de la estrategia; por ejemplo, los estrategas desean informes relacionados con el logro de la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

Los gerentes de nivel medio podrían requerir información sobre la implantación de la estrategia, por ejemplo, si está programada la construcción de una instalación nueva o si el desarrollo de un producto se lleva a cabo según lo esperado.

Una limitación de los sistemas de dirección, cuando se trata de evaluar y supervisar la ejecución de la estrategia, es que los valores personales, las actitudes, la moral.

Las computadoras mejoran en forma significativa el proceso de integrar con eficacia la intuición y el análisis en la evaluación de la estrategia, el objetivo es mejorar y ampliar la intuición.

## **5. CONCEPTOS DE LA SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN**

### **MODELO DE FRED R. DAVID.**

#### **a. Estrategia de Posicionamiento y Ventaja**

##### **Diferencial**

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical.

Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribución, proveedores y competidores.

#### **b. Estrategias de Integración Hacia Adelante**

La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento de control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a consumidores.

#### **c. Estrategia de Integración Hacia Atrás**

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración Hacia Atrás es una estrategia que busca la

obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa.

Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiados costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

#### **d. Estrategia de Integración Horizontal**

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias estratégicas hoy en día es este tipo de integración como estrategia de crecimiento a través de fusiones, adquisiciones etc. Lo que lleva a economías de escala y transferencia de recursos y capacidades.

#### **e. Estrategia de Penetración del Mercado**

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios prestados en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia.

La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, incremento en gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas y el aumento en publicidad.

#### **f. Estrategia de Desarrollo del Mercado**

El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

### **g. Estrategia de Desarrollo de Productos**

El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

### **h. Estrategias de Diversificación**

Estas tienen lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados y cuando una compañía intenta crecer adquiriendo empresas en ramas Industriales o líneas de negocio que son nuevas para la compañía.

Entre los tipos de estrategias de diversificación tenemos: concéntrica o relacionada y conglomerados o no relacionada.

#### **Diversificación relacionada o concéntrica:**

Se da cuando la empresa adquirida dispone de tecnología de producción, productos, canales de distribución y mercados similares a los de la empresa compradora.

### **i. Estrategia de Diversificación Horizontal**

También llamada Diversificación no relacionada o de conglomerado, esta se da cuando la empresa adquirida se encuentra en una línea de negocios totalmente diferente a la de la empresa que la compra.

#### **j. Estrategia de Recortes de Gastos**

Ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos nombrado en ocasiones como la estrategia de revisión o de reorganización, esta diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa.

#### **k. Estrategia de Enajenación**

La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación es una estrategia muy popular ya que las empresas intentan centrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación.

#### **l. Estrategia de Liquidación**

La Estrategia de liquidación es la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto es una estrategia difícil de seguir emocionalmente, sin embargo es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

**B. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES INTERMEDIARIAS  
DE SEGUROS Y FIANZAS, CASO ILUSTRATIVO**

**1. ANTECEDENTES**

**SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO ASEGURADOR EN EL SALVADOR**

El mercado de las Aseguradoras y Fianzas en nuestro país ha tenido un desarrollo sostenible en el transcurso del tiempo, pero lo que ha contribuido recientemente es la adquisición de los Bancos Salvadoreños por Bancos Internacionales del primer mundo en donde estas instituciones son empresas hermanas de las Aseguradoras locales, dando de esta forma más herramientas y formas de mejorar sus servicios que ofrece al mercado.

Otro aspecto que ha contribuido es la situación de inseguridad social, en donde se ha incrementado lo recaudado en "primas" de las pólizas de Seguros y Fianzas por parte de los clientes hacia las aseguradoras y de igual manera los pagos por reclamos presentados por los asegurados.

Visto lo anterior se apunta a que los siguientes años en incremento en pagos por reclamos de Seguros y Fianzas y cobros de "primas" de Seguros y Fianzas siga aumentando así como lo analizan Firmas Financieras Internacionales de consultorías ejecutadas a las aseguradoras locales, y también por ASES (Asociación Salvadoreña de Empresas Aseguradoras) en donde destacan que los seguros donde presentan más reclamos son de: Seguros de Autos, Seguros Médicos y de Incendio dando con esto a demostrar que las empresas corredoras de seguros tienen un campo de acción muy amplio y lucrativo en donde por total en el

país existen 942 delegados para ejercer estas actividades de los cuales la gran mayoría son agentes y corredoras de seguros donde son controladas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

En donde toda la información plasmada se puede consultar en el anexo N° 1, 2

### **1.1 SOCIEDADES INTERMEDIARIAS DE SEGUROS**

No son instituciones financieras o aseguradoras, conforme a la descripción de actividades de los intermediarios de seguros que hace la ley, resulta obvio que aunque orgánicamente hablando la ley considere que ellos en ciertos casos forman parte de la estructura del sistema financiero, desde un punto de vista funcional, dichos intermediarios no pueden considerarse Instituciones Financieras o Aseguradoras, por cuanto no manejan, no aprovechan, ni invierten dineros captados del público.

La actividad de los intermediarios de seguros, en cualquiera de sus modalidades, son entidades o personas que, sin expedir pólizas ni ser parte en el contrato de seguro, ponen en contacto a las compañías de seguros con los tomadores de la documentación respectiva, que uno de estos es la Fianza de Fiel Cumplimiento que se rinde ante la SSF para garantizar los actos mercantiles que se tienen con los clientes de las Corredurías de Seguros y Fianzas.

Esta ley ha sido fundamental para el control de las operaciones mercantiles para garantizarle al Estado Salvadoreño el correcto

uso de las facultades que se le han otorgado a las empresas en estudio.

En el anexo 1 se aprecia toda la ley emitida por la SSF

## **2. MARCO LEGAL**

### **LEY DE SOCIEDADES DE SEGUROS, EMITIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO, SSF (ANEXO 3)**

En este marco regulatorio lo que contempla son los requisitos que deben de reunir las empresas Corredoras de Seguros y Fianzas; deberes y obligaciones que tienen inmersas en si como entes y por los cuales deben de estar acompañados de la documentación respectiva, que uno de estos es la Fianza de Fiel Cumplimiento que se rinde ante la SSF para garantizar los actos mercantiles que se tienen con los clientes de las Corredurías de Seguros y Fianzas.

Esta ley ha sido fundamental para el control de las operaciones mercantiles para garantizarle al Estado Salvadoreño el correcto uso de las facultades que se le han otorgado a las empresas en estudio.

En el anexo 1 se aprecia toda la ley emitida por la SSF

### **ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE SEGUROS. (ASPROS)**

#### **(ANEXO 2)**

Lo que hace particular estos estatutos es que solamente aplican a las Corredoras que están aglutinadas a esta gremial, funcionan de forma parecida a las otras gremiales que existen en el país donde procuran el bienestar común de sus agremiados,

representándolos en eventos especiales u situaciones que ameriten un acompañamiento del gremio.

En el anexo 2 se aprecia muy bien lo que es la ley de ASPROS

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

↳ Los riesgos de los incendios.

↳ Los riesgos de las cosechas.

↳ La duración de la vida de uno o más individuos.

↳ Los riesgos del mar.

El asegurador por lo general es una compañía de seguros organizada bajo la forma de sociedad anónima; pero también existen cooperativas y mutualidades de seguros e incluso un organismo oficial - La caja de Ahorro y Seguro - realiza Operaciones de este tipo. Asimismo, en algunas provincias funcionan entidades aseguradoras oficiales.

El contrato de seguro es consensual, bilateral y aleatorio. Es consensual porque se perfecciona por el mero consentimiento de las partes y produce sus efectos desde que se ha realizado la convención; es bilateral puesto que origina derechos y obligaciones recíprocas entre asegurador y asegurado, y es aleatorio porque se refiere a la indemnización de una pérdida o de un daño producido por un acontecimiento o un hecho incierto, pues no se sabe si se va a producir y en el caso contrario - como ocurre con la muerte no se sabe cuándo ello ha de acontecer.

### 3. OBJETIVOS

#### A) LEALTAD DEL CLIENTE

Proporcionar productos, servicios y soluciones de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen nuestro respeto y lealtad.

#### B) BENEFICIO

Obtener el suficiente beneficio para financiar el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proporcionar los recursos necesarios para lograr nuestros objetivos empresariales.

#### C) LIDERAZGO EN EL MERCADO

Crecer ofreciendo de manera continua productos útiles y significativos, proporcionando servicios y soluciones a los Mercados en los que ya realizamos actividades empresariales y también extender nuestro mercado hacia nuevas áreas que puedan Construirse con nuestra tecnología, capacidad e interés por nuestros clientes.

#### D) CRECIMIENTO

Ver los cambios en el mercado como una oportunidad para crecer; utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y producir productos innovadores y ofrecer servicios y soluciones que satisfagan las necesidades crecientes de nuestros clientes.

#### E) COMPROMISO DEL EMPLEADO

Hacer que los empleados compartan el éxito de la empresa, del que ellos son partícipes; proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento; crear entre todos un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las contribuciones Individuales; y hacer que los empleados estén satisfechos con su trabajo y valoren sus logros.

#### F) CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Crear en todos los niveles líderes que tengan la responsabilidad de lograr resultados comerciales y de ejemplificar los valores de nuestra empresa.

#### G) CIUDADANÍA

Ser buen ciudadano es un buen negocio. Estamos a la altura de nuestra responsabilidad con la sociedad porque somos un factor Económico, intelectual y social positivo en cada país y en cada comunidad en la que tenemos actividades comerciales.

### **4. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

#### ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:

- ✓ División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes

etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

✓ Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen

el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

## **5. PROGRAMAS DE TRABAJO**

Es un esquema guía para la elaboración de un plan de acción a lo largo del año.

### **ACCIONES A DESARROLLAR PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS**

¿Qué se tiene que hacer para lograr los objetivos?

Es conveniente organizarlas por áreas, por proyectos o tipos de acción, las acciones deben estar calendarizadas, al menos por trimestres y preferiblemente por meses.

### **EL PLAN DE ACCIÓN**

#### **Metodología, Funcionamiento**

¿Cómo se tiene que hacer?

Procedimientos, proceso productivo, sistemas de control de calidad, Control, seguimiento y Evaluación

¿De qué manera se controlará el cumplimiento del plan de trabajo? ¿Qué modificaciones son necesarias realizar para lograr los objetivos?

Sistemas de control de la gestión por objetivos aplicados, resaltándose la importancia que tiene la cada empresa o cada promotor y promotora deben fijar los que mejor se adapten a su estructura empresarial.

## **C. GENERALIDADES DE PÓLIZAS DE SEGUROS Y FIANZAS**

### **Seguros**

#### **1. Conceptos**

El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, entre otras.

#### **2. Historia de los seguros**

"El 19 de noviembre de 1968 según acuerdo Ejecutivo N° 1857 nace la asociación como "ASOCIACION SALVADOREÑA DE AGENTES DE SEGUROS" ASAS. Dicho acuerdo fue emitido en el ramo del Interior y publicado en el Diario Oficial N° 16, tomo 222 del 24 de enero de 1969, día en que se le concede la PERSONERIA JURIDICA.

La fundan colegas con grandes deseos de superación y un alto sentido gremial, en abril de 1989 y después de haber sido aprobado en ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS, la Junta Directiva por medio de su Presidente, solicita al Ministerio del Interior, el Cambio de nombre de ASOCIACION SALVADOREÑA DE AGENTES DE SEGUROS (A.S.A.S), a ASOCIACION SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE SEGUROS (A.S.P.R.O.S.)

#### **3. Clasificación de las Pólizas de Seguros**

De diversos modos pueden clasificarse los seguros. En primer lugar, según se hallen a cargo del Estado, en su función de

tutela o de la actividad aseguradora privada, se dividen en seguros sociales y seguros privados.

✓ **Seguros sociales:** Los seguros sociales tienen por objeto amparar a la clase trabajadora contra ciertos riesgos, como la muerte, los accidentes, la invalidez, las enfermedades, la desocupación o la maternidad.

✓ **Seguros privados:** Estos seguros son los que el asegurado contrata voluntariamente para cubrirse de ciertos riesgos, mediante el pago de una prima que se halla a su cargo exclusivo.

#### **CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS DE VIDA, CONFORME AL RIESGO QUE CUBREN**

✓ **Seguros en caso de muerte:** En los seguros de este tipo, al fallecimiento del asegurado, el asegurador abona al beneficiario instituido por aquél el importe del seguro.

✓ **Seguros en caso de vida:** En estos seguros la entidad aseguradora abona al asegurado el importe del seguro, siempre que viva al vencimiento de un determinado periodo de tiempo.

✓ **Seguros sobre una cabeza:** Se paga el seguro cuando fallece la persona asegurada.

✓ **Sobre dos o más cabezas:** Mediante este contrato se asegura la vida de dos o más personas y el seguro se paga cuando muere una de ellas a favor de la otra u otras.

✓ **Seguros individuales:** Son los contratos por medio de los cuales se asegura una persona con un seguro de muerte, de vida o mixto.

✓ **Seguros colectivos:** En estos contratos se asegura la vida de numerosas personas. El seguro se paga a la muerte de estas, a los beneficiarios instituidos.

#### **SEGURO SOBRE LAS COSAS**

✓ **Seguro contra incendio:** Con este seguro se cubre los bienes muebles e inmuebles contra el riesgo de los incendios. La compañía aseguradora indemniza al asegurado por el daño que hubieran sufrido los bienes objeto del seguro, a causa de un incendio, por su puesto siempre que este no haya sido intencional.

✓ **Seguro contra granizo:** Las plantaciones pueden resultar muy dañadas, con la caída del granizo, por lo cual este seguro presta un servicio de verdadera utilidad a los agricultores que han asegurado sus sementeras contra este riesgo. Solo se indemniza por los daños que causa el granizo sin tener en cuenta las pérdidas que pueda haber originado las lluvias o el viento.

✓ **Seguro de automóviles:**

Responsabilidad civil: Por lesiones causadas a terceros y por daños producidos a cosas de estos. Si el dueño del automotor asegurado, causa por accidentes daños corporales o

la muerte de un tercero, la compañía responde hasta un determinado importe. La indemnización por daños materiales es más reducida.

Incendio, accidente y robo: la póliza ampara al propietario del vehículo contra estos riesgos de acuerdo con la suma asegurada. En el caso de accidentes el seguro cubre los daños sufridos por el automotor.

✓ **Seguro de transporte:** Puede ser marítimo pluvial, terrestre y aéreo, y cubre los riesgos que pesan sobre los medios de transportes, los efectos transportados y los pasajeros. La compañía indemniza al propietario de los medios de transporte los daños que estos puedan sufrir en el cumplimiento de su misión por diversos accidentes, conforme al capital asegurado.

✓ **Seguro de cristales:** Con este seguro se prevé la indemnización a favor de una persona o empresa por los daños que puede acarrearle la rotura de los cristales de su negocio o propiedad.

✓ **Seguro contra robos:** Cubre la pérdida que puede experimentar una persona por robos o hurtos.

✓ **Seguro de créditos:** Cubre el quebranto que le ocasiona a una persona o empresa la insolvencia de sus prestatarios. Mediante una determinada prima la compañía de seguros se compromete a resarcirle esa pérdida y lo sustituye en las acciones que se pueden intentar para perseguir el cobro de la deuda.

✓ **Seguro de fidelidad de los empleados:** Lo toman las empresas para cubrirse de las pérdidas que pueden sufrir por infidelidad de sus empleados en caso de maniobras dolosas.

**Fianza:**

Es un documento legal, en el cual la afianzadora se constituye en fiadora del fiado, para garantizar el fiel cumplimiento de los compromisos adquiridos a favor de un tercero.

**Tipos de Fianza:**

Fianza de Fiel Cumplimiento

Fianza de Mantenimiento de Oferta

Fianza de Buena Obra

Fianza de Garantía de Calidad

Fianza Judicial

Fianza de Minoría de Edad.

**Póliza:**

Es el instrumento del contrato de seguro y debe contener los siguientes datos:

- . Los nombres y domicilios de las partes.
- . El interés o la persona asegurada.
- . Los riesgos asumidos.
- . El momento desde el cual estos se asumen y el plazo.
- . La prima.
- . La suma asegurada.
- . Las condiciones generales del contrato.

De acuerdo con esta enumeración las pólizas constan de dos partes. En la primera se insertan las cláusulas particulares del contrato, y la segunda son cláusulas especiales

**Reticencia:**

Toda falsa de declaración conocidas por el asegurado, aun hechas de buena fe, que a juicio de peritos hubiese impedido el contrato o modificado sus condiciones, si el asegurador hubiera sido cerciorado del verdadero estado de riesgo, hace nulo el seguro.

**Prima:**

Es el precio del seguro y debe pagarse en el domicilio del asegurador o en el lugar convenido entre las partes. Se adeuda desde la celebración del contrato pero no es exigible sino contra la entrega de la póliza.

**4. Elementos del contrato de seguros:**

🚧 El Asegurador: Únicamente pueden actuar como aseguradores las sociedades anónimas, las cooperativas y las sociedades de seguros mutuos. También puede asegurar el Estado.

🚧 Las aseguradoras deben ser autorizadas para funcionar por la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Esta institución las fiscaliza, establece las condiciones de las pólizas y monto de las primas, determina las inversiones y reservas que deben efectuar y controlar como la administración, situación económica y financiera.

✚ El Asegurado: La ley distingue las personas del tomador del seguro, del asegurado y del beneficiario.

✓ El tomador del seguro es la persona que celebra el contrato.

✓ El asegurado es el titular del interés asegurable.

✓ El beneficiario es el que percibirá la indemnización.

El tomador se diferencia del asegurado cuando estipula el seguro por cuenta de un tercero o por cuenta "de quien corresponda".

Por su parte, el asegurado y beneficiario generalmente coinciden. Se separan por ejemplo en los seguros de vida, cuando se asegura la propia vida en beneficio de otra persona.

**La póliza:** Es el instrumento escrito en el cual constan las Condiciones del contrato.

**Primas:** Es el precio del seguro que paga el asegurado al asegurador como contraprestación del riesgo que asume éste y del compromiso que es su consecuencia.

**Existen distintos tipos de primas:**

↳ Prima natural

↳ Prima pura

↳ Prima comercial

↳ Prima nivelada

↳ Prima única

↳ Prima periódica

**Prima natural:** En los seguros de vida es la prima que depende del cómputo matemático del riesgo. Por esta razón, a mayor riesgo, mayor será la prima natural, y viceversa.

**Prima pura:** Es la prima de riesgo de los otros ramos de seguros.

**Prima comercial:** esta es la prima que paga efectivamente el asegurado y se compone de dos partes: la prima natural o pura por un lado y los gastos de explotación y la ganancia del asegurador por el otro.

**Prima nivelada:** La aplicación simple de la prima natural para el cálculo de la prima comercial haría prohibitivo el seguro de vida, a partir de una determinada edad.

**Primas periódicas:** la prima única se abona con pagos parciales, con lo cual se ofrece al asegurado una posibilidad que puede decidir la concentración de estas operaciones.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA INTERSEGUROS CORREDORA DE SEGUROS Y FIANZAS.

#### A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1. Objetivo general

Recabar toda la información necesaria para la elaboración del Plan Estratégico de las empresas Corredoras de Seguros y Fianzas, así como su rentabilidad en las ventas de las pólizas

##### 2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar que proveedores ofrece las tasas más bajas al momento de emitir una póliza de seguros originado por las empresas Corredoras de Seguros y Fianzas, para determinar objetivos y estrategias de mercado.
- ✓ Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que contribuyan a la formulación de estrategias de mercado.
- ✓ Definir el lugar adecuado de las corredoras de seguros y fianzas que el cliente considera ideal para brindarles los mejores servicios, a través de los canales de distribución con que cuenta la empresa.

- ✓ Conocer que empresa corredora de seguros cuenta con las mejores promociones en la intermediación de las pólizas de seguros, para lograr una ventaja competitiva.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:**

Según Rojas Soriano (1997), la metodología de la investigación se refiere a las herramientas metodológicas de la investigación; ya que permiten implementar las distintas etapas de ésta, dirigiendo los procesos mentales y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados.

Al mismo tiempo, para llevar a cabo la investigación es indispensable contar con una guía metodológica que oriente la ejecución de la misma, así como de técnicas e instrumentos que faciliten identificar y estudiar los elementos que interactúan en ella.

### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:**

El método utilizado es el método Científico, ya que se evaluarán las investigaciones realizadas a la empresa INTERESGUROS y su competencia por medio de las entrevistas y encuestas, para así poder saber sus tendencias en las empresas del sector.

## **2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

Para la recolección de información se partió de dos fuentes:

### **a. FUENTES PRIMARIAS:**

Las fuentes primarias que facilitaron la información con la que cuenta la investigación fueron a través de:

- El Gerente General de la empresa directamente en sus instalaciones.
- Información en base a las tendencias, pronósticos de ventas, montos recabados en primas (cuotas de pago, abonos etc.).
- Entrevistas a los encargados.
- Encuesta dirigidas a clientes potenciales propios y de la competencia.

### **b. FUENTES SECUNDARIAS:**

Las fuentes secundarias constituyen información ya existente, para ello se utilizarán libros de las áreas de administración estratégica y marketing, libros referentes que tienen por objeto regular las funciones y proceso de las corredurías de seguros, tesis sobre planes estratégicos, sitios Web; y otros documentos proporcionados por la empresa.

## **3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN:**

El tipo de investigación utilizado es el Deductivo, puesto que se origina de lo general a lo particular.

## **4. TIPOS DE DISEÑO DE LA INVESTIGACION:**

El tipo de diseño de la investigación se basó en un marco no experimental, ya que se observó el fenómeno tal y como se da en

el contexto natural sin manipular las variables, para poder analizarlos estableciendo la descripción de sus relaciones.

## **5. DISEÑO NO EXPERIMENTAL**

El tipo de diseño no experimental utilizado en la investigación fue el correlacional/causal, puesto que midió la relación existente entre la variable independiente "Plan Estratégico" y la dependiente "Ampliar la participación en el mercado"

## **6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS:**

Una vez obtenida la información se procedió a su respectivo procesamiento, mediante el uso de cuadros tabulares simples con su frecuencia absoluta y relación porcentual para facilitar su análisis e interpretación.

## **7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA:**

Para realizar la investigación, se utilizó tres clases de universo conformados por: clientes potenciales (mil ochocientas veinticuatro empresas aglutinadas en la CAMARA DE COMERCIO, directorio empresarial 2007), los empleados de la empresa (diez empleados), y la competencia real (trece empresas corredoras de seguros). A continuación se detallan los tres universos con la muestra y censos respectivos. Desarrollando la tabulación de la muestra y las respuestas de los guiones de entrevistas.

### **a. Clientes potenciales:**

(Ver Cuadro de Anexo 1)

Para el estudio de los clientes se tomó en cuenta: clientes potenciales y reales en la zona de estudio,

Como las empresas industriales, comerciales, de servicio, Transporte, Turismo, Agroindustria, Construcción, Exportador y Financiero, de cada sector económico productivo de San Salvador que están aglutinados en "LA CAMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE EL SALVADOR".

A continuación, para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para población finita:

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

Donde:

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de Confianza

P: Probabilidad de éxito que se conoce sobre la adquisición de Seguros de vida ó de daños por parte de las empresas Medianas y pequeñas.

q: Probabilidad de fracaso que no se conoce sobre la adquisición de seguros de vida ó de daños por parte de las empresas medianas y pequeñas.

$\lambda$ : Error máximo

n: Tamaño de la muestra

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

N: 1824

n =?

Z: 1.96

P: 0.50

q: 0.50

$\lambda$ : 0.10

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1824)}{(0.1)^2(1824-1) + (1.96)^2(0.50) (0.50)}$$

n = 91(.7) = 64 (El 70% de los clientes potenciales son de San Salvador)

La muestra se distribuye de la siguiente forma:

Sectores Económicos	Empresas por Sector
Servicios	19
Transporte	2
Turismo	2
Agroindustria	2
Comercio	23
Construcción	1
Exportador	1
Financiero	2
Industria	12
<b>Total</b>	<b>64</b>

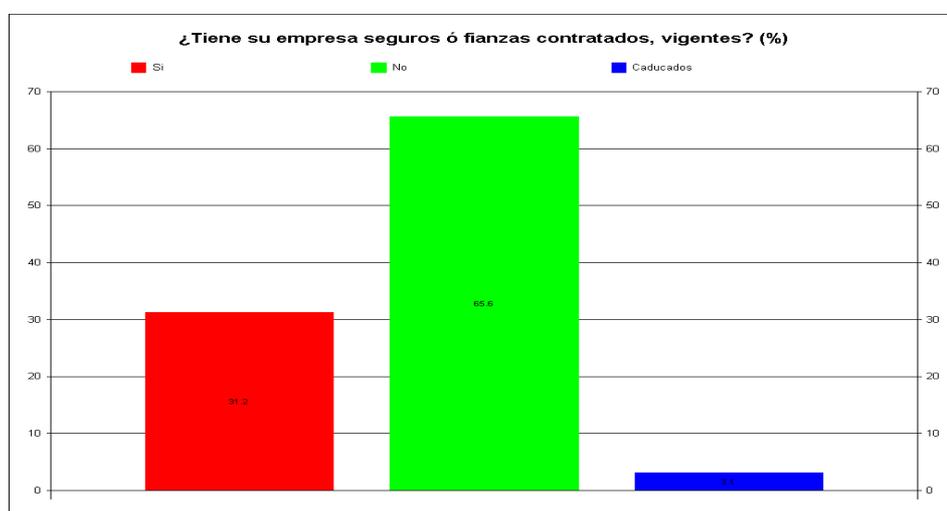
**Fuente:** Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y elaboración propia del grupo.

## C. TABULACION DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES POTENCIALES

### PREGUNTA 1

Objetivo: Dar a conocer la cantidad de empresas que tienen seguros contratados vigentes.

¿Tiene su empresa seguros ó fianzas contratados vigentemente?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	20	31.3
No	42	65.6
Caducados	2	3.1
TOTAL	64	100



### Análisis:

La Mayor parte de las empresas encuestadas no cuentan con los servicios de seguros y fianzas.

El 65% de las empresas encuestadas, manifestó no tener los servicios proporcionados por los corredores de seguros y fianzas; sin embargo el 30 por ciento afirmó que la empresa tiene seguros y fianzas contratadas.

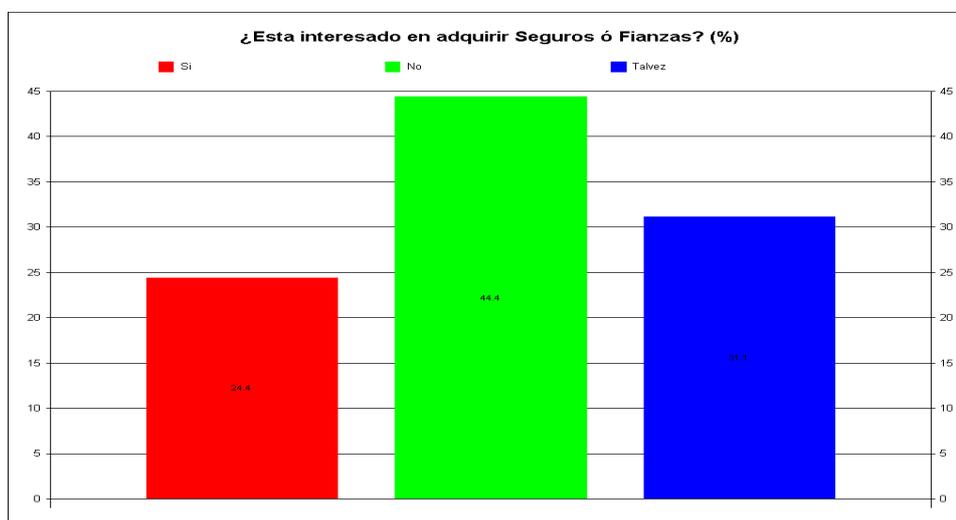
Un factor a destacar es que la mayoría de las empresas que dicen que no están interesadas son las pequeñas, no así para las medianas donde la mayoría dijo que si están aseguradas.

## PREGUNTA 2

Objetivo:

Mostrar el grado de interés de las empresas que no tienen seguros, fianzas en adquirirlos.

¿Esta interesado en adquirir Seguros ó Fianzas?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	10	24.4
No	19	44.4
Talvez	13	31.2
TOTAL	42	100



**Análisis:**

La mayor parte de las empresas encuestadas que no tienen seguros y/o fianzas, manifestaron no estar interesadas en adquirir los servicios de una Correduría de Seguros por motivos tales como: malas experiencias en el pasado con una Correduría de Seguros ó una Aseguradora, por una mala situación económica de las empresas y por no necesitarlas según las empresas.

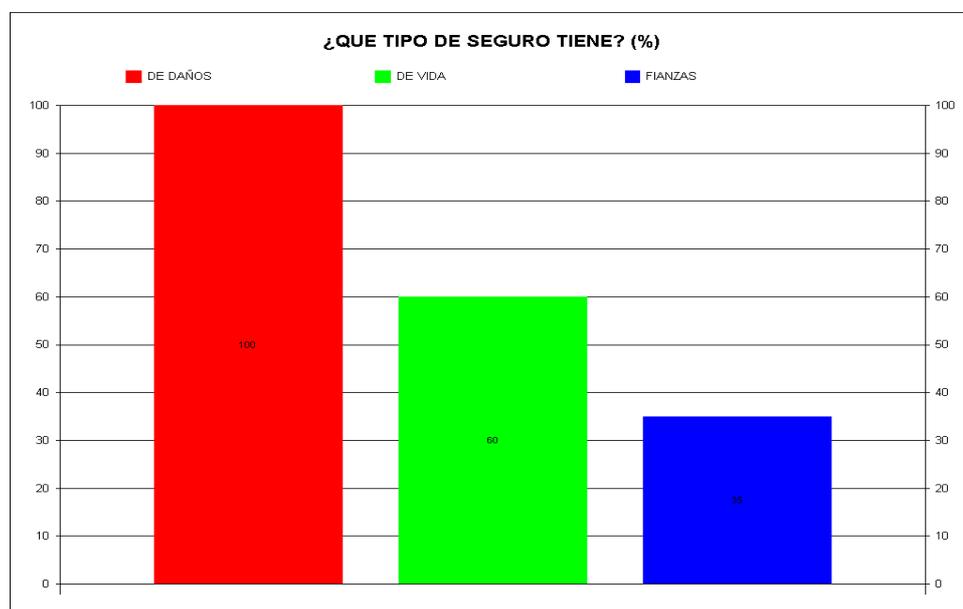
Representadas por un 44.4 por ciento, y un 31 por ciento menciona la posibilidad de adquirir los servicios de las corredurías de seguros.

## PREGUNTA 3

Objetivo:

Mostrar que tipo de seguro ó fianza tiene la empresa

¿Qué tipo de Seguro ó Fianza Tiene?	TOTAL	
	Frecuencia	%
De Daños	20	100
De Vida	12	60
Fianzas	7	35
TOTAL	20+	100+

**Análisis:**

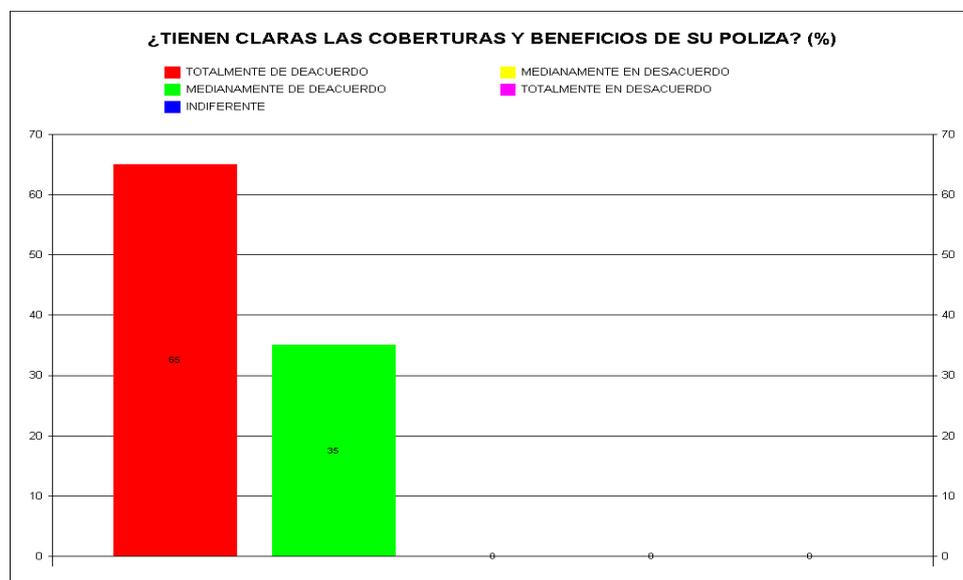
La mayoría de las empresas encuestadas manifestaron que el tipo de seguros con que cuenta la empresa son seguros de daños, y un sesenta por ciento manifestó tener seguros de vida. Esto se debe principalmente a que en muchas empresas valoran la pérdida de un activo ó un patrimonio que sirvan para sus operaciones comerciales que mantener a un personal con condiciones de salud adecuadas, en ocasiones también se debe a que en ocasiones las instituciones financieras les piden como requisito para un financiamiento a la empresa el que asegure los activos.

## PREGUNTA 4

Objetivo:

Saber si tienen claras las coberturas y beneficios de la/s póliza/s para las empresas que las tienen contratadas.

¿Tiene claras las coberturas y beneficios de su póliza?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	13	65
Medianamente de acuerdo	7	35
Indiferente	0	0
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Análisis:**

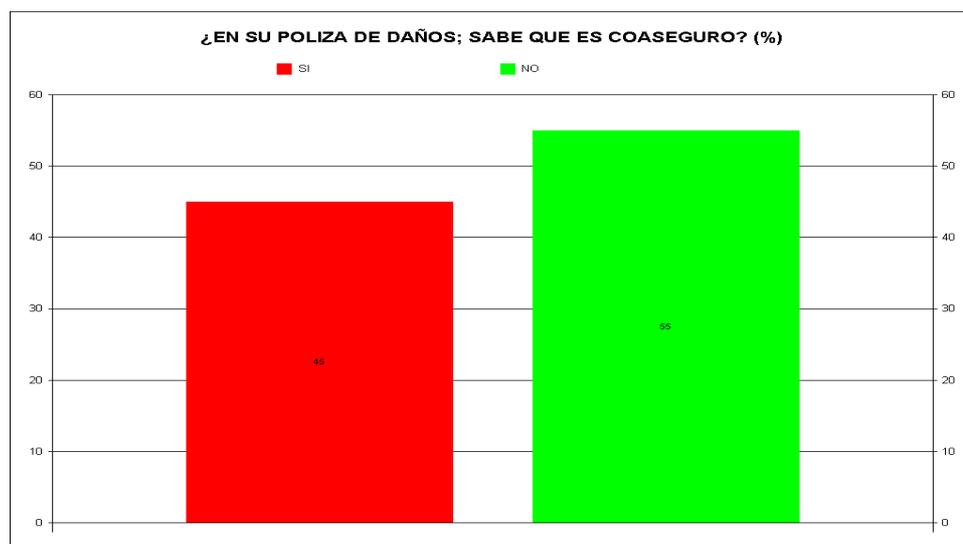
La mayor parte de las empresas encuestadas que la constituye un 65 por ciento, manifestaron tener totalmente clara la cobertura y beneficios de la póliza de seguros con que cuenta la empresa, y el 35 por ciento declaró que conoce lo necesario de las pólizas de seguros. En una manera general las empresas encuestadas manifiestan saber las coberturas que tienen sus pólizas pero a medida que se hacen las siguientes preguntas se muestra lo contrario en algunos puntos relevantes.

## PREGUNTA 5

Objetivo:

Dar a conocer si las empresas saben lo que es el coaseguro

¿En su póliza de daños, sabe que es coaseguro?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	9	45
No	11	55
TOTAL	20	100

**Análisis:**

La mayoría de las empresas encuestadas que representa el 55 por ciento, manifestaron no conocer que es el coaseguro en una póliza de daños, y resto de las empresas afirmó tener conocimientos sobre lo que es.

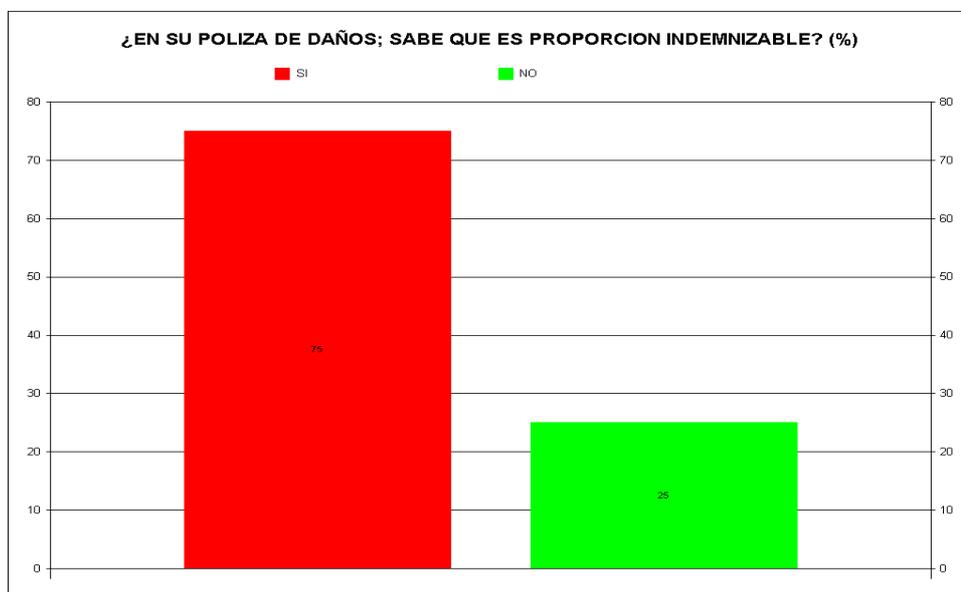
Principalmente esto se debe a que las empresas se fijan en cuanto pagan ó datos numéricos que la empresa debe a las aseguradoras y no en lo que han comprado y esto se ve afectado por que se tienen que leer el documento que contempla esta condición dentro de una póliza. En ocasiones es por el mal servicio que les dan las Corredurías de Seguros a las empresas clientes.

## PREGUNTA 6

Objetivo:

Dar a conocer si las empresas saben lo que es proporción indemnizable

¿En su póliza de daños, sabe que es proporción indemnizable?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100

**Análisis:**

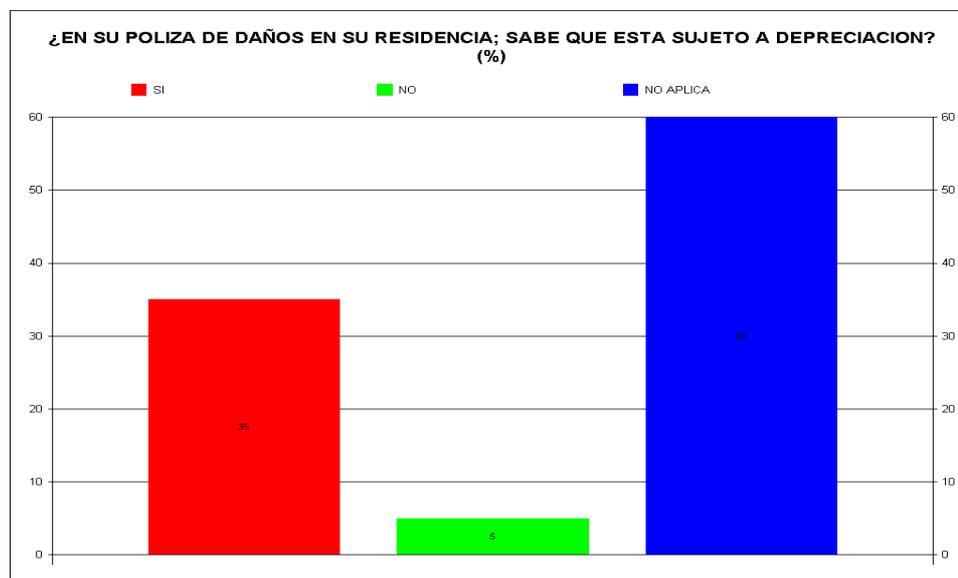
La mayoría de las empresas encuestadas que representa el 75 por ciento, afirmaron que conocen el significado de proporción indemnizable en una póliza de daños, y la parte restante manifestaron no conocer que es proporción indemnizable en una póliza de daños. Se debe también a que las empresas se preocupan más por lo que pagan y en ocasiones por el mal servicio que les dan las Corredurías de Seguros

## PREGUNTA 7

Objetivo:

Saber si las empresas conocen que esta sujeto a depreciación en las pólizas de daños

En su póliza de daños, ¿En su residencia sabe que esta sujeto a depreciación?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	7	35
No	1	5
No aplica	12	60
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

La mayor parte de las empresas encuestadas representada por el 60 por ciento, aportaron que la póliza de daños con que cuenta la empresa no esta sujeto a depreciación, sin embargo el 35 por ciento opinó que si tienen conocimiento sobre lo que la póliza de daños esta sujeto a depreciación.

## PREGUNTA 8

Objetivo:

Conocer si las empresas encuestadas saben cuales son los riesgos excluidos en una póliza de daños

En su póliza de daños ¿ Sabe cuales son los riesgos excluidos?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	17	85
No	3	15
TOTAL	20	100



**Análisis:**

La mayoría de las empresas encuestadas constituida por el 85 por ciento conoce los riesgos excluidos en una póliza de daños, y el resto de empresas declaró lo contrario.

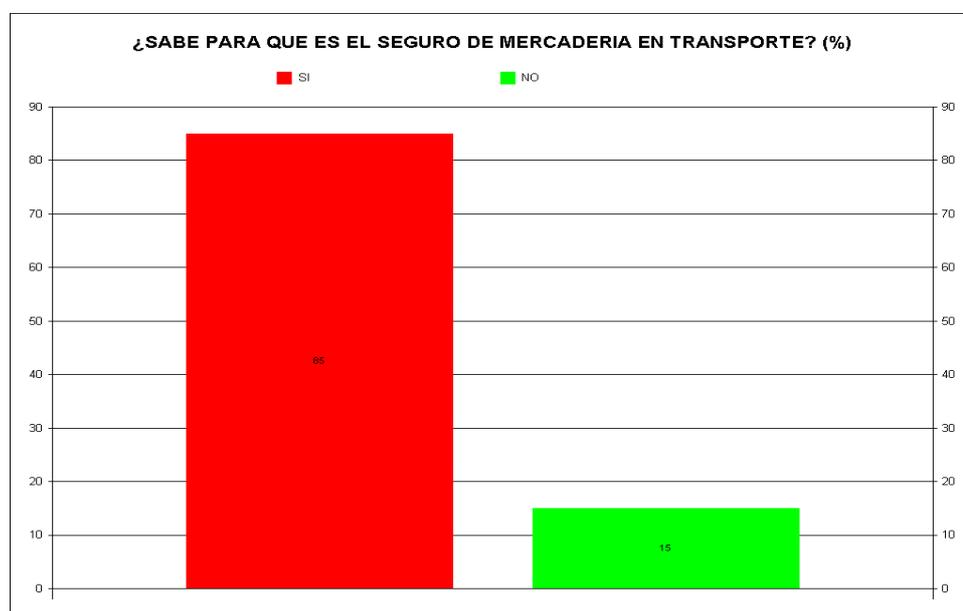
En esta pregunta se puede comprobar que las empresas se preocupan bastante por lo que no tienen derecho pero n así para conocer que es lo que si tienen derecho como clientes de las Corredurías de Seguros y su/s respectiva/s aseguradora/s. Con los cuales tienen sus seguros ó fianzas

## PREGUNTA 9

Objetivo:

Dar a conocer el porcentaje de las empresas que saben que es el seguro de mercadería en transporte.

¿Sabe para que es el Seguros de Mercadería en Transporte?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	17	85
No	3	15
TOTAL	20	100

**Análisis:**

Dentro del total de las empresas encuestadas, representan el 85 por ciento las empresas que afirmaron si tener conocimiento sobre los seguros de mercadería de transporte, y el resto representada por el 15 por ciento manifestó lo contrario.

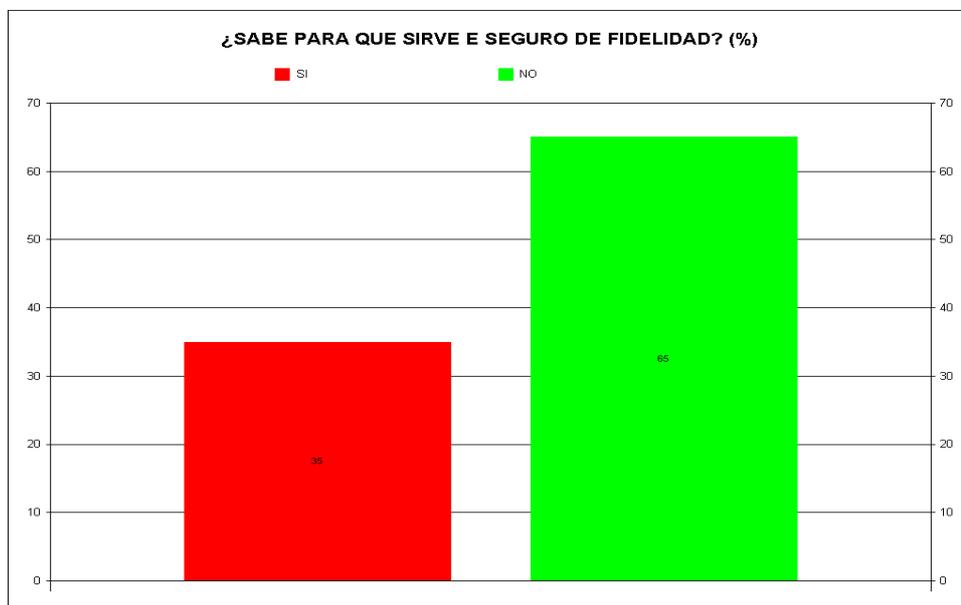
Dando a revelar nuevamente que en las empresas existe un porcentaje significativo que no sabe la información necesaria en materia de seguros para garantizar las operaciones mercantiles que realizan.

## PREGUNTA 10

Objetivo:

Revelar el porcentaje de las empresas que saben que es un Seguro de Fidelidad

¿Sabe para que sirve el Seguro de Fidelidad?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
TOTAL	20	100



**Análisis:**

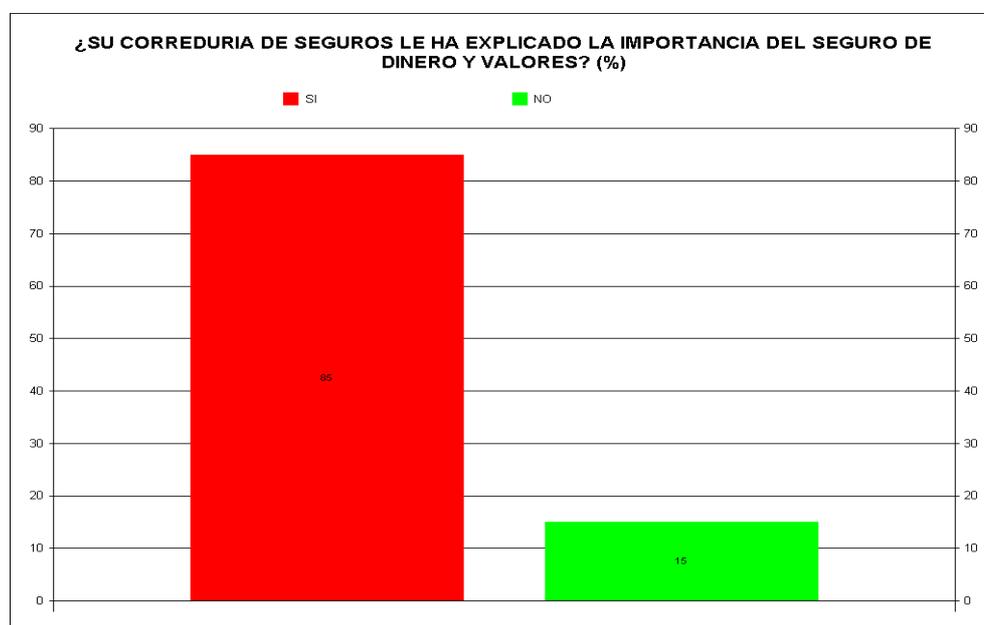
Un 65 por ciento de las empresas encuestadas no tienen conocimiento sobre el uso de las pólizas de fidelidad, y el resto de las empresas encuestadas representadas por el 35 por ciento, afirmaron si tener conocimiento sobre la póliza de seguros de fidelidad. Dando a revelar que en las empresas existe un porcentaje significativo que no sabe la información necesaria en materia de seguros para garantizar las operaciones mercantiles que realizan.

## PREGUNTA 11

Objetivo:

Saber si la Correduría de Seguros que atiende a la empresa les ha explicado la importancia del Seguro de Dinero y Valores

¿Su Correduría de Seguros le ha explicado la importancia del Seguro de Dinero y Valores?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	17	85
No	3	15
TOTAL	20	100



**Análisis:**

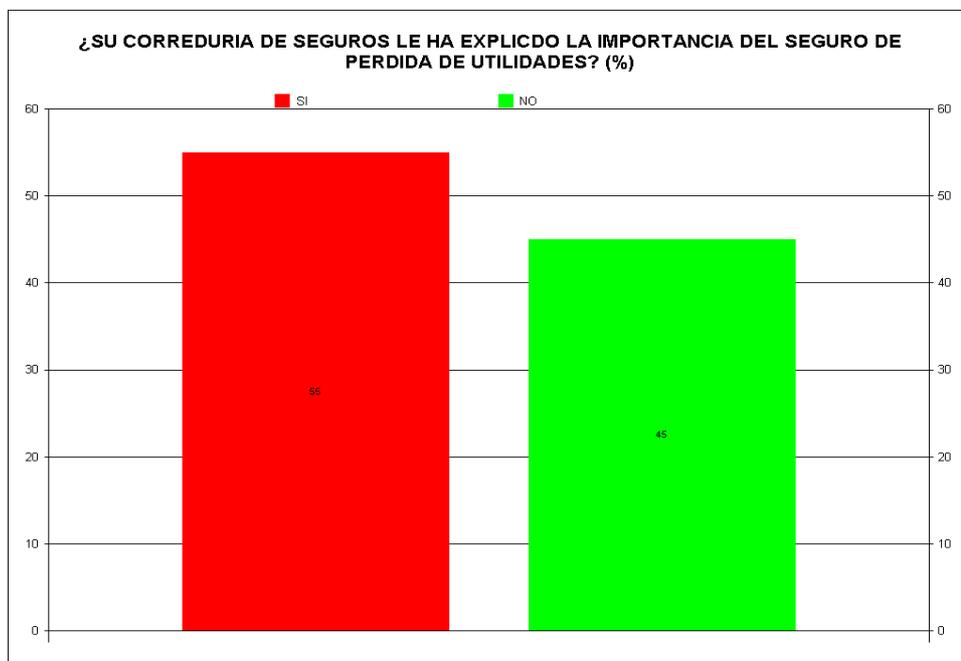
Dentro del total de las empresas encuestadas representada por el 85 por ciento, afirmaron que la correduría de seguros si han explicado la importancia de la póliza de dinero y valores, sin embargo el resto de las empresas encuestadas declararon que las empresas corredoras de seguros, no les han comunicado sobre la importancia de la póliza de seguros de dinero y valor.

## PREGUNTA 12

Objetivo:

Saber si la Correduría de Seguros que atiende a la empresa les ha explicado la importancia del Seguro de Pérdida de Utilidades.

¿Su Correduría de Seguros le ha explicado la importancia del Seguro de Perdida de Utilidades?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	11	55
No	9	45
TOTAL	20	100



**Análisis:**

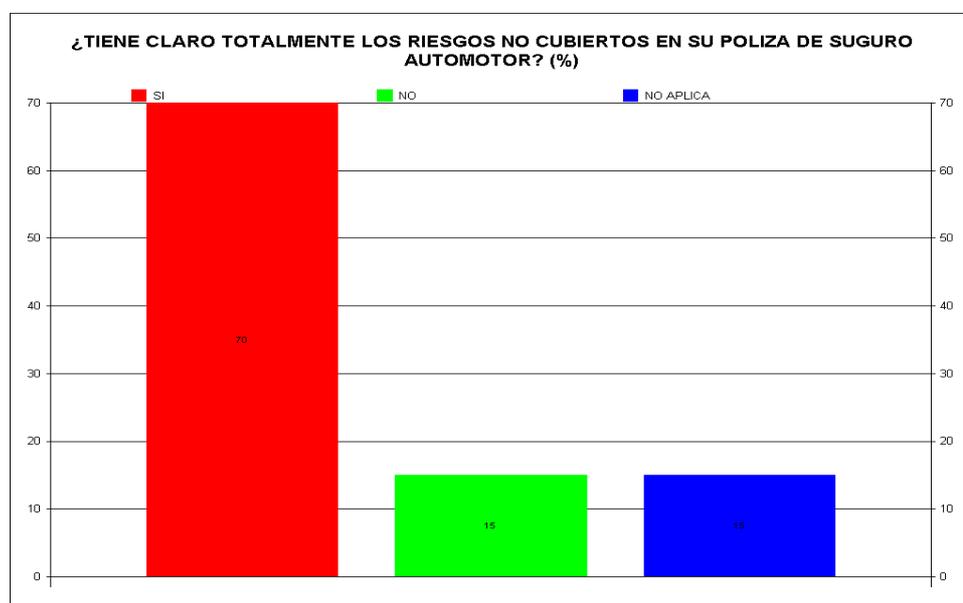
La mayor parte de las empresas encuestadas que la constituye un 55 por ciento, afirmaron tener conocimiento sobre la importancia de los seguros de pérdida de utilidades, mas un 45 por ciento declaro lo contrario. Se puede destacar la preocupación de las empresas por en factor económico nuevamente.

## PREGUNTA 13

Objetivo:

Saber si las empresas saben cuando no están cubiertos en la Póliza de Seguro Automotor.

¿Tiene claro totalmente los riesgos no cubiertos en su póliza de Seguros Automotor?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	14	70
No	3	15
No aplica	3	15
TOTAL	20	100



**Análisis:**

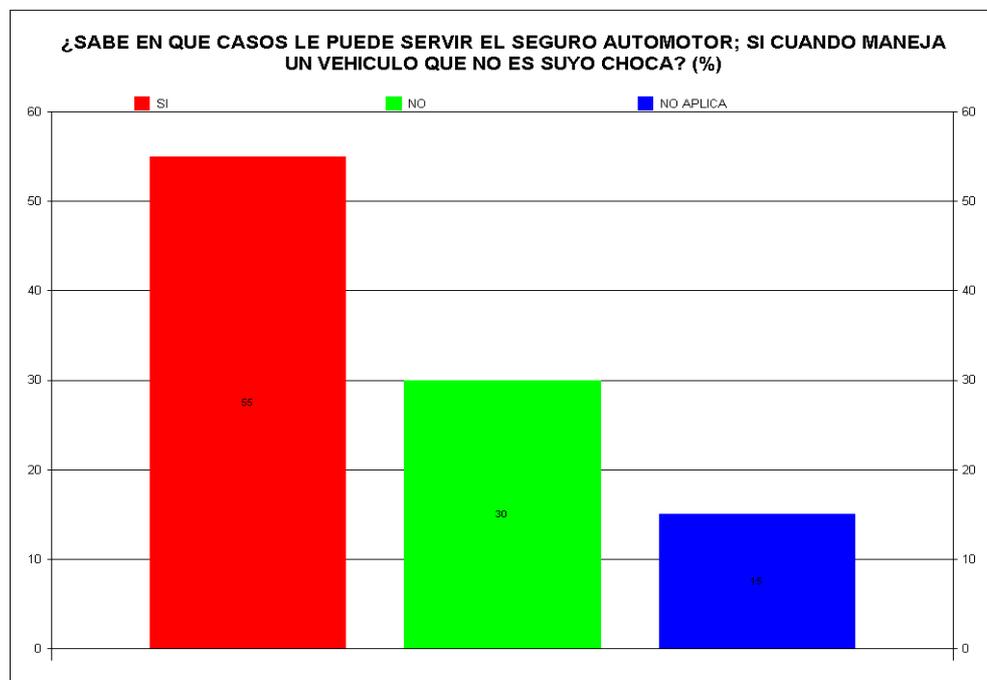
Cabe mencionar que el 70 por ciento de las empresas encuestadas afirmaron tener totalmente claro los riesgos que no cubre la póliza de seguros automotor, así mismo un 15 por ciento mencionó que no tienen claro los riesgos que no cubren las pólizas de seguros automotor, y el resto opinó que le es indiferente saberlo.

## PREGUNTA 14

## Objetivo:

Saber si las empresas encuestadas saben cuando les puede servir un seguro automotor, si cuando maneja un vehículo que no es de ellos choca

¿Sabe en que casos le puede servir el seguro automotor, si cuando maneje un vehiculo que no es suyo y choca?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	11	55
No	6	30
No aplica	3	15
TOTAL	20	100

**Análisis:**

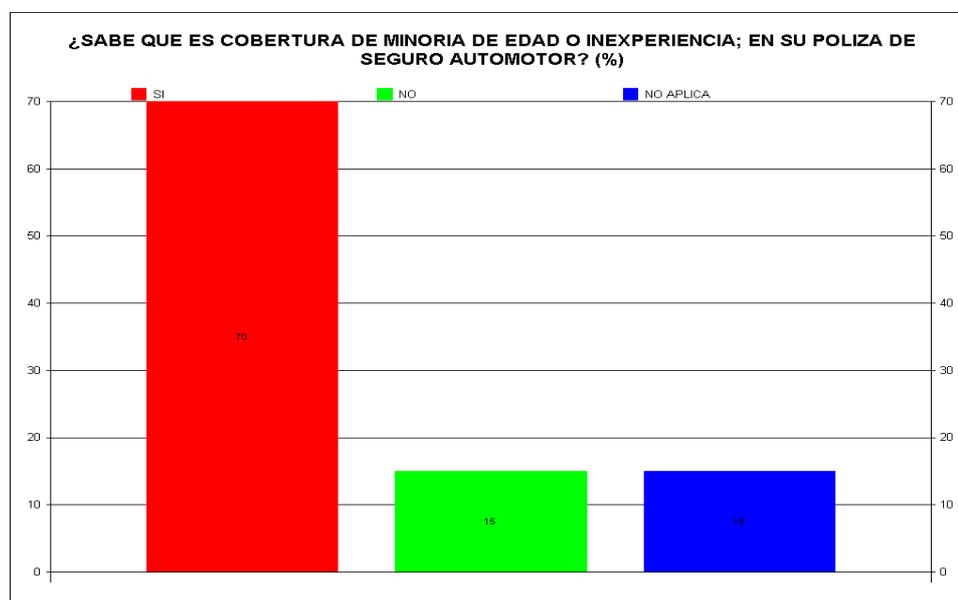
Dentro del total de las empresas encuestadas representada por el 55 por ciento, afirmaron tener conocimiento sobre en que ocasiones el seguro automotores le cubre un auto que no es de su propiedad, sin embargo un 30 por ciento dieron a conocer que no tienen conocimiento sobre la póliza de seguro de automotores.

## PREGUNTA 15

Objetivo:

Conocer si las empresas saben que es la cobertura de minoría de edad en las pólizas de seguro automotor

¿Sabe que es cobertura de minoría de edad ó inexperiencia en su póliza de seguro automotor?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	14	70
No	3	15
No aplica	3	15
TOTAL	20	100



**Análisis:**

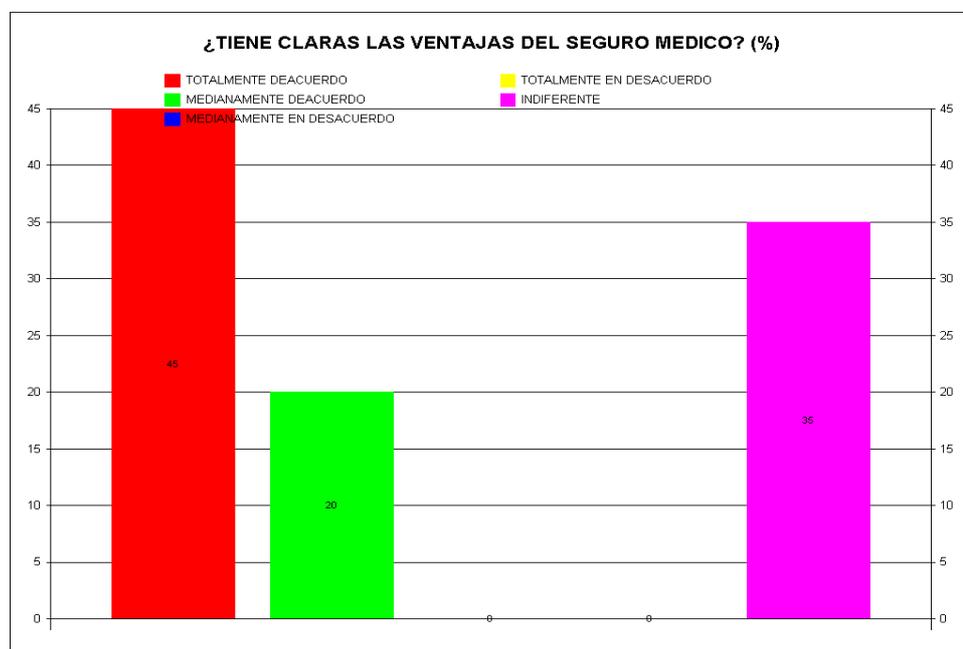
La mayor parte de las empresas encuestadas formadas por el 70 por ciento, afirmaron conocer sobre la cobertura que la póliza de seguro automotores cubre en caso de menores e inexpertos, y el 15 por ciento dieron a conocer que no tienen conocimiento sobre lo que cubre la póliza de seguro de automotores.

## PREGUNTA 16

Objetivo:

Conocer si las empresas tienen claras las ventajas del seguro médico

¿Tiene claras las ventajas del seguro médico?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	45
Medianamente de acuerdo	4	20
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Indiferente	7	35
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Análisis:**

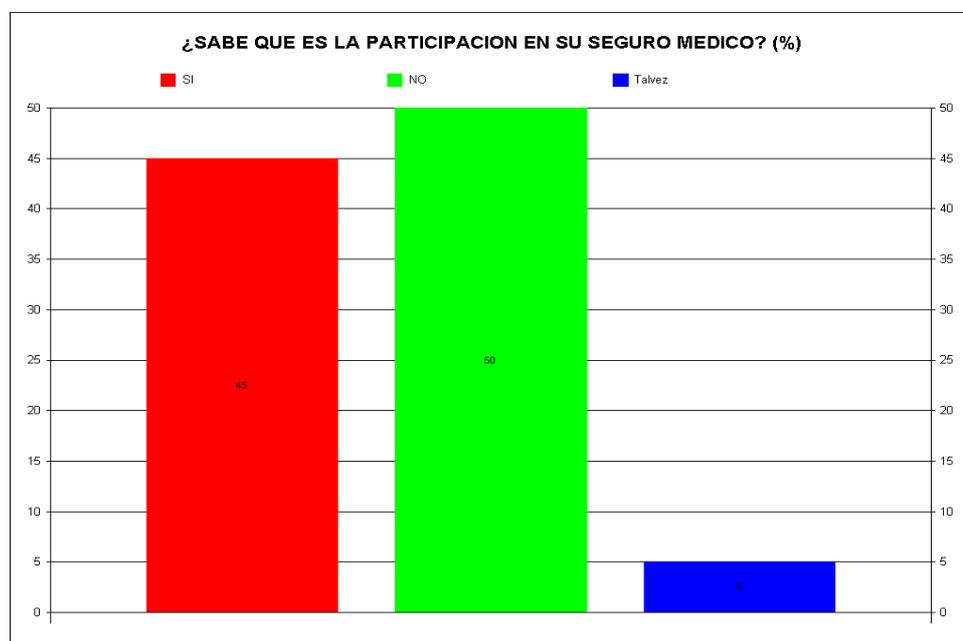
Un 45 por ciento de las empresas encuestadas conocen las ventajas sobre el seguro médico, y un 20 por ciento opino que no tienen claro las ventajas que el seguro médico cubre, mas un 35 por ciento opinó que le es indiferente conocer las ventajas del seguros médico.

## PREGUNTA 17

Objetivo:

Conocer el porcentaje de las empresas que conocen que la participación en el seguro médico.

¿Sabe que es la participación en su seguro médico?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	9	45
No	10	50
Talvez	1	5
TOTAL	20	100



**Análisis:**

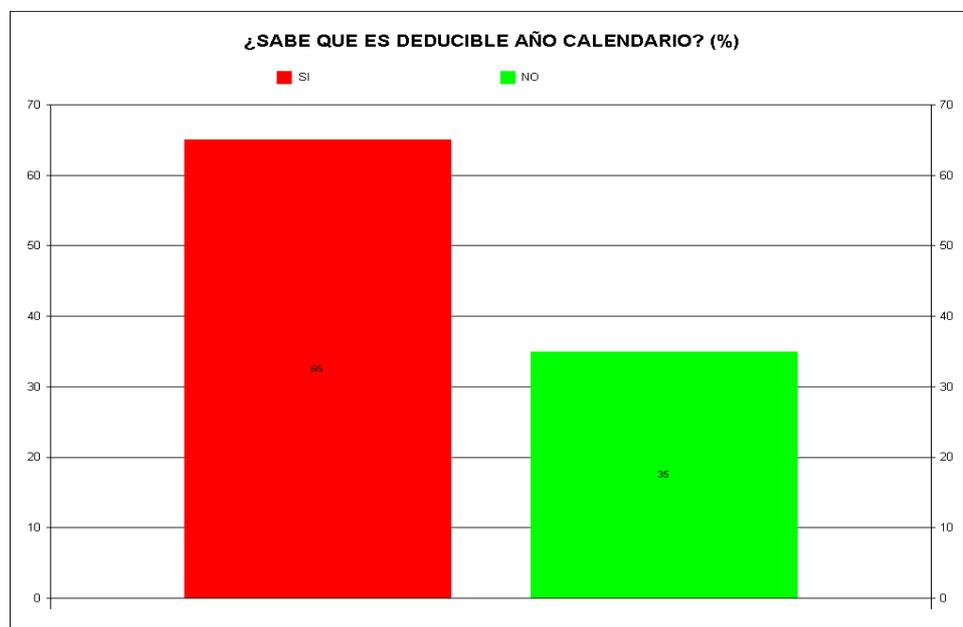
La mayor parte de las empresas encuestadas que representa un 50 por ciento, manifestó no tener conociendo sobre la participación en el seguro médico, así mismo un 45 por ciento conoce la participación dentro del seguro médico.

## PREGUNTA 18

Objetivo:

Conocer el porcentaje de las empresas que saben que es el deducible año calendario

¿Sabe que es deducible año calendario?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100



**Análisis:**

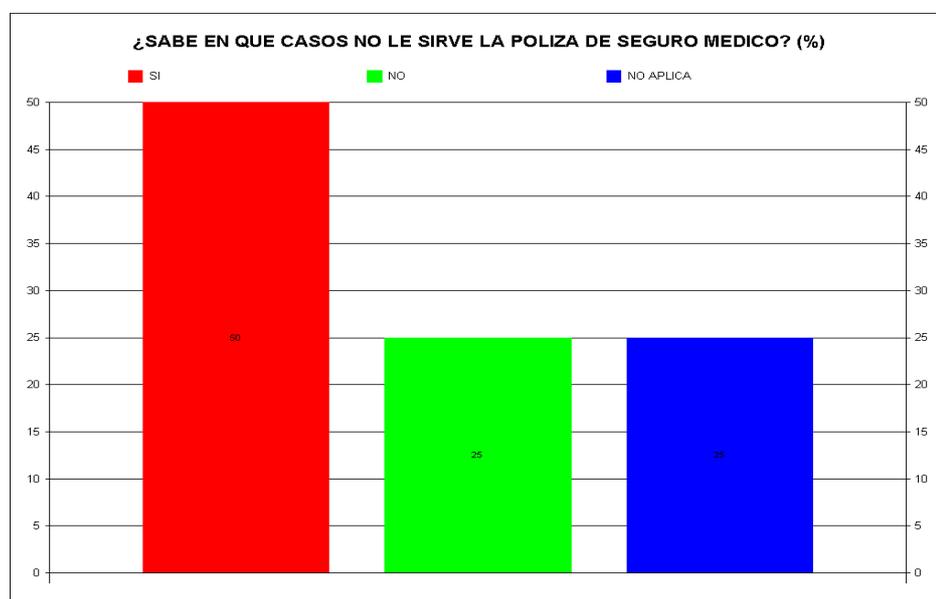
El 65 por ciento declaró tener conocimiento sobre lo que son los deducibles años calendario, y el resto que lo constituye un 35 por ciento afirmó no tener conocimiento de lo que son los deducibles años calendario.

## PREGUNTA 19

Objetivo:

Saber en que casos no le sirve la póliza de seguro médico a las empresas

¿Sabe en que casos no le sirve la póliza de seguro médico?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	10	50
No	5	25
No aplica	5	25
TOTAL	20	100



**Análisis:**

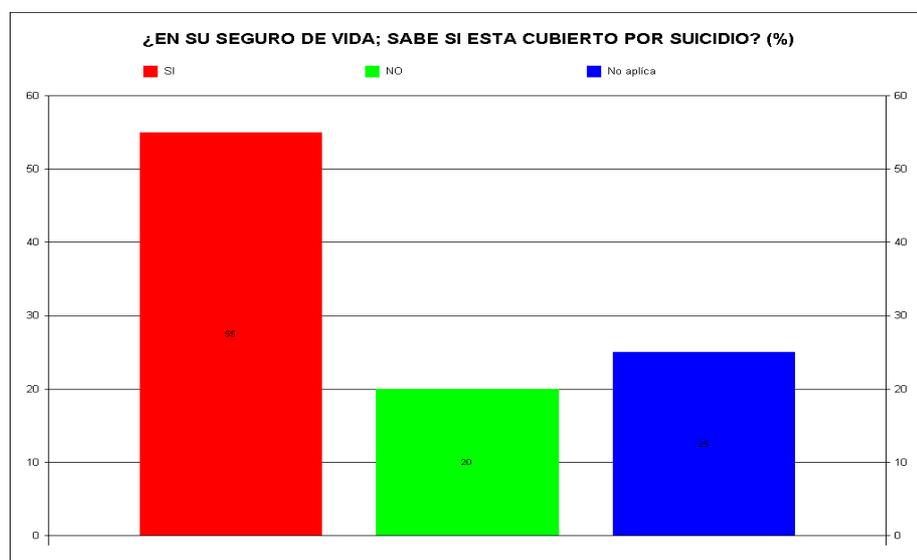
Dentro del total de las empresas encuestadas representada por el 50 por ciento, afirmaron tener conocimiento sobre lo que no cubre el seguro médico, y el 25 por ciento manifestó no saber las circunstancias que no cubre el seguro medico.

## PREGUNTA 20

Objetivo:

Saber si las empresas conocen si están cubiertos por suicidio.

¿En su seguro de vida, sabe si esta cubierto por suicidios?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	11	55
No	4	20
No aplica	5	25
TOTAL	20	100



**Análisis:**

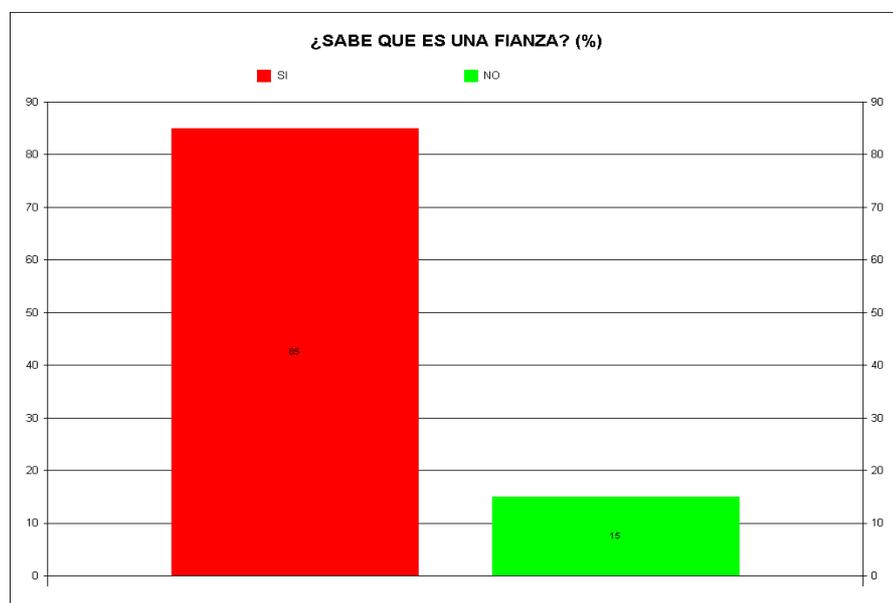
La mayor parte de las empresas encuestadas representada por el 55 por ciento, dieron a conocer que tienen conocimiento sobre lo que cubre el seguro de vida, mientras que un 20 por ciento menciona no tener conocimiento sobre lo que cubre los seguros de vida.

## PREGUNTA 21

Objetivo:

Conocer si las empresas saben que es una fianza

¿Sabe que es una Fianza?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	17	85
No	3	15
TOTAL	20	100

**Análisis:**

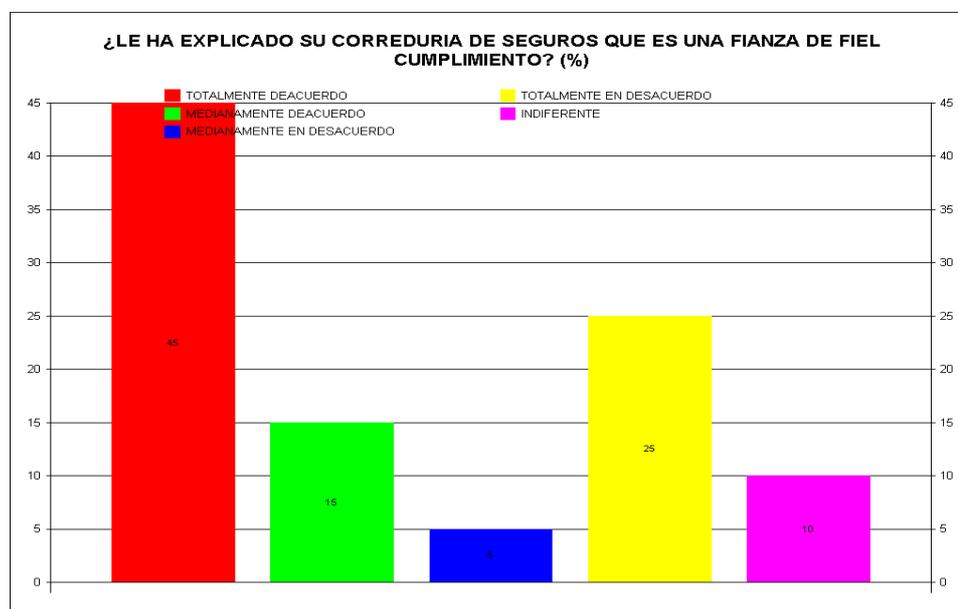
Dentro del total de las empresas encuestadas representada por el 85 por ciento, afirmaron tener saber que es una fianza, sin embargo un 15 por ciento manifestó no conocer que son las fianzas. En buena parte se debe a que son empresas que licitan con el gobierno ó empresas que exportan, las que si saben que es una fianza y en que consisten

## PREGUNTA 22

Objetivo:

Saber si a las empresas les han explicado las corredurías de seguros lo que es una Fianza de Fiel Cumplimiento

¿Le ha explicado su correduría de seguros lo que es una fianza de Fiel Cumplimiento?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	45
Medianamente de acuerdo	3	15
Medianamente en desacuerdo	1	5
Totalmente en desacuerdo	5	25
Indiferente	2	10
Total	20	100



**Análisis:**

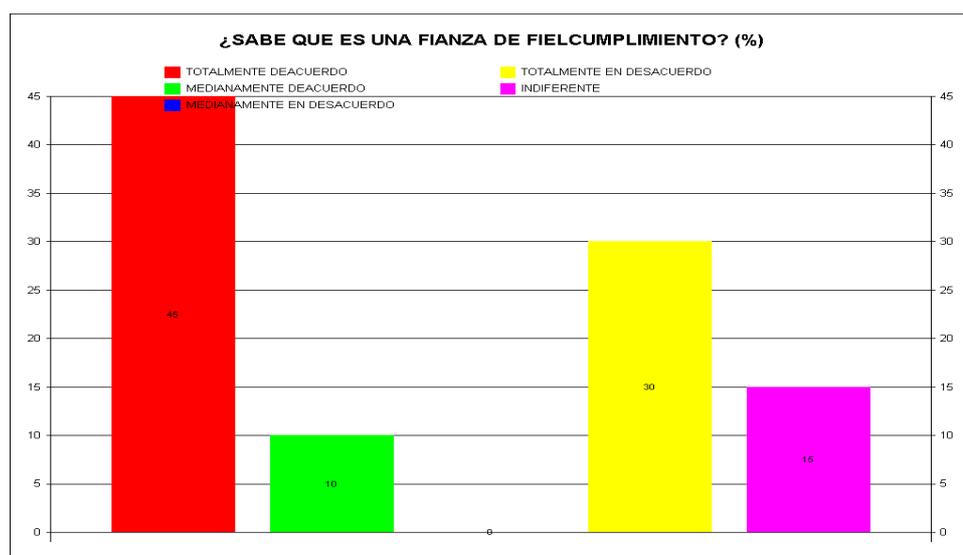
La mayoría de las empresas encuestadas manifestó que la corredurías de seguros ha explicado sobre lo que es una fianza de fiel cumplimiento, así mismo un 25 por ciento manifestó estar en desacuerdo con los casas corredoras de seguros, ya que no les han explicado en que consiste una fianza de fiel cumplimiento.

## PREGUNTA 23

Objetivo:

Confirmar si realmente las empresas les han explicado las corredurías de seguros lo que es una Fianza de Fiel Cumplimiento

¿Sabe que es una fianza de Fiel Cumplimiento?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	9	45
Medianamente de acuerdo	2	10
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	6	30
Indiferente	3	15
Total	20	100



**Análisis:**

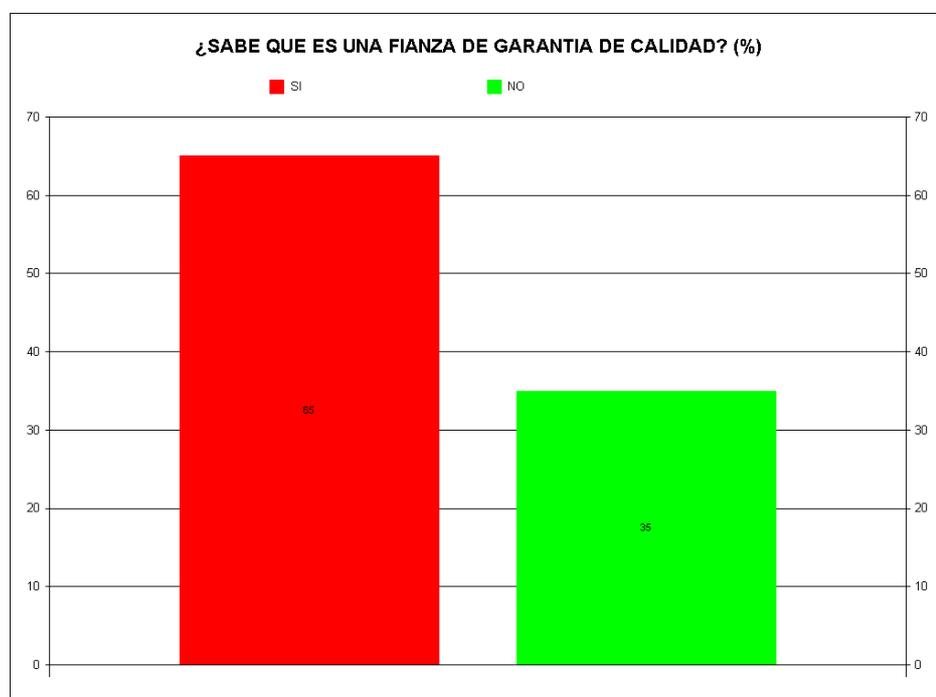
Dentro del total de las empresas encuestadas representada por el 45 por ciento, afirmaron tener conocimiento sobre que es una fianza de fiel cumplimiento, y un 30 por ciento afirmó que no tienen conocimiento de lo que es una fianza de fiel cumplimiento, mas un 15 por cinto aclaró que le es indiferente conocer que es una finaza de fiel cumplimiento.

## PREGUNTA 24

Objetivo:

Saber el porcentaje de las empresas que saben que es una Fianza de Garantía de Calidad.

¿Sabe que es una fianza de garantía de calidad?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100



**Análisis:**

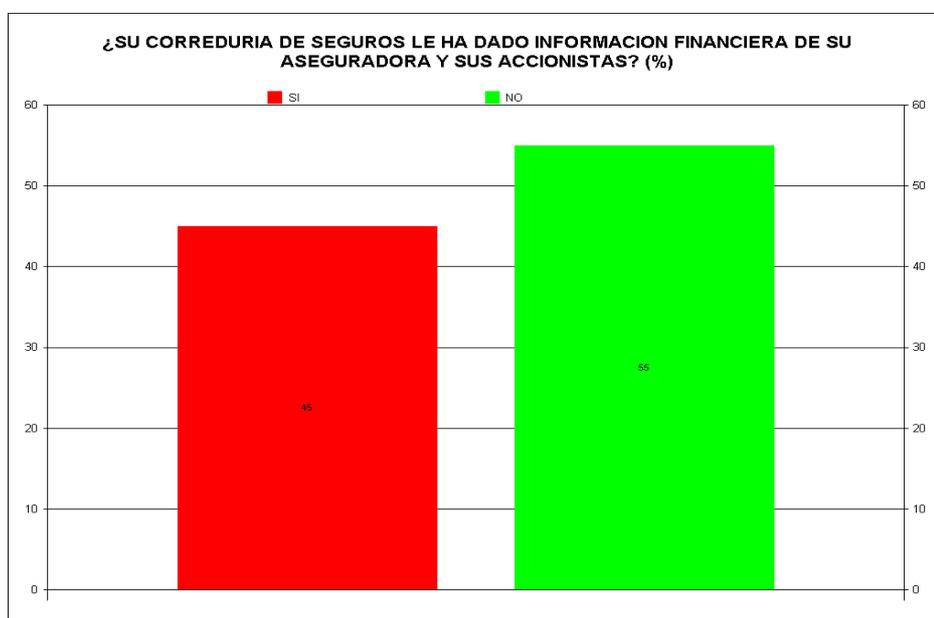
La mayor parte de las empresas encuestadas opinaron que si tienen conocimiento sobre que es una fianza de garantía de calidad, mientras que la minoría contestó que no tienen conocimiento sobre fianzas de garantía de calidad.

## PREGUNTA 25

Objetivo:

Saber si las Corredurías de Seguros les dan información financiera de las aseguradoras a sus clientes.

¿Su correduría de seguros le ha dado información financiera de su aseguradora accionistas?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	9	45
No	11	55
TOTAL	20	100



**Análisis:**

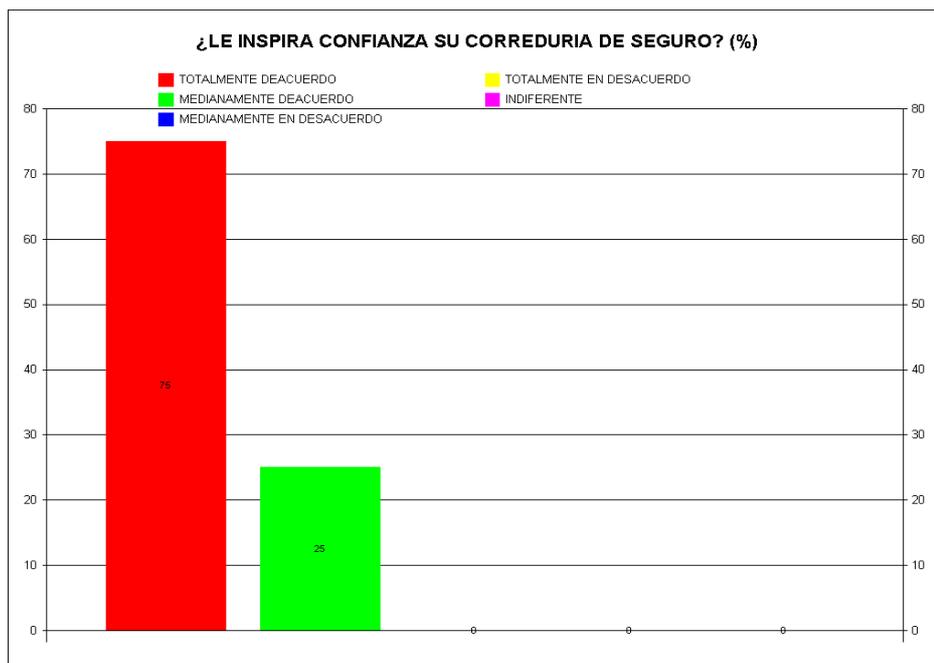
La mayor parte de las empresas encuestadas representada por un 55 por ciento manifestó no conocer sobre el financiamiento de su aseguradora y accionistas, sin embargo el resto constituido por el 45 por ciento dio a conocer que la aseguradora le ha proporcionado información financiera de su aseguradora y de sus accionistas.

## PREGUNTA 26

Objetivo:

Conocer si las corredurías de seguros les inspiran confianza a las empresas encuestadas

¿Le inspira confianza su correduría de seguros?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	75
Medianamente de acuerdo	5	25
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Indiferente	0	0
Total	20	100



**Análisis:**

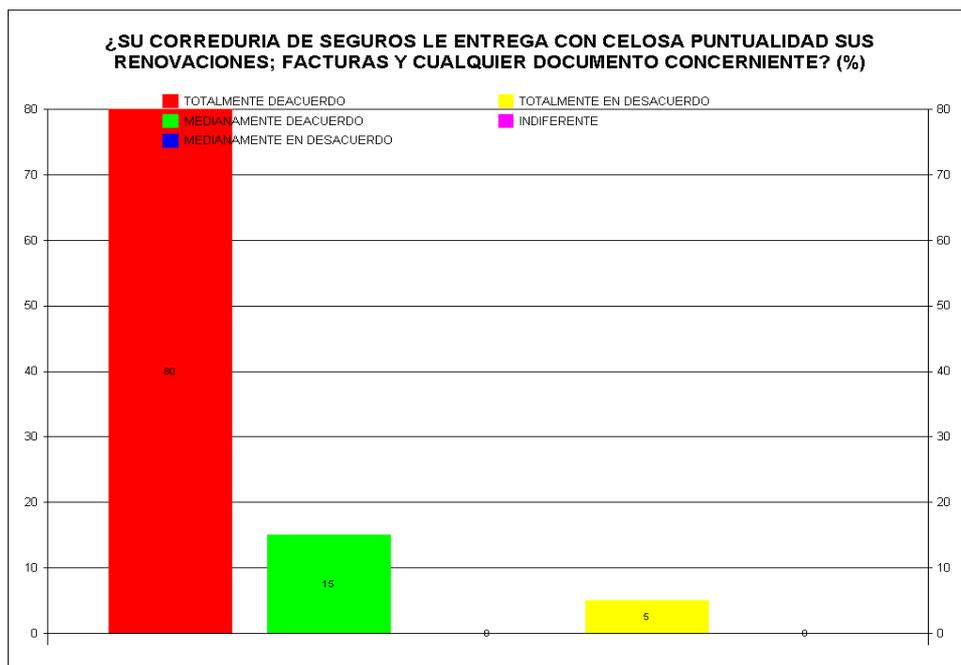
Dentro del total de las empresas encuestadas, la mayor parte de las empresas respondió que si confían en su aseguradora des seguros, mientras que el resto que representa el 25 por ciento respondió que su aseguradora no le inspira confianza.

## PREGUNTA 27

Objetivo:

Saber si a las empresas se les entregan los documentos de las aseguradoras con puntualidad

¿Su correduría de seguros le entrega con celosa puntualidad sus renovaciones, facturas y cualquier documento concerniente'	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	16	80
Medianamente de acuerdo	3	15
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	1	5
Indiferente	0	0
Total	20	100



**Análisis:**

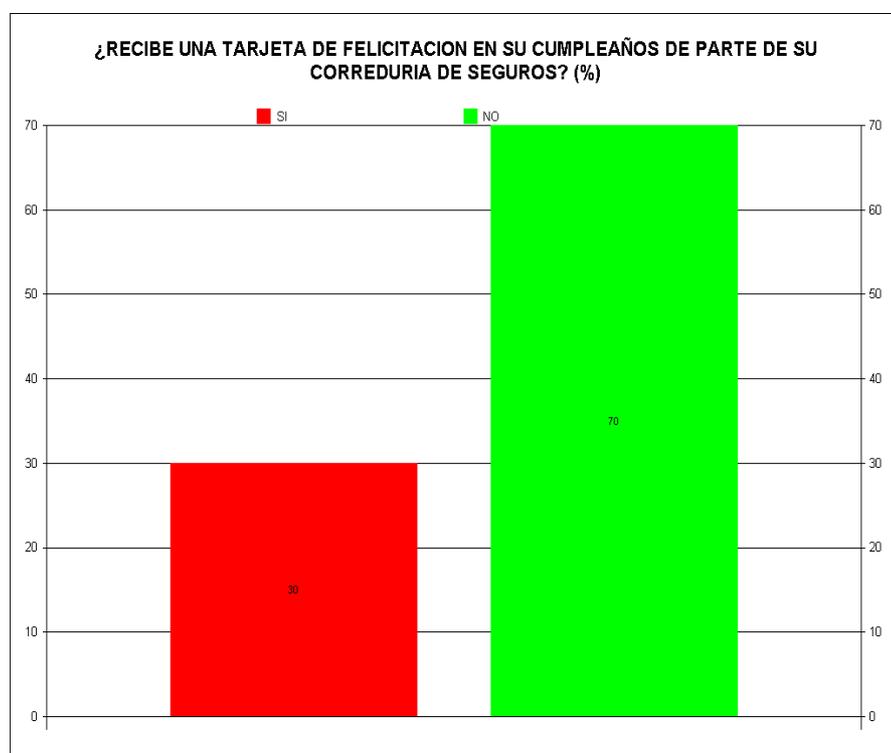
La mayor parte de las empresas encuestadas representada por el 80 por ciento, afirmaron recibir con puntualidad cualquier documento por parte de su aseguradora de seguros, mientras que un 15 por ciento respondió no estar de acuerdo a la puntualidad de su aseguradora.

## PREGUNTA 28

Objetivo:

Saber el grado de relaciones interpersonales que tienen las Corredurías de Seguros con las empresas encuestadas

¿Recibe una tarjeta de felicitación en su cumpleaños de parte de su correduría de seguros?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	6	30
No	14	70
TOTAL	20	100



**Análisis:**

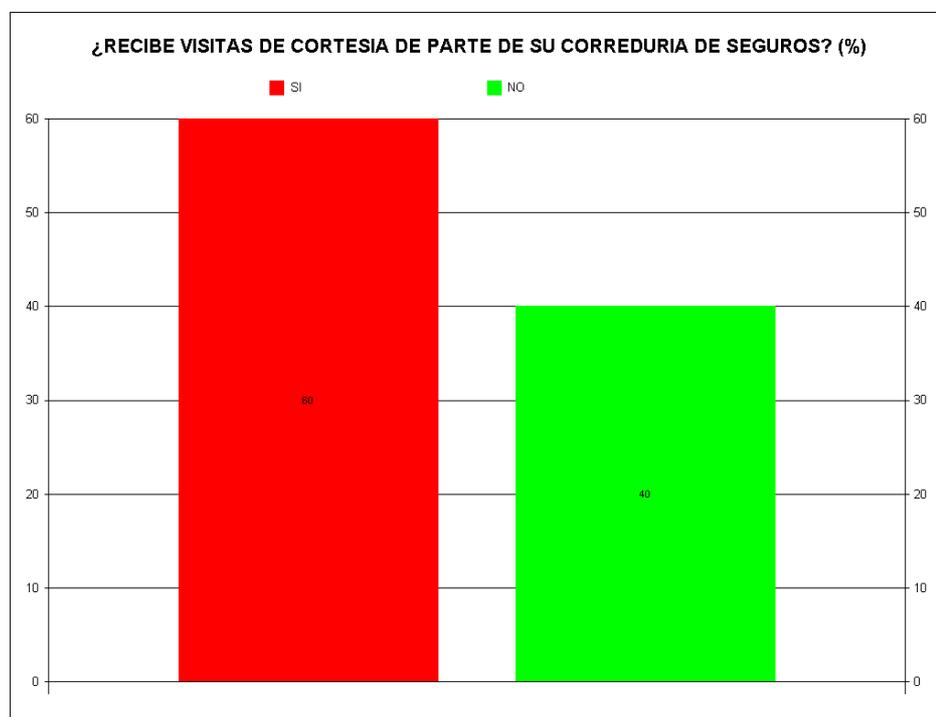
La mayor parte de las empresas encuestadas manifestó que no recibían ningún detalle por parte de su aseguradora, mas un 30 por ciento respondió afirmativamente.

## PREGUNTA 29

Objetivo:

Saber el grado de relaciones interpersonales que tienen las Corredurías de Seguros con las empresas encuestadas

¿Recibe visitas de cortesía de parte de su correduría de seguros?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	12	60
No	8	40
Total	20	100

**Análisis:**

Un 60 por ciento respondió afirmativamente que recibe visitas de cortesía por parte de su aseguradora de seguros, mientras que un 40 por ciento manifestó lo contrario.

## PREGUNTA 30

Objetivo:

Saber en que medida las Corredurías de Seguros respetan el tiempo de las empresas

¿Respetan su correduría de seguros su tiempo en las citas?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100



**Análisis:**

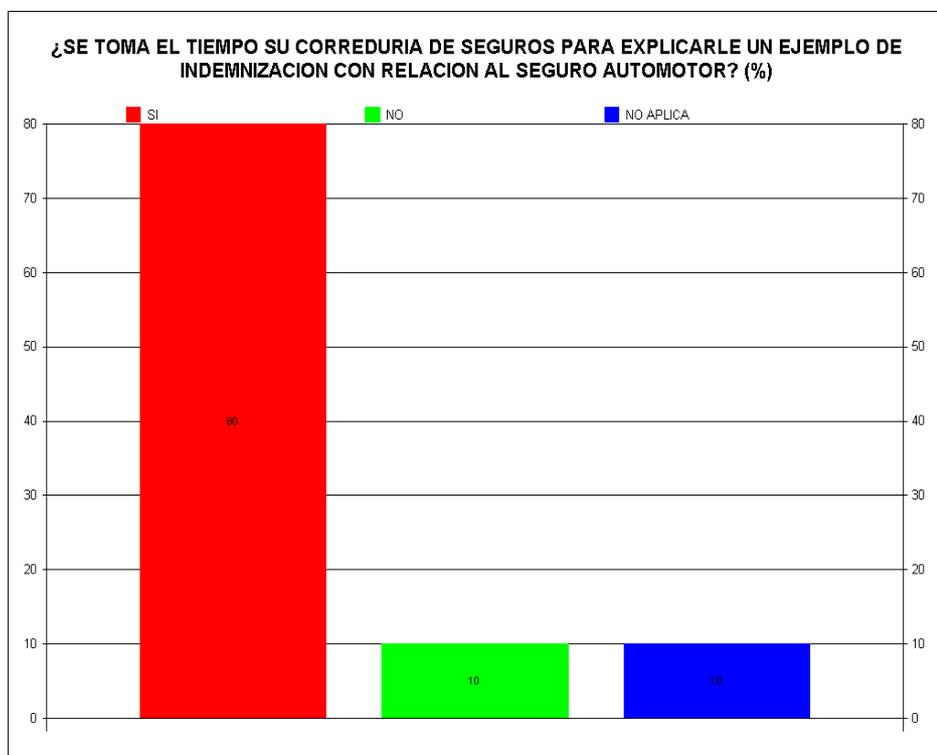
El total de las empresas encuestadas representada por el 100 por ciento manifestó que su correduría de seguros, respeta su tiempo en las citas.

## PREGUNTA 31

Objetivo:

Saber si las Corredurías de Seguros dan explicaciones adicionales para las pólizas de los seguros de automotores.

¿Se toma el tiempo su correduría de seguros para explicarle un ejemplo de indemnización con relación al seguro automotor?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	16	80
No	2	10
No aplica	2	10
TOTAL	20	100



**Análisis:**

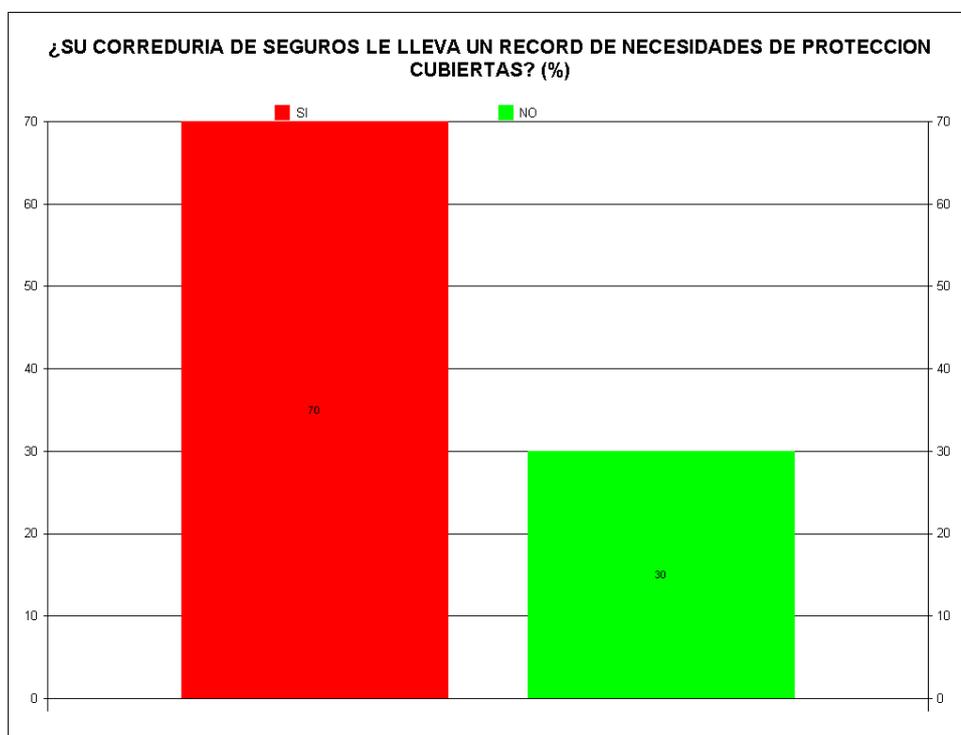
La mayor parte de las empresas encuestadas representada por el 80 por ciento, afirmaron que su correduría de seguros, se toma el tiempo para explicar ejemplos sobre indemnizaciones con relación al seguros automotor. Y un 10 por ciento respondió negativamente a la pregunta antes mencionada.

## PREGUNTA 32

Objetivo:

Demostrar si las Corredurías de Seguros llevan a las empresas un record de necesidades cubiertas

¿Su correduría de seguros le lleva un record de necesidades de protección cubiertas?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	14	70
No	6	30
Total	20	100



**Análisis:**

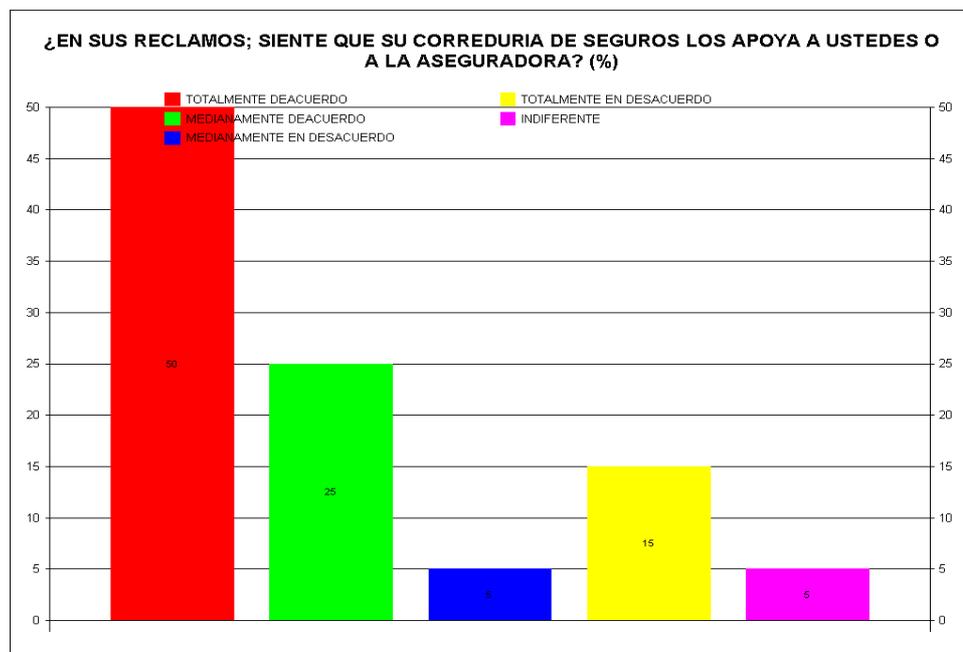
La mayor parte respondió que su correduría de seguros si le lleva sus necesidades cubiertas, mientras que un 30 por ciento menciona que su correduría de seguros no lleva un registro de sus necesidades cubiertas.

## PREGUNTA 33

Objetivo:

Conocer si las empresas sienten que las Corredurías de Seguros apoyan más al cliente ó a la aseguradora.

¿En sus reclamos, siente que su correduría de seguros los apoya a ustedes ó a la aseguradora?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	10	50
Medianamente de acuerdo	5	25
Medianamente en desacuerdo	1	5
Totalmente en desacuerdo	3	15
Indiferente	1	5
Total	20	100



**Análisis:**

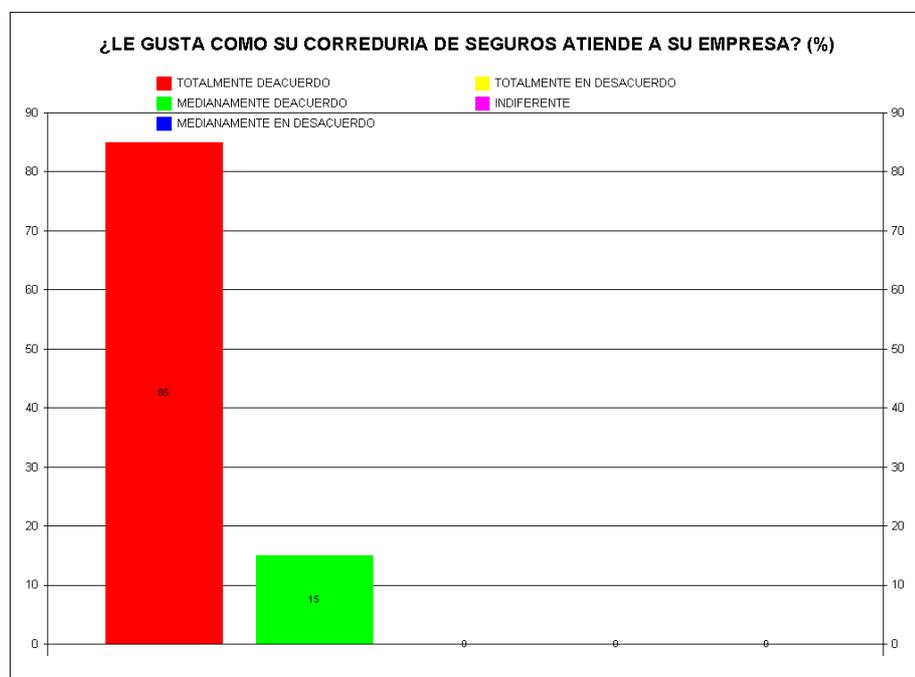
Dentro del total de las empresas encuestadas el 50 por ciento respondió que siente apoyo por parte de su correduría de seguros, en el momento de sus reclamos, mientras que un 25 por ciento mencionó no estar muy de acuerdo, así mismo un 15 por ciento respondió no sentir ningún apoyo por parte de su correduría de seguros en el momento de sus reclamos.

## PREGUNTA 34

Objetivo:

Dar a conocer si las empresas encuestadas les gustan como les atiende la Correduría de Seguros que tienen.

¿Le gusta como su correduría de seguros atiende a su empresa?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	17	85
Medianamente de acuerdo	3	15
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Indiferente	0	0
Total	20	100



**Análisis:**

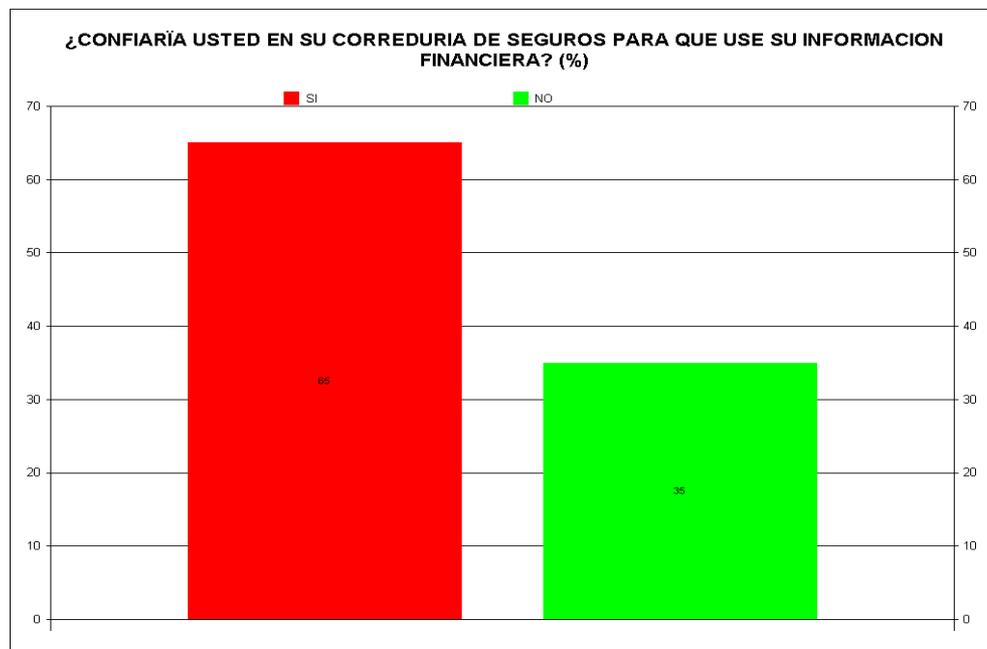
La mayoría de las empresas encuestadas representada por el 85 por ciento, afirmaron que si les agrada como la correduría los atiende, sin embargo un 15 por ciento mencionó no estar satisfecho como la correduría atiende a la empresa.

## PREGUNTA 35

Objetivo:

Saber si las empresas confían en las Corredurías de Seguros para que manejen información financiera de las empresas encuestadas

¿Confía usted en su correduría de seguros para que use su información financiera?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	13	65
No	7	35
Total	20	100



**Análisis:**

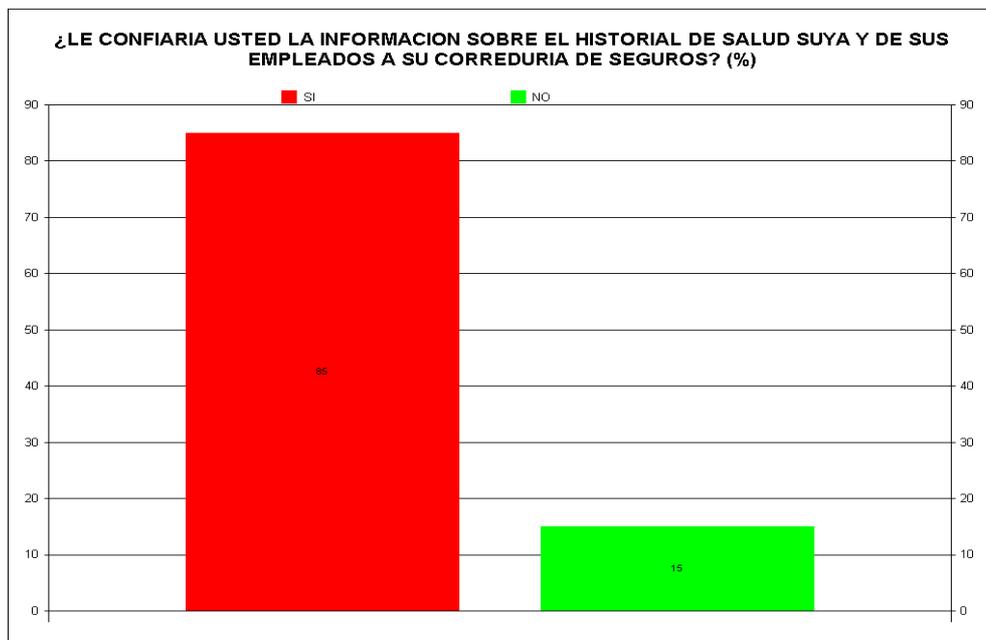
La mayor parte de las empresas encuestadas representada por el 65 por ciento, afirmaron tener confianza a su correduría de seguros, para que use su información financiera, y un 35 por ciento manifestó no tener confianza con su correduría de seguros, para que este use su información financiera.

## PREGUNTA 36

Objetivo:

Saber si las empresas confían en las Corredurías de Seguros para que manejen información de salud de las empresas encuestadas

¿Le confiaría usted la información sobre el historial de salud suya y de sus empleados a su correduría de seguros?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	17	85
No	3	15
Total	20	100



**Análisis:**

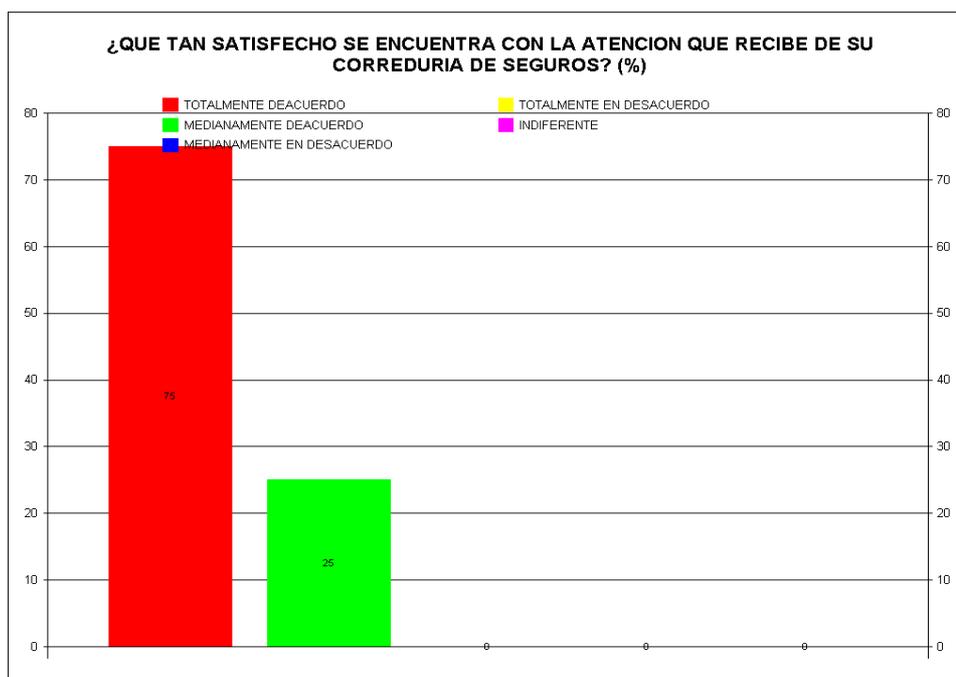
La mayor ponderación de las empresas encuestadas respondió que si le confiaran el historial de salud de sus empleados a su casa corredores de seguros, y el resto menciono que no le confiara el historial de la salud de sus empleados a su correduría.

## PREGUNTA 37

Objetivo:

Saber el grado de atención que tienen las Corredurías de Seguros con las empresas encuestadas

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención que recibe de su correduría de seguros?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	75
Medianamente de acuerdo	5	25
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Indiferente	0	0
Total	20	100



**Análisis:**

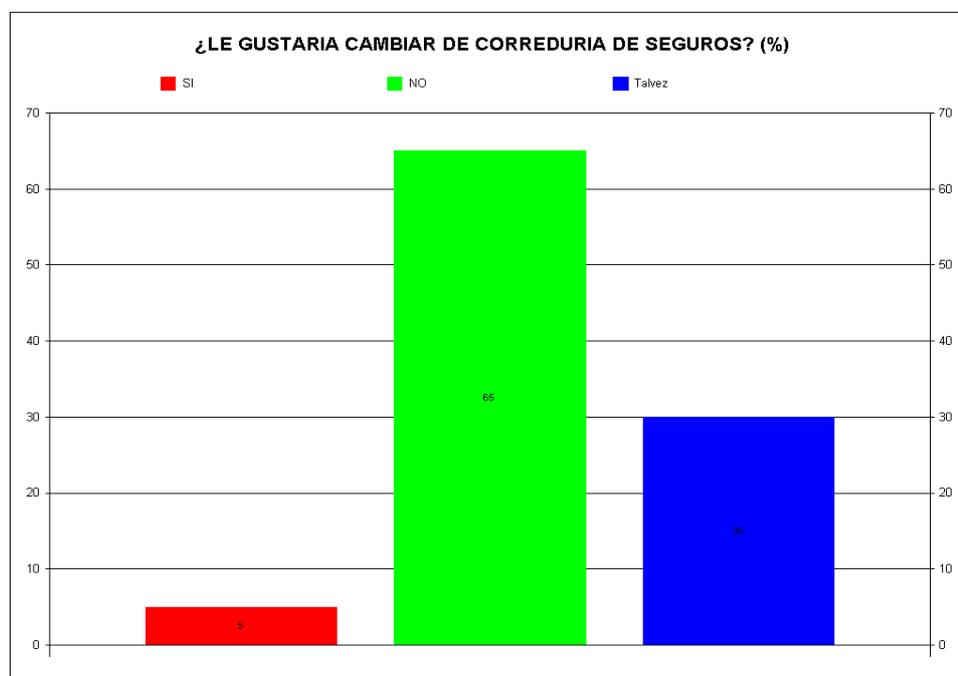
Dentro del total de las empresas encuestadas, la mayor parte representada por el 75 por ciento, afirmaron estar satisfecho del trato que su correduría les brinda, mientras que el resto opinaron no estar satisfecho con el trato de su correduría.

## PREGUNTA 38

Objetivo:

Conocer si las empresas encuestadas les gustaría cambiar de Correduría de Seguros

¿Le gustaría cambiar de correduría de seguros?	TOTAL	
	Frecuencia	%
Si	1	5
No	13	65
Talvez	6	30
TOTAL	20	100



**Análisis:**

La mayor parte de las empresas encuestadas representada por el 65 por ciento, opinaron no que no les gustaría cambiar de correduría de seguros, mientras que 30 por ciento mencionó la posibilidad de cambiar de correduría de seguros.

#### D. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA A LA EMPRESA EN ESTUDIO

Dentro del universo, la empresa en estudio está conformado por un Gerente General, Investigadores de Mercado, Técnicos de Campo, Asistentes. Se tomó como censo a los empleados de la empresa, por ser una cantidad finita, conformada por diez personas involucradas directamente en la organización.

(Ver cuadro 1).

**Cuadro 1.**

PUESTO DE TRABAJO	NUMERO DE PERSONAL
Gerente General	1
Investigador de Mercado	3
Técnicos de Campo	4
Asistentes	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fuente: Información proporcionada por el Gerente General del caso ilustrativo.

Se entrevistó a la empresa en estudio, y dentro de las respuestas que obtuvimos a la encuesta son las siguientes:

Que el único medio de comunicación con que cuenta la empresa en estudio, es por medio del directorio en la Web de una aseguradora y por referencias con los clientes.

Además la calidad de servicio que brinda la empresa en estudio, manifiestan que es un poco deficiente en el momento en que los clientes presentan reclamos, al igual declararon que la forma en que ellos compiten dentro del mercado no es cuantitativa, es decir que no hay forma de medir, ni contar la manera de competir en cuanto al precio, de igual modo la forma de cómo fomentan la lealtad al cliente es transmitiéndoles sinceridad en el momento de interactuar con los clientes. Así mismo la empresa manifestó no saber la forma de medir la participación dentro del mercado, motivo por el cual ellos no lo realizan, al mismo tiempo declararon que la situación financiera en la que se encuentran es débil, por lo cual se encuentran en una desventaja con las demás empresas.

También opinaron que el papel que asume la Gerencia, el desarrollo de su gestión no es considerada como lo suficientemente buena hasta el momento, pudiendo ser más efectiva.

La empresa está estructurada con diez empleados los cuales brindan sus servicios en la organización, cuentan con ocho años de experiencia en el mercado.

La empresa en estudio, mencionó que no han tenido ningún beneficio al implementar la planeación estratégica, de igual manera manifiestan que es importante que los empleados conozcan la razón de ser y hacia adonde se dirige la empresa, con el objetivo de que se motiven a trabajar.

Al mismo tiempo la empresa mencionó que ellos evalúan el ambiente interno, para el alcance de las metas.

La Empresa en estudio no evalúa el ambiente externo por que no lo estiman necesario, y el factor para el éxito más importante de la empresa es la atención al cliente.

La estrategia más utilizada dentro de la empresa es la diversificación, y estas son seleccionadas por el gerente y los jefes de área, aclarando que la forma de cómo implementan, evalúan y revisan las estrategias es evaluándolos de manera general una vez al año.

#### **E. Competencia:**

Se considerará como competencia a las trece medianas corredurías de seguros que se dedican al corretaje de seguros y fianzas del sector industrial.

(Ver Cuadros de Anexos 4)

#### ENTREVISTA 1

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON C&R CONSULTORES.**

La forma de cómo se publicitan la empresa C&R es a través de sus propios clientes y las recomendaciones de los mismos, para que de esta forma se puedan dar a conocer, además por el Internet en el directorio que tiene una aseguradora.

Referente al servicio al cliente que brindan C&R, manifiesta que es personalizada y oportuna ósea: directamente con el cliente y cuando se necesita para no ocuparle más tiempo de lo necesario.

La forma en que compiten con los precios dentro del mercado con la competencia es procurando mantener bajos los precios presentados por los clientes con las aseguradoras consiguiendo de esta forma tasas más bajas para cotizar nuevas pólizas de seguros.

La forma de cómo fomentan la lealtad de el cliente hacia la empresa es por medio de promocionales realizadas por la empresa como lo son las agendas, llaveros, accesorios para vehículos, y accesorios en general, haciendo de esta forma que el cliente se sienta identificado. De igual manera, la forma de cómo miden la participación en el mercado es gracias a las ventas, comparando las ventas anuales con las anteriores y de esta manera establecer porcentajes de incremento ó decremento.

C&R manifiestan que la situación financiera de la empresa es estable gracias a que se cuenta con suficiente solvencia financiera y no tienen problemas con las obligaciones que estas representa, en cuanto a la gestión de la dirección de la empresa manifiestan que es la adecuada en cuanto que han tenido la mayor parte de los resultados planeados.

La empresa C&R está constituida por doce empleados y cuenta con dieciséis años de experiencia dentro del mercado.

Además manifiestan que los beneficios de la implementación de la Planeación Estratégica ha sido el crecimiento organizacional, ya que de esta manera toda la organización ha visto las mejoras en la empresa.

La empresa manifiesta la importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige la empresa, ya que es por ello el alcance de las metas en la empresa.

El ambiente interno lo evalúan a través de sondeos de opinión entre los empleados al interior de la empresa y fuera de esta también. Al mismo tiempo monitorean el ambiente externo, gracias a lo que transmiten los medios de comunicación.

C&R declaró que los factores para el éxito son el servicio al cliente y el personal capacitado dando de esta manera lo necesario para que la empresa alcance sus objetivos y el tipo de estrategia que usan para alcanzar los objetivos es la de penetración del mercado consiguiendo segmentos de mercado con mejor poder adquisitivo debido a sus necesidades en mayor medida.

La forma en que analizan y seleccionan las estrategias es por experiencias anteriores que han tenido en la empresa al implementarlas, tomando en cuenta las que han tenido buenos resultados. Y la forma de cómo implementan y evalúan las estrategias es comparándolas con el alcance de las metas hechas al inicio por la empresa.

## ENTREVISTA 2

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON CONSULTORES DE CENTROAMERICA.**

La forma de cómo se publicitan la empresa CONSULTORES DE CENTROAMERICA, es por sus propios clientes pidiendo que estos los recomienden con otras personas para que de esta forma se puedan dar a conocer.

CONSULTORES DE CENTROAMERICA, considera que el servicio al cliente es bueno ya que conocen al cliente muy bien, debido a la larga permanencia que han tenido con la cartera de clientes. Y declaran que la forma de cómo compiten con los precios es recortando gastos operativos de la empresa, a medida que estos exceden a las necesidades reales, al igual forma, la manera de cómo fomentan la lealtad con los clientes es consiguiéndoles descuentos en las primas por los seguros que compran de las aseguradoras.

La empresa CONSULTORES DE CENTROAMERICA, manifiestan que no miden el porcentaje de participación en el mercado. Y declarara que la situación financiera de la empresa es la adecuada para las condiciones que presentan actualmente.

Declaran que la dirección de la empresa es un poco deficiente debido a problemas varios que no son resueltos.

CONSULTORES DE CENTROAMERICA Cuentan con doce empleados en la empresa, y ocho años de experiencia en el mercado.

CONSULTORES DE CENTROAMERICA, argumentan que tienen pocos beneficios al implantar la Planeación Estratégica, y que los empleados se sienten identificados gracias a que conocen la razón de ser y hacia donde se dirige la empresa. De igual forma evalúan el ambiente interno observando el comportamiento interno de los empleados dentro de la empresa.

Además manifiestan que observando a la competencia es como monitorean el ambiente externo, y que los factores críticos para el éxito con que cuentan son el personal y las instalaciones físicas de la empresa.

CONSULTORES DE CENTROAMERICA, las estrategias que utilizan es por medio de las Alianzas Estratégicas, y la forma en que analizan y seleccionan las estrategias es por medio de ejemplos de Corredurías de Seguros internacionales.

Así mismo la forma en que revisan y evalúan las estrategias implementadas es por medio de reuniones de trabajo y supervisión continua.

### ENTREVISTA 3

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON CONSULTORES Y ADMINISTRACIÓN**

La empresa CONSULTORES Y ADMINISTRACIÓN, hace publicidad por medio de su propia página Web y por la Guía Telefónica y manifiestan que la calidad en el servicio al cliente que tienen es muy buena debido a que es muy bien elaborada

CONSULTORES Y ADMINISTRACIÓN, manifiestan que para competir con los precios tienen su mercado en los alrededores únicamente y de esta manera no gastan en el trayecto a visitarlos.

La lealtad al cliente la fomentan haciendo que conozcan las instalaciones de la empresa y el personal que la conforma.

El porcentaje de participación en el mercado que tiene CONSULTORES Y ADMINISTRACIÓN, son medidas por las ventas que han tenido en el año, declarando al mismo tiempo que la situación financiera de la empresa la expresan como buena, y la gestión de la dirección de la empresa la definen como excelente.

CONSULTORES Y ADMINISTRACIÓN, cuenta con trece empleados y quince años de experiencia en el ambiente económico.

Los beneficios que han tenido de implementar la Planeación Estratégica ha sido la armonía organizacional, Para la empresa es importante que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige la empresa ya que de esta manera ellos mismos se comprometen.

En la empresa CONSULTORES Y ADMINISTRACIÓN, evalúan el ambiente interno monitoreando el clima laboral dentro de las instalaciones, el ambiente externo lo evalúan mediante la observación de la competencia y los factores críticos para el éxito manifiestan que son el trato con las aseguradoras y la relación con los clientes.

El tipo de estrategia que usan en la empresa es a largo plazo y sirven para posicionarse en el mercado.

Las formas de cómo analizan y seleccionan las estrategias es a través de la junta directiva, ellos deciden que implementar y de que manera. Y la forma de cómo implementan, revisan y evalúan es por medio de una empresa externa que elabora consultorios cada vez que lo monitorean

#### ENTREVISTA 4

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON CONSULTORES S.A.**

En la empresa en mención solamente se publicitan mediante el directorio en la Web de una aseguradora y por referencias con los clientes. Y manifiestan que la calidad del servicio es un poco deficiente para cuando los clientes presentan reclamos.

La forma de competir con los precios, CONSULTORES S.A. manifiestan que no se puede, y la forma de cómo fomentan la lealtad al cliente es transmitiéndoles sinceridad cuando interactúan con los clientes.

También manifiestan que no miden el porcentaje en el mercado por no saber como hacerlo, y que la empresa está en una situación financiera débil, por lo cual tienen una desventaja frente a las demás.

De igual forma la gestión que presenta CONSULTORES S.A. opinaron que es ocasionalmente efectiva, pero que no es suficiente lo hecho hasta el momento.

CONSULTORES S.A. está constituida con ocho empleados los cuales brindan sus servicios en esta organización y cuenta con siete años en el mercado.

La empresa en mención considera que no han tenido ningún beneficio al implementar la planeación estratégica.

Y están de acuerdo que es importante que los empleados conozcan la razón de ser y hacia adonde se dirige la empresa, para que se motiven a trabajar.

Además evalúan el ambiente interno pero en función del alcance de las metas, y ellos no evalúan el ambiente externo por que no lo estiman necesario. Para CONSULTORES S.A. El factor más importante para el éxito en la empresa es la atención al cliente.

En CONSULTORES S.A. La estrategia que implementan es de diversificación, además las estrategias las seleccionan el gerente general y los jefes de área, y las formas de cómo implementan, evalúan y revisan las estrategias es evaluándolos de manera general una vez al año.

#### ENTREVISTA 5

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON**

#### **CORREDOR NACIONAL S.A.**

Mencionan que lo hacen por correo electrónico, anuncios en Internet, y por medio de las referencias con los clientes.

También mencionaron que la calidad en el servicio al cliente es la adecuada.

CORREDOR NACIONAL S.A. mencionan que para competir con la competencia es por medio de la atención al cliente.

Además CORREDOR NACIONAL S.A. consideran que la lealtad del cliente la fomentan por medio de disminuir las tasas que les cobran las aseguradoras a los tratos con negocios grandes.

La forma de cómo miden la participación en el mercado es a través de estudios de mercados, es decir realizar encuestas a los clientes para conocer los preferencias por los mismos.

CORREDOR NACIONAL S.A. considera que la situación financiera de la empresa esta en su máximo nivel, la describen como excelente y no han tenido problemas en esta área, al igual que la gestión que ha desarrollando la dirección de la empresa, es un punto muy bueno también en donde se destacan que no han tenido mayores problemas.

CORREDOR NACIONAL S.A. cuenta con quince empleados, a pesar de sus pocos colaboradores cuentan con once años de experiencia en el mercado salvadoreño.

Los beneficios que CORREDOR NACIONAL S.A. ha obtenido con la implementación de la planeación estratégica principalmente es que han aumentado la cartera de clientes. Y para ellos es importante que los empleados conozcan la razón de ser de la empresa, para que de esta forma aporten buenas ideas mejorando el rumbo de la empresa.

En la empresa en mención, evalúan el ambiente interno a través de reuniones de trabajo semanales, al mismo tiempo evalúan el ambiente externo a través de los clientes y la competencia.

Para CORREDOR NACIONAL S.A. los factores de éxito que posee la empresa son las aseguradoras, clientes, y personal con que cuentan.

Las estrategias que implementa la empresa son a corto plazo de penetración de mercado, luego analizan y seleccionan las estrategias por medio de reuniones generales de todas las personas involucradas en la empresa, para que de esta forma se implementen, revisen y evalúen las estrategias, esto se logra comparándolas con años anteriores implementadas en la empresa.

#### ENTREVISTA 6

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON CRUZ DADA. S.A**

CRUZ DADA. S.A. manifestó que la forma en como se publicitan es únicamente por referencias con sus clientes y por anuncios en emisoras de radio.

La calidad en el servicio al cliente es regular según lo hicieron conocer, por que en ocasiones no le prestan la debida atención a las necesidades de estos.

Además, manifiestan que no pueden competir con los precios ya que no pueden bajarles a los precios.

CRUZ DADA. S.A. También aclaró que la lealtad del cliente lo fomentan por medio del servició al cliente.

La empresa en mención desconoce la participación en el mercado, ya que nunca la han hecho debido a que no encuentran la forma de hacerlo.

Además mencionan también que la situación financiera de la empresa es difícil por diversas circunstancias, y que la gestión que desarrolla la dirección de la empresa en ocasiones es adecuada.

CRUZ DADA. S.A. cuenta con trece empleados para realizar las operaciones mercantiles de esta organización. Y quince años de experiencia en la sociedad salvadoreña.

Considera que la Planificación Estratégica, los ha beneficiado en la ampliación de la cartera de clientes.

También mencionaron que es importante que los empleados conozcan la razón de ser de la empresa para dar un mejor servicio al cliente, al mismo tiempo comentaron que no miden el ambiente interno y externo.

CRUZ DADA. S.A. considera que el factor que les ha dado el éxito es la calidad de servicio que le brindan al cliente.

Y la estrategia que implementan es la diversificación de sus operaciones comerciales.

La empresa en mención analiza y selecciona las estrategias únicamente por medio del gerente general. De igual forma, la estrategia la implementan por medio de la comparación de las metas anteriores con las actuales una vez al año al final de cada uno de estos.

Entrevista 7

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON MERCADEO Y  
FINANZAS.**

MERCADEO Y FINANZAS se publicitan por medio de las empresas hermanas, además por referencias de empresas para darse a conocer con otras personas.

La empresa considera que el servicio que le brindan al cliente, manifestaron que es muy buena, eficiente cuando se le necesita. Al igual que la forma de competir los precios es haciendo un recorte de gastos fijos.

MERCADEO Y FINANZAS. Considera que la forma de cómo fomentan la lealtad de el cliente hacia la empresa es por medio de artículos promocionales, es decir agendas, llaveros, accesorios para vehículos, con el objetivo de hacer sentir al cliente importante e identificado.

La empresa MERCADEO Y FINANZAS mide la participación en el mercado por medio del aumento en las ventas en el año, comparando con las ventas de otros años, y de esta forma analizar el porcentaje de participación en el mercado.

De igual forma manifiestan que la situación financiera de la empresa es bastante sólida, ya que gracias a los clientes estables o leales a la empresa se cuenta con una solvencia financiera sin ningún tipo de problemas. En cuanto a la gestión que desarrolla la dirección de la empresa manifiestan que es bastante estable, es decir es adecuada por parte de los altos mandos al alcanzar las metas establecidas.

MERCADEO Y FINANZAS está constituida por quince empleados y catorce años de experiencia dentro del mercado.

Además manifiestan que los beneficios de la implementación de la Planeación Estratégica ha sido el crecimiento organizacional, ya que de esta manera toda la organización ha visto las mejoras en la empresa.

MERCADEO Y FINANZAS considera importante que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige la empresa porque de esta forma se involucran los empleados.

De igual forma declaran que evalúan el ambiente interno a través de reuniones y reportes semanales, mensuales, ó anuales.

Dentro de la empresa el medio por el cual evalúan el ambiente externo es a través de medios publicitarios, es decir por radio, televisión, entre otras, y los factores para el éxito que consideran son las capacitaciones y personal con experiencia en el área específica.

El tipo de estrategia que usa MERCADEO Y FINANZAS para alcanzar los objetivos es la de diversificación, y la analizan y seleccionan por medio de reuniones de trabajo con los jefes de departamento y a si de esa forma retroalimentar a los compañeros de trabajo, para ser implementadas y evaluadas una vez al año, por medio de guías de entrevistas.

Entrevista 8

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON PROTECCION Y  
MEDIOS DE SEGUROS.**

La empresa PROTECCION Y MEDIOS DE SEGUROS. Se publicitan por medios publicitarios como lo son directorio telefónico, y a través del directorio de una aseguradora, Además por el Internet y de esta forma poder ampliar la cartera de clientes. La empresa manifiesta el servicio que le brindan al cliente es buena, es decir personalizada y atenta a todas sus necesidades. La empresa en mención considera que no hay forma de cómo competir dentro del mercado.

PROTECCION Y MEDIOS DE SEGUROS. Fomentan la lealtad de el cliente hacia la empresa es por medio de promocionales ó sea agendas, llaveros, entre otras.

También la forma de cómo miden la participación en el mercado declaró que es por la llegada de nuevos clientes, de esta forma analizar el crecimiento que se ha obtenido dentro del mercado.

La situación financiera de la empresa PROTECCION Y MEDIOS DE SEGUROS. es bastante regular, es decir, que no es muy estable

En cuanto a la gestión de la dirección de la empresa manifiestan que es regular y que podría mejorar, para así obtener mayores resultados.

PROTECCION Y MEDIOS DE SEGUROS. Está constituida por cinco empleados, pero un largo periodo de trabajo (veinte años de experiencia).

Los beneficios de la implementación de la Planeación Estratégica dentro de PROTECCION Y MEDIOS DE SEGUROS. Ha sido el incremento de la cartera de cliente.

Para dicha empresa, es de muy importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige para que estos se sientan parte de la empresa.

El ambiente interno dentro de la empresa es evaluado por medio de reuniones con los jefes y empleados, ya sea semanal o mensual, con el fin de dar fin a cualquier duda sobre el trabajo.

La dirección de PROTECCION Y MEDIOS DE SEGUROS. Manifestaron que no existe ningún medio de evaluación del ambiente externo.

Los factores para el éxito que manifiestan son las capacitaciones constantes al personal, tanto las diversificaciones en el servicio al cliente.

Al igual que el tipo de estrategia que usan para alcanzar los objetivos es la segmentación del mercado. Y así de esta forma clasificar el mercado al cual va dirigido el servicio.

La empresa analiza y seleccionan las estrategias por medio de reuniones generales con los jefes de alto nivel, para luego implementarlas u evaluarlas con ayuda de otras empresas y del departamento de Recursos Humano

Entrevista 9

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON REPRESENTACION Y ANÁLISIS.**

La empresa REPRESENTACION Y ANÁLISIS. Esta constituida por ocho empleados y con veinte años de experiencia dentro del mercado. Y la forma de cómo se publicitan es por medios publicitarios como lo son guía telefónica, clasiguia, sitio Web, y a través de nuestros clientes y familiares, además por el correo electrónico, y de esta forma darse a conocer, La empresa manifiesta el servicio que le brindan al cliente es adecuado, es decir satisfacer las necesidades de los clientes.

REPRESENTACION Y ANÁLISIS. Considera que no hay forma de cómo competir dentro del mercado y que fomentan la lealtad del cliente hacia la empresa por medio de un mejor servicio a nuestros clientes.

De igual forma la empresa menciona que no existe forma de cómo medir la participación en el mercado, al mismo tiempo manifiesta que la situación financiera de la empresa es bastante estable, es decir, que hasta el momento no se ha tenido ningún tipo de problema financiero.

En cuanto a la gestión de la dirección de la empresa manifiestan que es estable, que se desenvuelven adecuadamente.

Los beneficios de la Planeación Estratégica que REPRESENTACION Y ANÁLISIS. Han sido a través del aumento de cobros de primas.

De igual forma la empresa manifiesta que es de muy importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige para que trabajen mas, y observando cuando trabajen

El ambiente externo e interno dentro de la empresa es evaluado por medio de reuniones con los jefes y empleados, semanales,

Los factores para el éxito que considera REPRESENTACION Y ANÁLISIS. Son las capacitaciones constantes al personal, brindándoles a los empleados el conocimiento adecuado sobres ubicaciones geográficas del territorio.

El tipo de estrategia que usan para alcanzar los objetivos dentro de la empresa son las alianzas estratégicas,

La forma en que analizan y seleccionan las estrategias dentro de la empresa es a través del gerente general, luego solo transmite a los empleados en que consisten las estrategias seleccionadas.

La forma de cómo implementan y evalúan las estrategias es a través de manuales de aplicación y por etapas. Dichas etapas están desarrolladas por el departamento de recursos humanos.

Entrevista 10

#### **ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON RODRIGUEZ**

##### **RADAELLI.**

La empresa RODRIGUEZ RADAELLI. Está constituida por diez empleados, y veinte años de experiencia.

Además la empresa considera que es de muy importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige para que sepan adecuadamente dirigir a sus subordinados.

RODRIGUEZ RADAELLI, la publicidad es por medio de la página Web con que cuenta la empresa, además con los mismos clientes y preferencias de los clientes.

Y manifiesta que el servicio que le brindan al cliente es considerado como un poco malo por no cubrir todas las necesidades de los clientes.

La empresa antes mencionada considera que compite los precios con otras empresas a través de los recortes de gastos y alianzas estratégicas, y que fomentan la lealtad del cliente hacia la empresa por medio de promocionales, es decir algún tipo de regalía al cliente o a reuniones sociales.

Además menciona que existen diferentes tipos de medir la participación en el mercado.

La situación financiera de la empresa RODRIGUEZ RADAELLI. Es bastante sólida, es decir que su solvencia financiera es bastante estable, es decir, que hasta el momento no se ha tenido ningún tipo de problema financiero.

En cuanto a la gestión de la dirección de la empresa manifiestan que oportuna.

Al mismo tiempo los opinaron que los beneficios de la implementación de la Planeación Estratégica han sido a través del aumento de las ventas comparados con años anteriores, y a través de la disminución de quejas por parte de los clientes.

El ambiente tanto interno como externo dentro de la empresa es evaluado por medio de reuniones con los jefes y empleados, semanales, convivios entre empleados, y noticias internas, es decir el intranet.

Los factores para el éxito que considera la empresa RODRIGUEZ RADAELLI. Son las experiencias con los clientes,

Para alcanzar los objetivos dentro de la empresa, se implementan las estrategias de diversificaciones y las atenciones a los clientes.

La forma en que analizan y seleccionan las estrategias dentro de RODRIGUEZ RADAELLI. Es por reuniones generales de todos los jefes, luego solo transmite a los empleados en que consisten las estrategias seleccionadas, para luego implementar y evaluar las estrategias contrastándolas con lo planificado.

Entrevista 11

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON SEGUROS Y  
CONSULTORIA.**

SEGUROS Y CONSULTORIA. La forman seis colaboradores y cuentan con catorce años de experiencia dentro del mercado de seguros y fianzas, la empresa considera que es de muy importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige para que estos se sientan parte de la empresa y den nuevas ideas, al igual de cómo fomentan la lealtad del cliente hacia la empresa y es a través de artículos promocionales ó sea agendas, llaveros, entre otras. Otra forma es realizando rifas y la forma de cómo se publicitan, que es por medios publicitarios

como lo son radio entre otros medios, además por nuestros clientes y empresas hermanas.

La empresa SEGUROS Y CONSULTORIA. Manifiesta el servicio que le brindan al cliente es muy bueno, es decir existe una relación directa con el cliente, y atenta a todas sus necesidades.

La empresa considera que la forma de competir es a través de la ayuda de las empresas hermanas, es decir alianzas estratégicas. También determinó que no hay forma de cómo medir la participación en el mercado.

La situación financiera de la empresa antes mencionada es considerada como adecuada, es decir que se desempeña bien.

En cuanto a la gestión de la dirección de la empresa manifiestan que bastante efectiva en el momento de ejercer su autoridad para obtener los resultados esperados.

De igual forma SEGUROS Y CONSULTORIA. Manifiestan que los beneficios de la implementación de la Planeación Estratégica ha sido el incremento de la cartera de cliente a través del incremento en las ventas. Y que el ambiente interno dentro de la empresa es evaluado por medio de reuniones con los jefes y empleados, ya sea semanales o mensuales, con el fin de dar fin a cualquier duda sobre el trabajo. Por el contrario del ambiente externo, los empleados opinaron que no existe ningún medio de evaluación del ambiente externo.

SEGUROS Y CONSULTORIA. Destacó que los factores para el éxito son las capacitaciones constantes al personal, tanto las diversificaciones en el servicio al cliente y que el tipo de estrategia que usan para alcanzar los objetivos es la el tipo de atención al cliente, la calidad del servicio.

SEGUROS Y CONSULTORIA. Analizan y seleccionan las estrategias es en las reuniones generales con los jefes de alto nivel, para luego implementar y evaluar las estrategias a través de reuniones, para establecer lo planeado.

Entrevista 12

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON SERVICIOS Y  
ASESORIA.**

La empresa SERVICIOS Y ASESORIA. Esta conformada por siete colaboradores y cuenta con veinte años de experiencia dentro del mercado. Para la empresa el servicio que le brinda el cliente es bueno, es decir personalizado y atento a todas las necesidades de los mismos, para así fomentar la lealtad del cliente hacia la empresa, otorgando regalías a los clientes y empresas. De igual manera el medio para darse a conocer es por medios publicitarios como lo es el Internet, y a través de nuestros clientes.

También SERVICIOS Y ASESORIA. Considera que la forma de cómo competir es por medio de reducir los costos, no incrementar algunos gastos innecesarios.

Además la forma de cómo miden la participación en el mercado manifiesta que es por encuestas, servicio telefónico, y el servicio de call center.

La situación financiera de la empresa es bastante sólida, es decir, que no tiene ningún problema financiero.

En cuanto a la gestión de la dirección de la empresa manifiestan que es oportuna, de igual forma obtener mejores resultados.

La implementación de la Planeación Estratégica dentro de SERVICIOS Y ASESORIA. Ha sido el crecimiento dentro de la empresa.

Todo esto la empresa lo atribuye a sus colaboradores, ya que considera que es de muy importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige para que estos se sientan parte de la empresa. y todos estén un bajo un mismo objetivo.

El ambiente interno dentro de la empresa es evaluado por medio de monitoreos, reuniones con los jefes y empleados, ya sea semanales o mensuales, así como también el ambiente externo lo evalúan por los medios de comunicación.

Para la empresa Los factores que le atribuye el éxito que son las capacitaciones constantes al personal, y las ventas en gran volumen. El tipo de estrategia que usan para alcanzar los objetivos es la segmentación del mercado.

Y así de esta forma clasificar el mercado al cual va dirigido el servicio, para luego analizarlo y seleccionarlo en reuniones generales con los jefes de alto nivel. Y de esta forma implementarlo y evaluarlo a través de otras personas como lo son los técnicos.

Entrevista 13

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS A LA ENTREVISTA CON TECNICOS DE RIESGOS.**

La forma de cómo se publicitan TECNICOS DE RIESGOS. Es por medios publicitarios como lo son directorio telefónico, y a través del directorio de una aseguradora, Además por el Internet y de esta forma poder ampliar la cartera de clientes. La empresa manifiesta que el servicio que le brindan al cliente es buena, es decir personalizada y atenta a todas sus necesidades.

Por lo contrario La empresa considera que no hay forma de cómo competir dentro del mercado.

La forma de cómo fomentan la lealtad del cliente hacia la empresa es por medio de promocionales ó sea agendas, llaveros, entre otras.

La forma de cómo miden la participación en el mercado considera que es por la llegada de nuevos clientes, de esta forma analizar el crecimiento que se ha obtenido dentro del mercado.

La situación financiera de la empresa es bastante regular, es decir, que no es muy estable, en cuanto a la gestión de la dirección de la empresa manifiestan que es regular y que podría mejorar, para así obtener mayores resultados.

Los beneficios de la implementación de la Planeación Estratégica ha sido el incremento de la cartera de cliente.

Para TECNICOS DE RIESGOS es de muy importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige para que estos se sientan parte de la empresa.

El ambiente interno dentro de la empresa es evaluado por medio de reuniones con los jefes y empleados, ya sea semanal o mensual, con el fin de dar fin a cualquier duda sobre el trabajo, por el contrario no existe ningún medio de evaluación del ambiente externo.

Los factores para el éxito que manifiestan la empresa TECNICOS DE RIESGOS son las capacitaciones constantes al personal, tanto las diversificaciones en el servicio al cliente.

El tipo de estrategia que usan para alcanzar los objetivos es la segmentación del mercado. Y así de esta forma clasificar el mercado al cual va dirigido el servicio, y la forma en que analizan y seleccionan las estrategias es en las reuniones generales con los jefes de alto nivel, para luego implementar y evaluar a través de ayuda de otras empresas y del departamento de recurso humanos.

**ANÁLISIS GENERAL DE TODAS LAS ENTREVISTAS A LAS EMPRESAS  
ENCUESTADAS.**

1) La mayoría de las empresas encuestadas manifestaron que la forma de cómo se publicitan es por medio de página Web, con que cuenta la empresa, además con algunos medios publicitarios como lo son el directorio telefónico, entres otros, y los mismos clientes.

2) La mayor parte de las empresas manifestaron que el servicio que le brindan al cliente es considerado como bueno, ya que lo que se busca es cubrir con todas sus necesidades.

3) La mayor parte de las empresas considera que no existe competencia en relación con los precios. Sin embargo una parte de las empresas entrevistadas declaró que la forma de competir es a través de las alianzas estratégicas y el recorte de gastos.

4) La forma de cómo fomentan la lealtad del cliente hacia la empresa por la mayor parte de las empresas entrevistadas fue por medio de promocionales, es decir algún tipo de regalía al cliente o en reuniones sociales.

5) La mayoría de las empresas entrevistadas mencionaron que una de las formas de medir la participación en el mercado es por medio del incremento de las ventas, y el resto opino que es a través de la adquisición de nuevos clientes.

6) Del total de las empresas encuestadas la mayor parte Manifiesto que la situación financiera de la empresa es bastante sólida, es decir que su solvencia financiera es bastante estable, ya que hasta el momento no se ha tenido ningún tipo de problema financiero.

7) La mayoría de las empresas estuvieron de acuerdo en cuanto al desarrollo de la gestión de la dirección de la empresa, aunque consideraron que le falta conocimientos de cómo ser líder y de cómo hacer cumplir las metas y lograr objetivos.

8) La mayoría de las empresas encuestadas se constituye como una empresa mediana, ya que cuenta con un promedio diez a veinte empleados.

9) Del total de las empresas entrevistadas, la mayor parte cuenta con una experiencia de cinco a doce años de experiencia.

10) Una buena parte de las empresas manifiestan que los beneficios de la implementación de la Planeación Estratégica ha sido a través del aumento de las ventas comparados con años anteriores.

11) Las empresas entrevistadas manifestaron que es de muy importancia que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige porque de esta forma los empleados se sientan identificados.

12) La mayoría de las empresas encuestadas manifestaron que el ambiente interno dentro de la empresa es evaluado por medio de reuniones con los jefes y empleados, semanales, y convivios entre empleados. Sin embargo hubo una parte que declararon que las reuniones se efectuaban solo entre jefaturas.

13) La mayor parte de el ambiente externo es evaluado a través de las reuniones semanales, y además noticias internas, es decir intranet.

14) La mayor parte de las empresas encuestadas declaró que los factores que se toman en cuenta para alcanzar el éxito son las experiencias con los clientes.

15) Dentro del total de las empresas entrevistadas, la mayoría opino que el tipo de estrategia que usan para alcanzar los objetivos dentro de la empresa son las diversificaciones y las atenciones a los clientes.

16) La forma en que analizan y seleccionan las estrategias la mayoría de las empresas es a través de reuniones generales de todos los jefes, luego solo transmite a los empleados en que consisten las estrategias seleccionadas.

17) Dentro del total de las empresas encuestadas la forma de cómo implementan y evalúan las estrategias es haciendo una comparación de las metas anteriores con las actuales cada año al final de cada uno de estos.

**CAPITULO III****PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS  
CORREDORAS DE SEGUROS Y FIANZAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE  
SAN SALVADOR.****A) OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO:**

## A.1) OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un Plan Estrategico para las medianas empresas corredoras de seguros y fianzas para aumentar la competitividad en el mercado salvadoreño.

## A.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Proponer una estructura organizacional para la empresa INTERSEGUROS, para que contribuya a un mejor desempeño de los empleados en esta.
- b) Establecer estrategias generales y sus respectivas actividades para el diseño de del plan estrategico y operativos.
- c) Elaborar planes estrategico y operativos orientados a la consecución de los objetivos del proyecto.

## **E. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

A continuación se presenta la propuesta de la misión y visión, así como también los objetivos y la estructura organizacional, con el fin de fortalecer el desarrollo del mercado para las pólizas de seguros y fianzas.

### **1. Misión:**

"Ser un aliado estrategico de nuestros clientes, trabajando por su tranquilidad, ayudándoles a establecer los mejores programas de prevención y manejo de eventualidades en sus bienes y personas".

### **2. Visión:**

"Ser líderes en Centroamérica en SERVICIO AL CLIENTE, siendo una empresa totalmente orientada al cliente, reconocida por su integridad y total apego a sus valores, conformada por profesionales que valoran el trabajo en equipo, siempre caracterizándose por su innovación y creatividad en el desarrollo de nuevos productos y servicios de corretaje para estar a la vanguardia del mercado consiguiendo con esto llegar a ser el N° 1 en ventas".

### **3. Objetivos de la Organización**

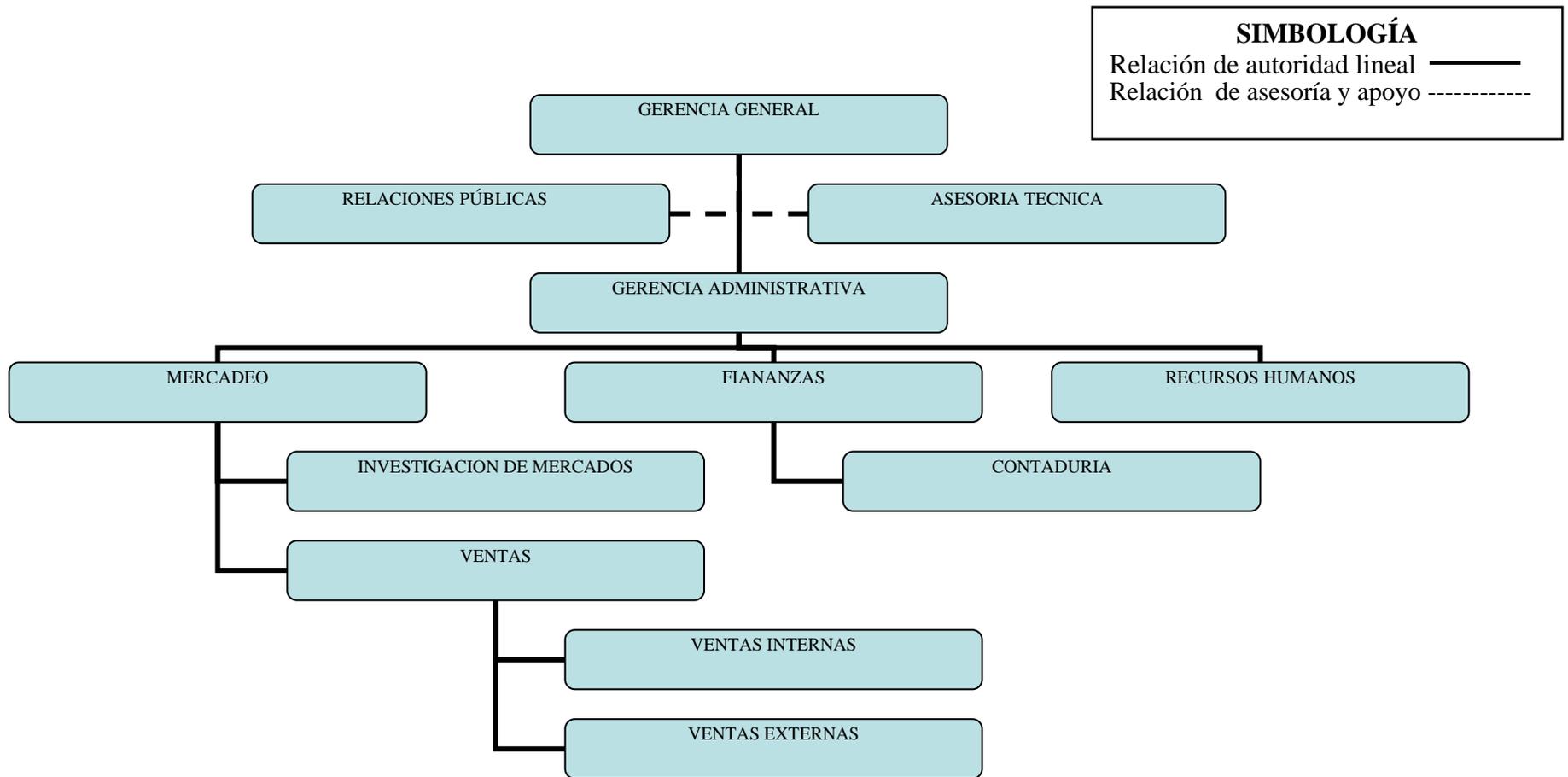
- Incrementar la venta de los seguros y fianzas en un promedio del 60% para los años del 2008 al 2012
  
- Generar un alto nivel de posicionamiento de las pólizas de seguros, fianzas en la mente del consumidor para incrementar la demanda.
  
- Mantener la calidad de los servicios que ofrece el corretaje de seguros, para atraer a nuevos clientes.
  
- Reducir los costos operativos mediante el aprovechamiento efectivo de la tecnología que se posee, para ser más competitivo en el mercado.

### **4. Propuesta de organización**

INTERSEGUROS, actualmente no cuenta con una estructura organizacional definida, únicamente cuenta con el departamento de ventas que incluyen Investigadores de Mercado y Técnicos de Campo, que no tienen la capacidad para realizar las actividades del departamento de mercadeo por lo que se propone contratar personal especialmente para realizar la labor de Ventas, Relaciones Públicas e Investigación de Mercado.

Por otra parte, INTERSEGUROS está a cargo de la administración general de la comercialización de pólizas de seguros de las aseguradoras que representa, y deberá proporcionar lineamientos para que el personal se involucre en esta.

5. Organigrama propuesto para la empresa INTERSEGUROS, Correduría de Seguros y Fianzas.



El manual de funciones de la estructura organizativa propuesta para la empresa INTERSEGUROS es la siguiente:

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

Es un instrumento administrativo que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

#### **OBJETIVOS DE UN MANUAL DE FUNCIONES**

- ☒ Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ☒ Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

- ✘ Servir de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos.
- ✘ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✘ Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ✘ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- ✘ Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- ✘ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

#### **VENTAJAS**

- ✘ Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- ✘ No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- ✘ Es claro y sencillo.
- ✘ Útil en toda organización.
- ✘ La disciplina es fácil de mantener.

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN	
INTERSEGUROS, CORREDURIA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Gerencia General</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> Ser el referente de los resultados obtenidos en la empresa, siendo el que de los lineamientos para la administración en general de la empresa.	
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Es la máxima autoridad en la empresa, de este puesto se deriva los demás puestos.	
	<b>FUNCION GENERAL:</b> Coordinar y dirigir cada una de las actividades de la Gerencia Administrativa, con el soporte de las áreas de asesoría.	
	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como representante legal y administrativo de la empresa</li> <li>• Aprobar el reglamento interno de la organización general y los manuales de procedimientos y servicios al cliente.</li> <li>• Conocer los informes de la Gerencia Administrativa</li> <li>• Conocer y aprobar los convenios, Alianzas Estrategicas con otras empresas.</li> <li>• Vigilar que los acuerdos patronales se cumplan fielmente hacia los empleados.</li> <li>• Rendir anualmente en la fecha y con las formalidades correspondientes los documentos legales ante las entidades de gobierno para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Analizar los informes, estadísticas presentadas por la Gerencia Administrativa.</li> <li>• Estructurar e implementar las políticas que serán aplicadas para el desarrollo de las actividades empresariales.</li> </ul>	
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:	

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURÍA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Asesoría Técnica</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar la atención permanente a la Gerencia General en la materia de las áreas de la empresa y el sector asegurador salvadoreño, regional e internacional en los casos que los necesarios donde los clientes lo ameriten.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Gerencia General		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Brindar soluciones a la Gerencia General en las dudas que tenga, brindándole toda la accesoria necesaria para su aclaración.		
	<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento en las áreas que la Gerencia General estime deficientes en la empresa.</li> <li>• Controlar los riesgos de la cartera de clientes para conocer el grado de siniestralidad que pueden representar.</li> <li>• Capacitar y preparar técnicamente al personal de la empresa en las áreas requeridas.</li> <li>• Elaboración de informes de las áreas asesoradas a la empresa para la Gerencia General.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURIA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Relaciones Públicas</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Crear y monitorear las actividades orientadas a mejorar la imagen institucional de la empresa para una mejor percepción de los públicos internos y externos.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Gerencia General		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Coordinar los esfuerzos necesarios para desarrollar la imagen institucional de la empresa para que sean percibidos por sus públicos.		
	<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de diseñar planes para la comunicación de públicos internos y externos, para mejorar la imagen de la empresa.</li> <li>• Establecer contacto con organizaciones interesadas en el desarrollo del sector al que pertenece la empresa</li> <li>• Establecer contacto con los directivos de las Aseguradoras para la mejorar la representación de los seguros y fianzas que estas brindan.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURIA DE SEGUOS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Gerencia Administrativa</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Impulsar y coordinar los esfuerzos necesarios en las áreas a cargo, para alcanzar las metas propuestas por la Gerencia General.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Gerencia General		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Es el responsable de las áreas de Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos para el logro de las metas.		
	<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración directa de las operaciones de Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos.</li> <li>• Planificar y ejecutar las actividades de Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos</li> <li>• Reporte de anormalidades de las áreas a cargo, hacia la Gerencia General cuando esto lo amerite.</li> <li>• Elaboración de informes para la Gerencia General respecto a avances de los departamentos a cargo en la empresa.</li> <li>• Establecer reuniones con los encargados de cada área en la empresa para tratar anormalidades en las actividades de estos.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURIA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Finanzas</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Coordinar las finanzas de la empresa para el buen manejo de estas dando de esta manera una conducción óptima a los recursos financieros de la empresa.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Gerencia Administrativa		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Responsable de las finanzas de la empresa para que estas sean manejadas eficaz y eficientemente		
	<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estimaciones con sus análisis respectivos de los Estados Financieros.</li> <li>• Responsable de vigilar el buen funcionamiento y operatividad de los recursos financieros de la empresa.</li> <li>• Presentar a la Gerencia Administrativa los informes que esta requiera.</li> <li>• Búsqueda de inversiones en empresas u proyectos con posibilidades de un retorno pronto, para fortalecer el patrimonio de la empresa.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:	
MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN	
INTERSEGUROS, CORREDURIA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Contaduría</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> Registrar las operaciones contables en los libros principales y auxiliares.	
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Finanzas	
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Es el responsable de los registros contables diariamente en los libros diarios y auxiliares, controlando de esta forma la emisión y recepción de documentos por las compras y ventas en la empresa.	
	<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Impuestos Correspondientes</li> <li>• Reunión con los Auditores Externos de la empresa para trámites.</li> <li>• Elaboración de Planillas de los empleados</li> <li>• Tener el control de entradas y salidas de las operaciones del departamento.</li> </ul>	
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:	

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURÍA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Recursos Humanos</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Ser el garante de la relación entre la Gerencia General y las demás áreas de la empresa sean las idóneas para un buen funcionamiento en sus actividades.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Gerencia Administrativa		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b>  Coordinar los esfuerzos orientados a la relación con el personal de la empresa y la Gerencia General.		
	<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar al personal sobre sus derechos y obligaciones laborales</li> <li>• Realizar sondeos de opinión en los empleados para conocer el clima organizacional.</li> <li>• Elaborar el reglamento de disciplinas, sanciones por faltas al interior de la empresa.</li> <li>• Establecer contacto con bolsas de trabajo para que estos sean los posibles suministradores de personal a la empresa cuando esta lo requiera.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURÍA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Mercadeo</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Ser el responsable de cubrir las metas estipuladas por la Gerencia General de las áreas de Investigación de Mercados y Ventas.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Gerencia Administrativa		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Coordinar las actividades de Investigación de Mercados y Ventas de la empresa con el fin de penetrar en el mercado y el de desarrollar mercados.		
	<b>Funciones Especificas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas publicitarios de lanzamiento de nuevos servicios en las diferentes aseguradoras</li> <li>• Organización de las actividades de Investigación de Mercados y Ventas para su posterior control.</li> <li>• Buscar los canales de distribución adecuados para penetrar en el mercado.</li> <li>• Diseñar promociones adecuadas según el tipo de clientes actuales ó potenciales en que la empresa incursione.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURÍA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Investigación de Mercados</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Encontrar nuevos nichos de mercados potenciales a los cuales incursione la empresa Corredora de Seguros y Fianzas.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Mercadeo		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Buscar nuevos nichos de mercados en los cuales pueda incursionar la empresa		
	<b>Funciones Especificas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigaciones de mercado periódicamente con el fin de encontrar nuevas oportunidades para alcanzar un mercado meta.</li> <li>• Monitorear periódicamente los nuevos seguros y fianzas que emiten las aseguradoras para que de esta manera poderlos introducir en el mercado.</li> <li>▪ Estudios de mercados para segmentarlos en nuevos Nichos existentes.</li> <li>• Búsqueda de nuevas empresas que busquen invertir en el país para su posterior acercamiento</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURÍA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Ventas</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Cumplir con las cuotas anuales de venta por parte de la Gerencia Administrativa bajo la conducción de las ventas internas y externas.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Mercadeo		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Supervisar y controlar las actividades de las áreas de Ventas Internas y Externas para que de esta manera se puedan alcanzar las metas en cada una de las áreas de Ventas.		
	<b>Funciones Especificas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas de ventas para la empresa.</li> <li>• Elaborar la distribución de cuotas de ventas a los corredores.</li> <li>• Motivar al personal semanalmente para el logro de las metas.</li> <li>• Realizar estrategias de ventas acordes a las demandas del momento del mercado.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN	
INTERSEGUROS, CORREDURIA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Ventas Internas</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> Atender a las personas que se acerquen a las instalaciones de la empresa en lo referente a los seguros y fianzas que necesiten y hacer contactos con nuevos prospectos interesados en los servicios que brinda la empresa.	
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Ventas	
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Cubrir la demanda interna de los servicios que brinda la empresa, proporcionando un servicio al cliente eficaz y eficiente para cubrir las expectativas de las personas interesadas.	
	<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las metas de ventas previamente establecidas por el área de Ventas.</li> <li>• Tomar sugerencias de los clientes actuales en referencia de lo relacionado a sus pólizas de seguros y/ó fianzas para su posterior traslado al área de Ventas.</li> <li>• Brindar una excelente atención al cliente, no importando la cantidad de dinero que representa para la empresa.</li> <li>• Proporcionar la información necesaria al área de ventas, para que la traslade a Ventas Externas para el seguimiento de clientes que se hicieron negocios al visitar la empresa en sus instalaciones físicas.</li> </ul>	
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:	

ANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO N°	133
EMISION:	GENERADO POR:	APROBADO POR:	
FEBRERO 2008	GRUPO DE INVESTIGACIÓN		
INTERSEGUROS, CORREDURIA DE SEGUROS Y FIANZAS	<b>PUESTO: Ventas Externas</b>		
	<b>OBJETIVO:</b> Atender a las personas que se encuentran en sus lugares de trabajo en lo referente a los seguros y fianzas que necesiten y hacer contactos con nuevos prospectos interesados en los servicios que brinda la empresa.		
	<b>RELACIONES DE COORDIANCIÓN:</b> Ventas		
	<b>FUNCIÓN GENERAL:</b> Cubrir la demanda interna de los servicios que brinda la empresa, proporcionando un servicio al cliente eficaz y eficiente para cubrir las expectativas de las personas interesadas.		
	<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a los clientes actuales y potenciales para ofrecer nuevos productos del sector asegurador.</li> <li>• Proporcionar información a los clientes sobre los diferentes productos, descuentos, alternativas de compra, precios y demás aspectos relacionados con la compra de los Seguros y/ó Fianzas.</li> <li>• Participar en los eventos de comercialización de los productos de las diferentes Aseguradoras.</li> <li>• Cumplir con las metas de ventas previamente establecidas por el área de Ventas.</li> <li>• Tomar sugerencias de los clientes actuales en referencia de lo relacionado a sus pólizas de seguros y/ó fianzas para su posterior traslado al área de Ventas.</li> <li>• Proporcionar la información necesaria al área de Ventas, para que la traslade a Ventas Internas para el seguimiento de clientes que se hicieron negocios al visitar a los prospectos en sus empresas.</li> </ul>		
NUMERO DE CAMBIOS:	AUTORIZADO POR:		

**E. IMPLEMENTACIÓN DE LAS MATRICES:**

A continuación se muestra la matriz de evaluación externo (EFE), dónde la empresa responde por debajo del promedio (**2.42**), lo cual indica que no aprovechan en forma eficaz las oportunidades, ni reducen al mínimo las amenazas externas.

**C.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Más presiones sociales, para adquirir los servicios de seguros y fianzas	0,1	2	0,20
2 Crecimiento de la publicidad vía Internet	0,15	2	0,30
3. Estructura del mercado muy sólida	0,1	4	0,40
4. Amplio tamaño del mercado	0,1	3	0,30
5. Evolución del mercado constante.	0,05	1	0,05
<b>Amenazas</b>			
1. Nuevas formas de intermediar seguros por parte de los nuevos bancos internaciones	0,13	2	0,26
2. Limites económicos en la sociedad, para adquirir este servicio	0,12	3	0,36
3. Clima competitivo con las demás Corredurías de Seguros.	0,1	3	0,30
4. no existe la cultura e importancia de los Seguros y Fianzas en buena parte de la sociedad.	0,1	2	0,20
5. Poca confianza en el sistema Asegurador	0,05	1	0,05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.42</b>

## C.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI)

En esta matriz, la empresa refleja un puntaje por debajo del promedio (2.36), es decir que se considera como débil internamente.

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Existe sinergia en actividades	0,07	4	0,28
2. Búsqueda permanente de oportunidades	0,05	3	0,15
3. Alianzas con otras empresas	0,1	3	0,3
4. Atención al cliente	0,1	4	0,4
5. Utilizan servicios de otras empresas	0,05	3	0,15
6. Personal con conocimientos sólidos sobre seguros y fianzas	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>			
1. La propiedad está ubicada en una zona no central	0,05	2	0,1
2. No tiene suscripciones (prensa, revistas)	0,05	2	0,1
3. Existen pocos canales de distribución	0,1	1	0,1
4. Bajo nivel de participación en el mercado	0,05	2	0,1
5. Baja capacidad financiera	0,11	1	0,11
6. Frecuente rotación de personal	0,17	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.36</b>



**C.3 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y  
AMENAZAS DE LA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO.  
(FODA)**

<b>Amenazas: A</b>	<b>Estrategias: FA</b>	<b>Estrategias: DA</b>
1. Nuevas formas de intermediar seguros por parte de los nuevos bancos internacionales	1. Diseño de políticas para adquirir los servicios de los medios publicitarios (F4, A1)	1. Mejorar la ubicación de las oficinas de la empresa (D1, A3)
2. Límites económicos en la sociedad, para adquirir este servicio	2. Elaboración de promociones para ofrecer descuentos, por compras en las empresas de las alianzas estratégicas. (F3, A2, A3)	2. Elaboración de políticas de austeridad de recursos financieros para disminuir gastos de operación. (D6, A4)
3. Clima competitivo con las demás Corredurías de Seguros.	3. Elaborar un plan para ampliar la participación en el mercado a través de las alianzas estratégicas. (F3, A3)	3. Planificar la compra de tecnología avanzada, para brindar un funcionamiento óptimo (D3, A1, A3)
4. No existe la cultura e importancia de los seguros y fianzas en buena parte de la sociedad	4. Diseñar programas para dar a conocer la importancia de los seguros por medio de la atención los clientes actuales y potenciales (F4, A4)	4. Distribuir hojas volantes a empresas que no cuentan con seguros, fianzas para que conozcan la importancia (D4, A4)
5. Poca confianza en el sistema asegurador	5. Diseñar un programa para impartir charlas de orientación del buen uso de los seguros en las empresas (F5, A5)	5. Crear puestos para estudiantes en servicio social para atención al cliente (D5, A5)

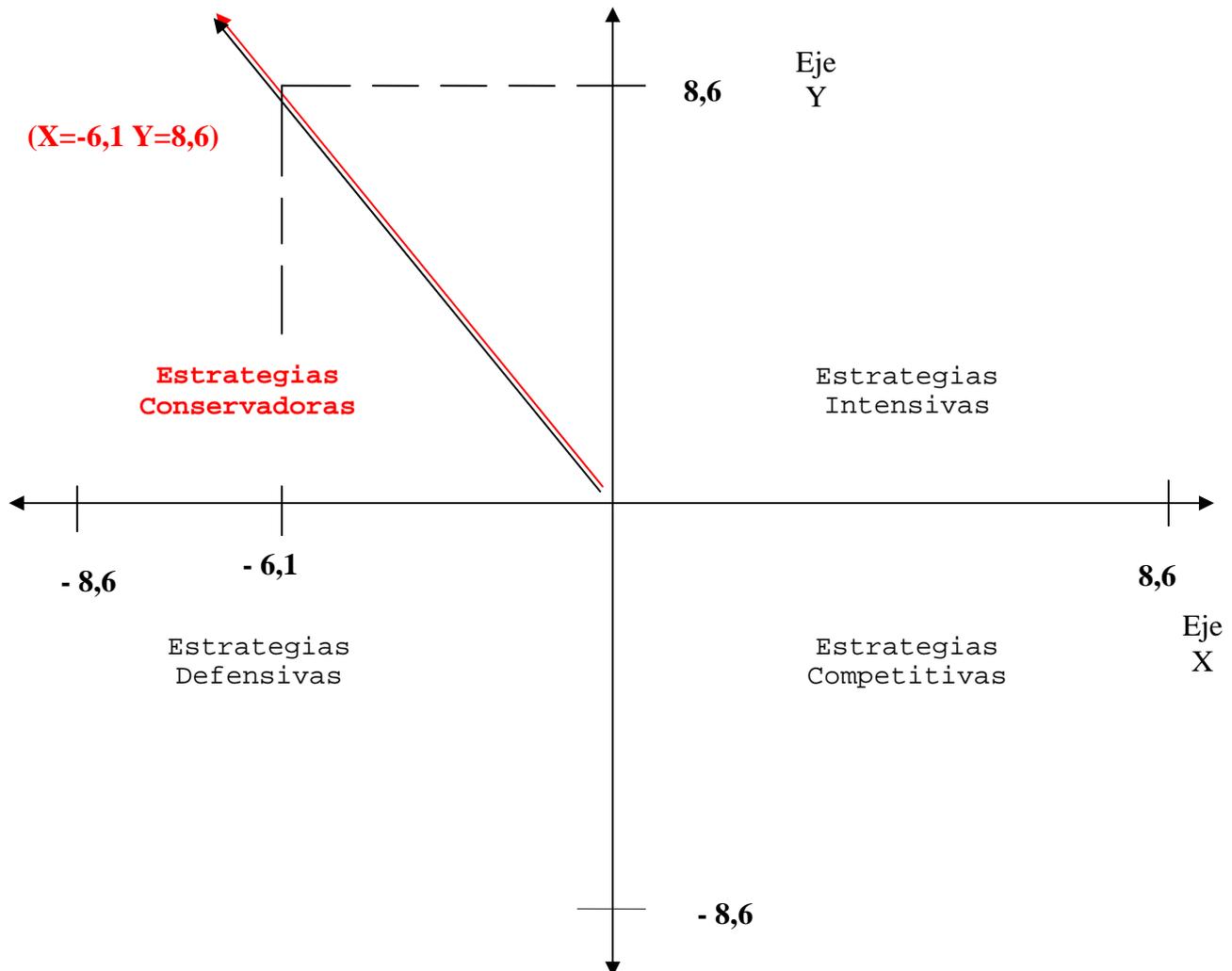
Con esta matriz lo que se busca es el cruce de variables de los Factores Internos y Factores Externos de la empresa del caso ilustrativo de esta manera se realizan acciones para la mejora de esta empresa.

**C.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. (PEEA)**

<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>		<b>POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA</b>		
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	+	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	-	
Facilidad de salir del mercado.	3	Más presiones sociales, para adquirir los servicios de seguros y fianzas	5	
Apalancamiento Financiero.	4	Crecimiento de la publicidad vía Internet	2	
Margen de utilidades	4	Estructura del mercado	2	
Estabilidad financiera	4	Tamaño del mercado	2	
Riesgo involucrado en el negocio	4	Evolución del mercado	3	
Capital de trabajo	4	Presión competitiva	6	
Rendimiento sobre la inversión	5	Segmentación del mercado	2	<b>X</b>
4,00	28	3,14	22	<b>-6,1</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-	FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	+	
Participación en el mercado	4	Potencial de crecimiento	5	
Calidad del servicio	2	Antigüedad del sector	5	
Ciclo de vida del producto	1	Representación gremial	4	
Lealtad de los clientes	1	Conocimiento tecnológico	5	
Utilización de la capacidad de la competencia	3	Utilización de recursos	5	
Conocimiento técnico	5	Amparo legal por el gobierno	4	
Control sobre proveedores y distribuidores	5	Facilidad de ingreso al mercado	5	
3,00	21	Productividad, utilización de la capacidad instalada	4	<b>Y</b>
	6.....1	4,625	37	<b>8,6</b>
			1.....6	

Mediante la calificación de las variables en estudio y el cruce de estas, se representará en el plano cartesiano a continuación visto, para poder concluir que tipos de estrategias se utilizará en la empresa del caso práctico.

#### C.4.1 PLANO CARTESIANO PARA LA MATRIZ PEEA



Las estrategias a implementar en el cuadrante conservador

(Cuadrante Superior izquierdo) están:

Penetración en el mercado, Desarrollo de productos y de Diversificación concéntrica

Implicando que la empresa debe permanecer cerca de las capacidades básicas y no afrente riesgos excesivos

## C.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO				Competencia 1, H&N Asesores S.A.			Competencia 2, C&R Consultores S.A		
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE
1. Publicidad	0,20	1	0,20	0,20	1	0,20	0,22	1	0,22
2. Calidad de los productos	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,13	3	0,39
3. Competitividad de precios	0,15	3	0,45	0,16	3	0,48	0,2	3	0,60
4. Lealtad de los clientes	0,10	3	0,30	0,10	3	0,30	0,06	3	0,18
5. Participación en el mercado	0,10	1	0,10	0,11	1	0,11	0,08	1	0,08
6. Posición financiera	0,15	2	0,30	0,15	2	0,30	0,17	2	0,34
7. Dirección	0,15	2	0,30	0,13	4	0,52	0,14	4	0,56
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,10</b>	<b>1,00</b>		<b>2,36</b>	<b>1</b>		<b>2,37</b>

Comparando las variables que tienen en común la empresa del caso ilustrativo y dos empresas muy similares en sus características. Donde se han tomado en consideraciones algunas variables, en que se observa el resultado de la empresa en estudio es menor que la competencia, es decir que la competencia crea condiciones más estables para estas empresas.

**C.6 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTIN GROUP (BCG)**

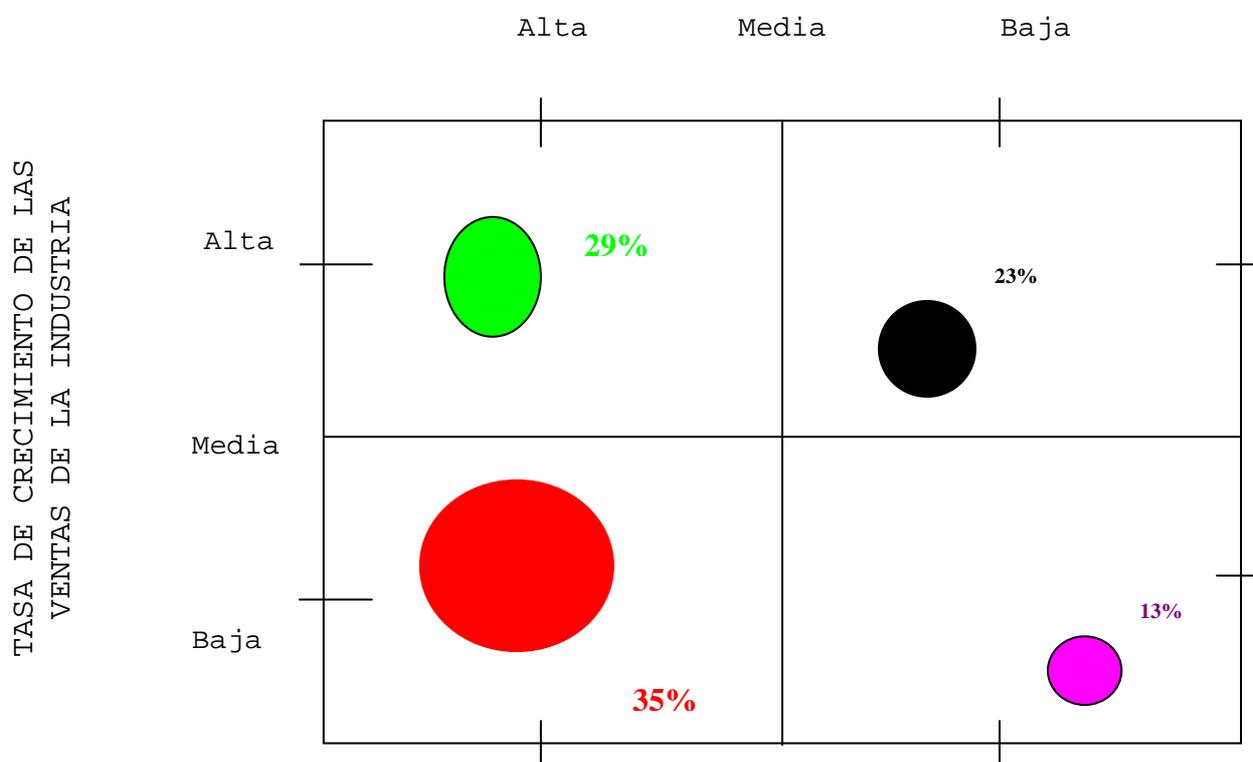
En la matriz BCG lo que se busca es establecer una clasificación de los servicios que la empresa ofrece al mercado salvadoreño tomando como criterio los esfuerzos que se necesitan hacer para que estos determinados productos produzcan efectivo a la organización.

<b>CUADRANTE II</b>	<b>CUADRANTE I</b>
<b>ESTRELLAS</b>	<b>INTERROGANTES</b>
Seguros de Jubilación	Seguro de Residencia
Seguro de Todo Riesgo en Construcción	Seguro de Aviación
Seguro de Navegación	Seguro de Educación
Seguro de Incendio	Seguro Ordinario de Vida Entera
Seguros Colectivo de Vida	Seguro de Viajes
Seguro Colectivo de Accidentes	Fianzas de Fiel Cumplimiento
Seguro Colectivo de Gastos Medico Hospitalarios	Fianza de Garantía de Calidad
Seguro Bancario	
Seguro Agrícola	
<b>CUADRANTE III</b>	<b>CUADRANTE IV</b>
<b>VACAS GENERADORAS DE EFECTIVO</b>	<b>PERROS</b>
Seguro de Automotores Individual	Seguro de Maquinaria a la Intemperie
Seguro de Mercadería en Transporte	Seguro de Responsabilidad Civil
Seguro de Dinero y Valores y Fidelidad	Seguro Temporal de Vida Individual ó Colectivo
Seguro de Robo Dentro del Local	Seguro de Accidentes Individual
Seguro de Todo Riesgo Equipo Electrónico	
Seguro Dotal de Vida	
Seguro de Gastos Medico Hospitalarios	
Seguro de Maquinaria	
Fianzas de Mantenimiento de Ofertas	
Seguro de Automotor Colectivo	
Seguro Colectivo de Educación	

### C.7 MATRIZ BOSTON CONSULTIN GROUP, POR PRODUCTOS

En esta matriz se muestra la aplicación y descripción de los servicios que brinda la empresa del caso ilustrativo

#### POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA



El análisis de esta matriz esta en función de la clasificación de la matriz anterior, de los servicios que la empresa brinda con las pólizas de seguros y fianzas que generan más flujo de efectivo, de esta forma establecer las orientaciones en los esfuerzos de la empresa para obtener tales fondos económicos, que necesita la empresa.

### C.8 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

Para esta sección se utilizan los resultados de las matrices EFE y EFI obtenidas anteriormente (Pág. 138, 139), para la elaboración de la matriz Interna y Externa (IE)

#### PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ

**EFI 2.36**

		PUNTAJES DEL VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE 2.42		
		Sólido 3	Promedio 2	Débil 1
PUNTAJES DEL VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE 2.42	Baja 4	I	II	III
	Media 3	IV	V	VI
	Alta 2	VII	VIII	IX
	1			

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. Para nuestro caso corresponde el cuadrante V, que contempla estrategias de:

#### 1. CONSERVAR Y MANTENER

##### 1.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Consistente en introducirse en nuevos mercados con los servicios existentes.

##### 1.2 EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

Innovación y creación de nuevos servicios para el mercado existente, adicionalmente se propone la estrategia de Recorte de Costos para darle a la organización un mayor aporte económico para las operaciones comerciales.

**C.9 MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL (MEP)**

	<b>CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO</b>		
	<u>Cuadrante II</u> 1) Desarrollo de mercados 2) Penetración en el mercado 3) Desarrollo de Productos 4) Integración Horizontal		
<b>POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL</b>			<b>POSICIÓN COMPETITIVA SÓLIDA</b>
	<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>		

Dentro del cuadrante II, se muestran sus respectivas opciones las cuales son: Desarrollo de Mercados, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Productos, La Integración Horizontal, ya que son las que se muestran viables de realizar.

### C.10 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC) PARTE 1

Esta determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar ó mejorar los factores de éxito internos y externos identificados en el FODA.

FACTORES CLAVES	VALOR	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5
Factores Externos		Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Mercados	Diversificación Horizontal	Recorte de Costos
<b>OPORTUNIDADES</b>						
1. Más presiones sociales, para adquirir los servicios de seguros y fianzas	10%	2	1	-----	-----	-----
2. Crecimiento de la publicidad vía Internet	15%	1	1	1	1	1
3. Estructura del mercado	10%	2	2	-----	-----	-----
4. Amplio tamaño del mercado	10%	2	1	1	1	1
5. Evolución del mercado constante.	5%	2	1	2	1	1
<b>AMENAZAS</b>						
1. Nuevas formas de intermediar seguros por parte de los nuevos bancos internacionales	13%	2	1	1	1	1
2 Límites económicos en la sociedad, para adquirir este servicio	12%	2	1	2	1	2
3 Clima competitivo con las demás Corredurías de Seguros	10%	2	1	4	3	4
4. No existe la cultura e importancia de los seguros y fianzas en buena parte de la sociedad	10%	3	2	4	4	3
5. Poca confianza en el sistema asegurador	5%	1	1	1	1	1

Continúa en la siguiente página.

### C.10.1 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC) PARTE 2

FACTORES CLAVES	VALOR	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5
Factores Internos		Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos	Desarrollo de Mercados	Diversificación Horizontal	Recorte de Costos
<b>FORTALEZAS</b>						
1. Existe sinergia en actividades	7,00%	2	2	-----	-----	-----
2. Búsqueda permanente de oportunidades	5,00%	4	3	4	4	4
3. Alianzas con otras empresas	10,00%	3	3	5	4	4
4. Alta atención al cliente	10,00%	1	2	3	2	2
5. Personal con conocimientos sólidos sobre seguros y fianzas	5,00%	3	3	5	4	4
6. Utilizan servicios de otras empresas	10,00%	1	1	2	1	1
<b>DEBILIDADES</b>						
1. La propiedad está ubicada en una zona no central	5,00%	2	1	1	1	1
2. No tiene suscripciones (prensa, revistas, etc.)	5,00%	1	1	2	1	1
3. Existen pocos canales de distribución	10,00%	2	1	2	1	1
4. Bajo nivel de participación en el mercado	5,00%	-----	-----	-----	-----	-----
5. Baja capacidad financiera	11,00%	2	1	4	2	4
6. Frecuente rotación de personal	17,00%	4	4	3	4	4
TOTAL	100,00%	44	34	47	37	40

Las estrategias mayores ponderadas son las de: Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado y adicionalmente como una estrategia auxiliar el Recorte de Costos, las cuales se desarrollan a continuación

**D. ÁREAS PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS:****D.1 ORIENTADAS A CONSERVAR Y MANTENER LA EMPRESA:**

Consisten en sostener los esfuerzos hechos hasta la actualidad por parte de los miembros que conforman a la empresa destacando los triunfos que han tenido como organización y como complemento a estos la consecución de planes de acción para darle más fortaleza al caso ilustrativo.

**D.2 ORIENTADAS HACIA INDUSTRIAS DE CRECIMIENTO RAPIDO EN EL MERCADO****Y UNA POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL:**

Estas consisten en un conjunto de estrategias que son recomendadas a la empresa en estudio (INTERSEGUROS), ya que tienen un crecimiento rápido y una posición competitiva débil,

Recomendando opciones como estrategias Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado, Desarrollo de Productos e Integración Vertical, reflejadas en el cuadrante II de la matriz MEP.

**D.3 ORIENTADAS HACIA EL ACOMPAÑAMIENTO DE ESTRATEGIAS PRINCIPALES:**

Consistentes en disminuir costos innecesarios dentro de la empresa, así como también el buen uso de los recursos.

Dicha estrategia está desarrollada en la matriz MPEC (PAG. 20).

**E. ESTRATEGIAS A USAR:**

Dentro de una gran gama de estrategias existentes, para implementarse en un plan estrategico, las cuales se desarrollaron anteriormente en las matrices MPEC, MEP, IE. Debido a esto las estrategias obtenidas son las siguientes:

**E.1 PENETRACIÓN DE MERCADO:**

Se refiere a incursionar en mayor medida en el mercado actual con los productos existentes, para aumentar el posicionamiento de la empresa en estudio (INTERSEGUROS), y su participación en el mercado.

**E.2 DESARROLLO DE MERCADOS:**

Implica la introducción de servicios existentes en nuevas áreas geográficas, para que de esta manera aumente el posicionamiento de la empresa y su participación en el mercado.

**E.3 RECORTE DE COSTOS:**

Con esta medida lo que se busca es disminuir la salida de efectivo innecesario de la empresa, generando mayor solvencia y liquidez en alguna medida, para que de esta forma se tenga solidez financiera.

## F. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO 2008-2012

■ = Trimestres en donde se implementaran las estrategias

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN POR TRIMESTRE																			
			2008				2009				2010				2011				2012			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incrementar las ventas de la empresa en un promedio del 60%	Penetración de Mercado	Ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aumentar los mercados existentes donde participe la empresa	Desarrollo de Mercado	Mercadeo	■	■	■	■																
Tener menos salida de efectivo debido a gastos operativos innecesarios.	Recorte de Costos	Finanzas	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		

## G. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO 2008-2012

■ = Trimestres en donde se implementaran las estrategias

ESTRATEGIA 1	OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	META	CALENDARIZACIÓN POR TRIMESTRE																			
						2008				2009				2010				2011				2012			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penetración de Mercado	Incrementar las ventas de la empresa en un promedio del 20%	Elaborar una base de datos actualizada de clientes potenciales	Número de registros en la bases de datos	ventas	Aumentar los en un promedio de un 35% cada trimestre	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
		Buscar revistas de economía y finanzas y suplementos empresariales	Número de ventas mensuales, en volumen y cantidad	Mercadeo	Encontrarlo en el primer trimestre de cada año	■				■				■				■				■			
		Crear una imagen corporativa, llamativa a los clientes potenciales y a los actuales	Número de clientes satisfechos con la percepción de la empresa.	Mercadeo	Crearla en los próximos seis meses	■	■																		
		Hacer un estudio de las necesidades futuras y presentes con que cuentan los clientes potenciales	Nuevas ventas de los clientes actuales	Mercadeo	Aumentar las ventas, en un 35% en función del estudio	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Diseñar descuentos u ofertas por la permanencia de los clientes	Tiempo de permanencia de los clientes	Ventas	Aumentar los en un promedio de un 50%	■				■				■				■				■			

ESTRATEGIA 1	OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	META	CALENDARIZACIÓN POR TRIMESTRE																			
						2008				2009				2010				2011				2012			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penetración de Mercado	Incrementar las ventas de la empresa en un promedio del 20%	Diseñar un programa de prospectación para encontrar los clientes potenciales	Número de registros en la bases de datos	ventas	Aumentar en un promedio de 40% cada año el programa																				
		Dar a conocer nuevas opciones de las pólizas de daños, a través de brochures, volantes	Número de ventas mensuales, en volumen y cantidad	Mercadeo	Hacerlo en cada semestre del año																				
		Crear un plan de Responsabilidad Social Empresarial, donde beneficie a conductores de vehículos	Número de clientes satisfechos con la imagen de la empresa.	Relaciones Publicas	Crearla en los próximos seis meses																				
		Diseñar un plan de relaciones publicas que le permita mejorar la imagen de la empresa ante los clientes	Numero de ventas nuevas a los clientes actuales	Relaciones Publicas	Aumentar Los clientes potenciales en un 30% cada semestre																				
		Crear un sitio Web para dar a conocer la empresa	Numero de visitas a la pagina Web	Relaciones Publicas	Increpen-to de las visitas y consultas en un 30% cada semestre																				

Con estas actividades lo que se busca es Aumentar las ventas de la empresa, al mismo incursionar mas en el mercado.

## G.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO 2008-2012

■ = Trimestres en donde se implementaran las estrategias

ESTRATEGIA 2	OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	META	CALENDARIZACIÓN POR TRIMESTRE																			
						2008				2009				2010				2011				2012			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo de Mercado	Extenderse a otros territorios, para que conozcan los servicios que la empresa ofrece	Lanzar una campaña publicitaria en medios escritos, donde los usuarios sean los Gerentes Generales de las empresas clientes potenciales	Acercamiento de clientes interesados, enterados por medio de la campaña publicitaria	Mercadeo	Aumentar las ventas en un 40% cada semestre del año en función de la campaña	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
		Explorar nuevas áreas para crear nuevas alianzas estratégicas	Aumento de lugares visitados	Mercadeo	Aumentarlo en un 25% cada semestre	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
		Contratar los servicios de un call center, para indagar a cerca de nuevos clientes	Numero de llamadas recibidas por parte de los clientes	Gerencia Administrativa	Aumentar las ventas en un 25% en función del call center	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
		Visitar a futuros clientes, para ofrecer los servicios	Adquisición de servicios por parte de nuevos clientes	Ventas Externas	Generación de ventas nuevas en función de las visitas en un 40%	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Crear una red de apoyo a través de otras corredurías internacionales	Aumento del número de miembros en la red de apoyo	Mercadeo	Con un mínimo de diez empresas	■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	

## G.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO 2008-2012

ESTRATEGIA 3	OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	META	CALENDARIZACIÓN POR TRIMESTRE																			
						2008				2009				2010				2011				2012			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recorte de Costos	Disminuir los costos de la empresa, para revertir las utilidades en un 30%	Disminuir los costos de operación de la empresa, para aumentar la capacidad financiera	Aumento de la utilidad de operación	Financiero	Establecerlas al principio de cada año																				
		Buscar proveedores con precios más accesibles	Máximo porcentaje de rebaja en los precios de insumos	Gerente Administrativo	Cotizar usando análisis con más de tres proveedores																				
		Reducir las cuotas de consumo de teléfono y de energía eléctrica	Bajo nivel de precios de consumo	Financiero	Obtener una disminución de los costos en un 30% el primer trimestre de cada año																				
		Determinar cuotas de costos para cada departamento	Cuotas en función de responsabilidades	Financiero	Implementación en el primer trimestre de cada año																				
		Establecer rendimiento de los insumos administrativos y de venta, por resultados en las operaciones	Resultados obtenidos de los insumos	Financiero	Implementarlo en el cuarto trimestre de cada año																				

La empresa tiene la opción de reagrupar por medio de la reducción de costos y activos, para revertir las ventas y utilidades.

## **H. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO**

### **1. IMPLEMENTACIÓN:**

La implementación del plan estrategico para las Corredurías de Seguros y Fianzas se realizara de Marzo del año 2008 hasta Diciembre del 2012, contando con la aprobación de la Junta Directiva de INTERSEGUROS, para lo cual es necesario describir las actividades y el tiempo en que deberían ser ejecutadas para lograr los objetivos propuestos de dicho plan.

### **2. CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO:**

Con el propósito de verificar si se alcanzaran los objetivos y la efectiva aplicación del plan estrategico y operativo, el control se realizará mediante el incremento de la participación de la empresa en el mercado y después de la ejecución del plan esto brindará un mejor desempeño ante los clientes potenciales para determinar resultados y hacer las respectivas ajustes en la evolución del plan estrategico.

**3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PRESENTACIÓN DEL PLAN  
ESTRATEGICO ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE INTERSEGUROS**

ACTIVIDADES	RECURSOS			AÑO 2008		
	RESPONSABLE	TÉCNICO	FINANCIERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1) Presentación del documento a la Junta Directiva de INTERSEGUROS	Grupo de investigación	1) Equipo informático 2) Informe escrito 3)Refrigerio	USD \$ 50			
2) Reunión con la Junta Directiva de INTERSEGUROS para exponer el plan estrategico	Grupo de investigación	1) Equipo informático 2) Informe escrito	USD\$ 25			
3) Aprobación del plan estrategico	Junta Directiva de INTERSEGUROS	1) Equipo informático 2) Informe escrito	USD \$ 25			
4) Implementación del plan estrategico	Personal de INTERSEGUROS involucrados	1) Informe final				

**I. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- ✓ La mayoría de los clientes potenciales no saben en totalidad del conocimiento necesario sobre las pólizas de seguros, fianzas que tienen contratados.
- ✓ La mitad aproximadamente de los clientes potenciales no cuentan con seguros, fianzas para sus empresas.
- ✓ Las pólizas de daños, en todos sus productos son las más demandadas por parte de los clientes potenciales.
- ✓ A la mayoría de los clientes potenciales no les inspiran confianza plenamente las empresas corredoras de seguros ó fianzas que los atienden en la actualidad.
- ✓ A la mayoría de los clientes potenciales no les interesa cambiarse de la correduría de seguros que los atiende en la actualidad.
- ✓ La empresa del caso ilustrativo no es muy competitiva, según los resultados de las matrices.
- ✓ No cuentan con un sitio Web apropiado a las actividades que realizan.
- ✓ La empresa tiene una posición financiera débil.
- ✓ No se cuenta con las suficientes alianzas estratégicas para ofrecer al mercado.
- ✓ Pocos canales de distribución.
- ✓ No se tiene la capacidad de logística para usar el telemarketing, como una opción viable para contactar con el número adecuado de prospectos, en poco tiempo.

**J. RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para un buen manejo de las actividades indicadas en el plan estrategico se tiene que considerar lo siguiente para la primera estrategia:

- ✓ Un sistema informático con un software de fácil uso por los involucrados en el manejo de este, y de rápida ejecución en el uso, para que todo el personal sepa administrarlo.
  
- ✓ Acercamiento a las empresas editoriales ó representantes de las revistas de economía y negocios existentes en el mercado, para tener un panorama más amplio acerca de estas.
  
- ✓ Hacer un estudio de las impresiones actuales de la empresa para saber que áreas fortalecer al crear la imagen corporativa, considerando además la aspiracionalidad que el mercado desea de una empresa del giro de Corretaje de Seguros y Fianzas.
  
- ✓ Conocer la tendencia de los clientes promedio, en el ramo de Seguros y Fianzas para establecer un estándar de necesidades futuras.

- ✓ Diseñar una escala de tiempo de permanencia de los clientes actuales, para mostrar los posibles descuentos en las tasas ofrecidas dando de esta manera un premio por la permanencia en la empresa.
  
- ✓ Conocer que segmentos de mercado necesitan más los servicios de seguros, fianzas para prospectar en estos, y de esta manera conocer cuales son las necesidades primarias de estos referentes a los servicios de la empresa del caso ilustrativo.
  
- ✓ Mostrarle a los clientes cambios que ha habido en otro tipo de pólizas de seguros, fianzas ó la existencia de otras parecidas, para que tenga otras opciones si no desean seguir con la actual.
  
- ✓ Al diseñar el plan de Relaciones Públicas considerar todos los públicos existentes en la empresa para de esta manera mejorar la imagen que esta refleja por medio de sus operaciones.
  
- ✓ Al crear el sitio Web, se debe de elaborar de tal forma que sea de fácil uso para encontrar la información necesaria para que sea usada varias veces, por sus clientes, empleados mejorando de esta manera las actividades de la empresa.

- ✓ Indagar las revistas económicas que poseen mayor ranking a nivel nacional y regional para de esta manera anunciarse en estas.
- ✓ Investigar acerca de nuevos polos de desarrollo que se crearán el país, dando de esta manera un acercamiento previo a los lugares de interés.
- ✓ Conocer previamente al acercamiento de un call center sobre que tipo de cuentas empresariales atienden y de esta manera tomar un criterio si estos call center cuentan con experiencia en empresas del mismo giro ó parecidas.
- ✓ Acercarse a los clientes que demanden a los servicios en estudio para establecer posibles ventas en los nuevos lugares.
- ✓ Acercamiento a Corredurías de la región Centro Americana para establecer una red de apoyo mutua.
- ✓ Al disminuir los costos de operación de la empresa, hacerlo en función de promedios del sector ó diseñarlos por la empresa al saber el historial en sus actividades.

- ✓ Hacer un estudio de los proveedores con que cuenta la empresa tanto desde las aseguradoras hasta las empresas que proveen insumos de papelería para oficina.
  
- ✓ Buscar el establecimiento de cuotas fijas y la disminución de estas posteriormente si es necesario para disminuir los costos de operación en la empresa.
  
- ✓ Elaborar una distribución de costos de operación adecuada para cada área de la empresa y de esta manera establecer mínimos y máximos en cada departamento para saber si están en el promedio ó no y así tomar acciones de ajuste cuando sea necesario.
  
- ✓ Establecer un estudio de posibles resultados de las operaciones, del área de venta y administrativa para establecer estándares en los rendimientos de estos y así asignar recursos a estas áreas.

**K. BIBLIOGRAFIA:**

## 1) LIBRO:

Conceptos de Administración Estrategia.

EDICIÓN: Novena. AUTOR: Fred R. David. EDITORIAL:

Pearson, Prentice Hall.

## 2) LIBRO:

Administración de Recursos Humanos

EDICIÓN: Novena. AUTOR: Idalberto Chiabonato. EDITORIAL:

Prentice Hall

## 3) LIBRO:

Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los  
Sectoros Industriales de la competencia.

EDICIÓN: Segunda. AUTOR: Michael E. Porter. EDITORIAL:

Oriental S. A de C. V. Ciudad de Mexico, Mexico

## 4) LIBRO:

El Planteamiento Estrategico; Nueva Tendencia Administrativa

EDICIÓN: Novena. AUTOR: H. I Ansoff, R.P Declerk,

R.L Hayes. EDITORIAL: Trillas S. A.

## 5) LIBRO:

Administración de Empresas

EDICIÓN: Tercera. AUTOR: James A.F. Stoner, Charles Wankel

EDITORIAL: Prentice Hall

## 6) LIBRO:

Principios de Administración

EDICIÓN: Quinta. AUTOR: George R. Ferry, Stephen G. Franklin.

EDITORIAL: Compañía Editorial Continental S. A de C. V.

# ANEXOS

## ANEXOS 1

### 2.1 LEY DE SOCIEDADES DE SEGUROS, EMITIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO (SSF)

Octubre 21 de 1996

TITULO PRIMERO

DISPOSICIONES PRELIMINARES

CAPITULO ÚNICO

OBJETO Y ALCANCE DE LA LEY

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular la constitución y el funcionamiento de las sociedades de seguros y la participación de los intermediarios de seguros, a fin de velar por los derechos del público y facilitar el desarrollo de la actividad aseguradora.

El comercio de asegurar riesgos a base de primas sólo podrá hacerse en El Salvador por sociedades de seguros constituidas de acuerdo con esta Ley, que tengan por finalidad el desarrollo de dicha actividad.

En lo que no estuviere previsto en esta Ley, se aplicarán las disposiciones contenidas en el Código de Comercio.

SUJETOS

Art. 2.- Cada vez que esta Ley haga referencia a sociedades de seguros, se entenderá que se trata de sociedades que operan en seguros, reaseguros, fianzas y reafianzamientos, salvo las excepciones expresamente contempladas en esta Ley.

VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN

Art. 3.- La Superintendencia del Sistema Financiero, en adelante denominada la "Superintendencia", vigilará y fiscalizará las sociedades de que trata esta Ley. Cuando se haga referencia al Superintendente del Sistema Financiero, se le denominará para efectos de esta Ley, el "Superintendente".

TITULO SEGUNDO - CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

CAPITULO I - CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN

FORMA SOCIAL Y DENOMINACIÓN

Art. 4.- Las sociedades de seguros constituidas en El Salvador deberán organizarse y operar en forma de sociedades anónimas de plazo indeterminado, con capital fijo dividido en acciones nominativas, pudiendo adoptar cualquier denominación que crean conveniente, la cual deberá ser distinta a la de cualquier otra sociedad existente. Podrán operar como sociedades de seguros generales, seguros de personas o especializadas exclusivamente en fianzas.

Las sociedades de seguros podrán incluir en su denominación, los términos de "aseguradora", "seguros", "reaseguradora" o

"reaseguros", según corresponda. En caso de sociedades de seguros de personas o especializadas exclusivamente en fianzas, deberán agregar después de su denominación, los términos "seguros de personas" o "afianzadora", respectivamente.

Ninguna sociedad de las reguladas en esta Ley usará en su denominación la expresión "Nacional", "de El Salvador" o cualquier otra que pueda sugerir que se trata de una sociedad creada o respaldada por el Estado.

#### CONSTITUCIÓN

Art. 5.- Los interesados en formar una sociedad de seguros deberán solicitar a la Superintendencia la autorización para constituir la sociedad, acompañando la siguiente información:

- a) El proyecto de escritura social en la que se incorporarán los estatutos;
- b) El esquema de organización y administración de la sociedad, las bases financieras de las operaciones que se proyecten desarrollar y los ramos a operar;
- c) El listado de los accionistas y su nacionalidad, así como el importe de sus respectivas suscripciones, referencias bancarias y sus estados financieros correspondientes al último ejercicio contable. Si los interesados fueran personas jurídicas, también deberá presentarse un listado de los accionistas de la sociedad indicando el porcentaje de su participación social;
- d) Las generales de los directores iniciales, indicando su experiencia en materia financiera, de seguros o fianzas, referencias bancarias y sus estados financieros correspondientes al último ejercicio contable.

La Superintendencia podrá asimismo exigir a los interesados, en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, otras informaciones que crea pertinente.

Recibida la solicitud y obtenida toda la información requerida, la Superintendencia deberá publicar en dos periódicos de circulación nacional, por una sola vez, y por cuenta de los interesados, la nómina de los accionistas que poseerán el uno por ciento o más del capital, así como de los directores iniciales de la sociedad que se desee formar. En el caso que los accionistas sean otras sociedades, deberá publicarse también la nómina de los accionistas que posean más del cinco por ciento del capital de esas sociedades. Lo anterior es con el objeto de que cualquier persona que tenga conocimiento de alguna de las circunstancias expresadas en el artículo 12 de esta Ley, pueda objetar la calidad de los accionistas y directores que formarán parte de la sociedad. Dichas objeciones deberán presentarse por escrito a la Superintendencia, en un plazo no mayor de quince días después de la publicación, adjuntando las pruebas pertinentes.

La Superintendencia deberá resolver la solicitud dentro de los noventa días siguientes a la fecha en que los peticionarios hayan proporcionado toda la información requerida; concederá la autorización para constituir la sociedad cuando, a su juicio, las bases financieras proyectadas, así como la honorabilidad y

responsabilidad de los accionistas, directores y administradores ofrezcan protección a los intereses del público.

Si la decisión fuere favorable a los peticionarios, la autorización para constituir la sociedad se expedirá por resolución de la Superintendencia, debiendo otorgarse la escritura constitutiva en un plazo no mayor de seis meses.

#### PROPIEDAD ACCIONARIA

Art. 6.- La propiedad de las acciones de las sociedades de seguros constituidas en El Salvador, deberá mantenerse, como mínimo en un setenta y cinco por ciento, en forma individual o conjunta, en las siguientes clases de personas:

- a) Personas naturales salvadoreñas o centroamericanas;
- b) Personas jurídicas salvadoreñas cuyos accionistas o miembros mayoritarios sean personas naturales mencionadas en el literal anterior;
- c) Sociedades de seguros o reaseguros centroamericanas u otras extranjeras. En el caso de las sociedades extranjeras fuera del área centroamericana deberán estar clasificadas como sociedades de primera línea de acuerdo a lo que establezca la Superintendencia con base en clasificaciones efectuadas por instituciones clasificadoras internacionalmente reconocidas. En ambos casos, deberá considerarse que operen conforme a la regulación y supervisión prudencial de su país de origen y que se encuentren cumpliendo las disposiciones que le fueren aplicables.

Ninguna persona natural o jurídica, directamente o por interpósita persona, podrá ser titular de acciones de una sociedad de seguros que representen más del uno por ciento del capital de la sociedad, sin que previamente haya sido autorizada por la Superintendencia, para lo cual considerará los aspectos señalados en el artículo 12 de esta Ley, exceptuando lo dispuesto en los literales a) y b) del mismo. Dentro de ese porcentaje estarán incluidas las acciones que les correspondan en sociedades accionistas de las respectivas sociedades de seguros.

Tratándose de una persona jurídica, las circunstancias señaladas en el artículo 12 de esta Ley, se considerarán respecto de los socios o accionistas que sean titulares del veinticinco por ciento o más de las acciones o derechos de la sociedad.

Las sociedades de seguros deberán registrar sus acciones en una bolsa de valores establecida en el país.

#### TRANSFERENCIA DE ACCIONES

Art. 7.- Las sociedades de seguros deberán informar a la Superintendencia sobre las transferencias de acciones inscritas en el libro de registro de accionistas en el mes anterior, dentro de los primeros cinco días hábiles del mes inmediato siguiente. Asimismo, deberán enviar un listado de accionistas al cierre de cada ejercicio, en un plazo no mayor de treinta días del siguiente ejercicio, pudiendo utilizar para ello medios electrónicos o informes impresos, según lo requiera la Superintendencia.

posea más del cincuenta por ciento de sus acciones se denominarán filiales.

## CAPITULO II - ADMINISTRACIÓN

## DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 11.- Las sociedades de seguros, serán administradas por una junta directiva, formada como mínimo por tres directores, quienes deberán ser de reconocida honorabilidad y capacidad probada en el campo de las finanzas, banca, seguros o fianzas.

## INHABILIDADES PARA SER DIRECTOR

Art. 12.- Son inhábiles para ser directores:

- a) Los menores de veinticinco años de edad;
- b) Los directores, funcionarios o empleados de cualquier otra sociedad de seguros constituida en El Salvador, que desarrolle el mismo ramo de negocios, salvo que se trate de una operación de inversión en acciones realizada de conformidad al artículo 55 de esta Ley, y en general, cualquier socio, agente o representante de un intermediario de seguros nacional o extranjero;
- c) Los insolventes o declarados en quiebra, mientras no hayan sido rehabilitados y los que hubieren sido calificados judicialmente como responsables de una quiebra culposa o dolosa, en cualquier caso;
- d) Los condenados por sentencia ejecutoriada, por delito contra el patrimonio o contra la hacienda pública;
- e) Los directores, funcionarios o administradores de una sociedad de seguros u otra institución del sistema financiero que hayan incurrido en deficiencias patrimoniales del veinte por ciento o más del mínimo requerido por la Ley, o que haya requerido aportes del Estado para su saneamiento o que haya sido intervenida por la entidad fiscalizadora respectiva. En cualquier caso, deberá demostrarse la responsabilidad para que se haya dado tal situación;
- f) Los deudores del sistema financiero salvadoreño por créditos a los que se les haya constituido una reserva de saneamiento del cincuenta por ciento o más del saldo, mientras persista la irregularidad del crédito. Esta inhabilidad será aplicable también a aquellos directores que posean el veinticinco por ciento o más de las acciones de sociedades que se encuentren en la situación antes mencionada;
- g) Los que hayan participado directa o indirectamente en infracción grave de las leyes y demás normas que rigen al sistema financiero.

Las inhabilidades contenidas en los literales c), d), e), y g), así como en la primera parte del literal f), también se aplicarán a los respectivos cónyuges o parientes dentro del primer grado con consanguinidad.

CAPITULO III - CAPITAL SOCIAL  
CAPITAL SOCIAL DE CONSTITUCIÓN

Art. 14.- Las sociedades de seguros deberán constituirse con un capital social mínimo, íntegramente suscrito y pagado en efectivo, de:

- a) Siete millones de Colones para las sociedades de seguros generales, incluidas las operaciones de fianzas;
- b) Cinco millones de Colones para las sociedades de seguros de personas;
- c) Cuatro millones de Colones para las sociedades de seguros que realicen exclusivamente operaciones de fianzas;
- d) Veinte millones para el caso de sociedades que realicen exclusivamente operaciones de reaseguro o reafianzamiento.

Para las sociedades de seguros que a la vigencia de esta Ley se encuentren operando en todos los ramos de seguros u operaciones permitidas, el capital social mínimo no podrá ser inferior a doce millones de Colones.

En todos los casos el capital social mínimo se ajustará de conformidad con lo que establece el artículo 98 de esta Ley.

PAGO DE LAS ACCIONES

Art. 15.- Los aportes de capital deberán pagarse totalmente en dinero, salvo que la Superintendencia autorice que se capitalicen las obligaciones a que se refiere el artículo 55 de la presente Ley. En el caso del capital de constitución, los aportes de capital deberán acreditarse mediante depósito de la suma correspondiente en el Banco Central de Reserva de El Salvador.

Los suscriptores del capital no pagado están obligados a enterar los aportes correspondientes en dinero, en cualquier tiempo que sea necesario subsanar cualquier deficiencia de capital en que incurra la sociedad, ya sea en virtud de llamamientos que haga la junta directiva o por requerimiento de la Superintendencia.

AUMENTO DE CAPITAL SOCIAL

Art. 16.- Las sociedades de seguros podrán aumentar su capital social en cualquier tiempo, conforme se establece en el artículo 89 de esta Ley.

En ningún caso se podrá capitalizar ni repartir en concepto de dividendos las utilidades no percibidas, y el superávit por revaluaciones, excepto cuando los bienes respectivos que fueron objeto de revalúo se hubiesen realizado a través de venta al contado, previa autorización de la Superintendencia. Cuando la venta de dichos bienes se realice con financiamiento de la sociedad de seguros, se considerará como superávit realizado el diferencial entre el precio de venta y el saldo de capital del crédito otorgado.

Las revaluaciones a que se refieren los incisos anteriores no se considerarán realizadas cuando se originen en operaciones entre partes vinculadas según se define en el artículo 27 de esta Ley o con filiales.

**ANEXO 2.****LEY ORGANICA DE A.S.P.R.O.S.**

La Junta Directiva.

Art. 22.-

La Junta Directiva tendrá a su cargo la gestión administrativa de la Asociación y en tal virtud, hará cumplir los presentes Estatutos y las resoluciones de la Asamblea General. Estará integrada por:

- a) Un Presidente.
- b) Un Vicepresidente.
- c) Un Director Secretario.
- d) Un Vice Director Secretario.
- e) Un Director de Finanzas.
- f) Un Vice Director de Finanzas.
- g) Un Director de Capacitación Profesional.
- h) Un Director de Relaciones Públicas.
- i) Un Director de Etica y Previsión Social.
- j) Un Director de Relaciones Internacionales.
- k) Un Director de Organización y Membresía.
- l) Tres Directores Suplentes.

Art. 23.-

En ningún caso la Junta Directiva podrá estar integrada totalmente por miembros que laboran en una misma Empresa de Seguros.

Los cargos de Presidente, de Director Secretario y de Director de Finanzas, tendrán que estar desempeñados por miembros de distintas Empresas de Seguros.

Art. 24.-

Los miembros de la Junta Directiva serán elegidos por un periodo de dos años; pudiendo ser reelectos parcial o totalmente a criterio de la Asamblea General.

Art. 25.-

Para ser Miembro de la Junta Directiva se requiere:

- a) Ser Socio Fundador o Socio Activo Ejerciente de la Asociación.
- b) Estar solvente en el pago de sus cuotas sociales y no tener reclamaciones pendientes que afecten la buena marcha de la Asociación.
- c) Ser de reconocida capacidad y honorabilidad.
- d) El Presidente, el Vicepresidente, el Director Secretario y el Director de Finanzas, deberán ser Salvadoreños por nacimiento; los demás miembros podrán ser de nacionalidad distinta, siempre que se compruebe que en su país de origen, existe reciprocidad en tal sentido.

Art.26.-

La Junta Directiva sesionará ordinariamente cada quince días y en forma extraordinaria, a petición de cuatro o más de sus Miembros.

Art. 27.-

Los cargos de los Miembros de la Junta Directiva serán desempeñados ad-honores.

Art. 28.-

Art. 40.-

Corresponde al Director de Organización y Membresía:

- a) Estudiar y revisar con la Comisión respectiva, las solicitudes de ingreso de nuevos Socios e informar a la Junta Directiva sobre la conveniencia o inconveniencia de su admisión.
- b) Colaborar estrechamente con el Director de Capacitación Profesional en la organización y realización de los eventos que contribuyan a la elevación profesional de los Socios.

13

- c) Evacuar las consultas que sobre aspectos relacionados con sus funciones le formule la Junta Directiva.

Art. 41.-

Corresponde a los Directores Suplentes:

Asistir puntualmente a las sesiones de Junta Directiva cuando fueren convocados e intervenir en sus deliberaciones con derecho a voto ilustrativo.

Sustituir en el orden de su elección, a cualquier Miembro de la Junta Directiva con excepción de Presidente, que solo podrá ser sustituido conforme lo, ordenan los presentes Estatutos.

Del patrimonio de la Asociación:

Art. 42.-

Constituyen el patrimonio de la Asociación:

- a) Las cuotas de ingreso y las cuotas mensuales de los Socios.
- b) Las donaciones, contribuciones y subvenciones que por cualquier concepto ingresen a la Asociación.
- c) Los bienes muebles e inmuebles o valores adquiridos por la Asociación a cualquier título legal.
- d) Los demás ingresos obtenidos por cualquier medio lícito.

Art. 43.-

Los fondos en efectivo y demás valores de la Asociación deberán ser depositados en un Banco del país. Los primeros, en una cuenta corriente o en una cuenta de ahorros para la obtención de intereses y los segundos, depositados en custodia.

De la disolución de la Asociación.

Art. 44.-

La Asociación podrá ser disuelta por disposición de la Ley o cuando así lo dispusieren los dos tercios de sus Socios, en Sesión Extraordinaria de Asamblea General, convocada especialmente para tal efecto.

Art. 45.-

Acordada la disolución de la Asociación, se efectuará la liquidación del Patrimonio y el remanente, si lo hubiere, una vez canceladas las obligaciones sociales, será donado a la Universidad de El Salvador.

## Disposiciones Generales:

## Art. 46.-

La Junta Directiva tiene la obligación de enviar en los primeros días del mes de enero de cada año al Ministerio del Interior, la nómina de los Socios y dentro de los cinco días después de electa la nueva Junta Directiva, una certificación en el papel sellado correspondiente, del acta de elección de la misma y en todo caso, proporcionar al expresado ministerio cualquier dato que se le pidiere, relativo a la Asociación.

## Art. 47.-

Los presentes Estatutos sólo podrán ser reformados o derogados, total o parcialmente, con el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los Socios, en sesión extraordinaria de Asamblea General, convocada previamente.

## Art. 48.-

La Asociación no participará en actividades de política partidista ni religiosa o de otra índole que puedan alterar la paz, la moral y el orden público.

## Art. 49.-

Cuando en una sesión de Asamblea General o de Junta Directiva se presentare una prolongada discusión o se pretendiere monopolizar el uso de la palabra, el Presidente de la Junta Directiva podrá limitar el uso de la misma en cada intervención de los Socios o solicitar un receso de la sesión. En caso de presentarse por parte de los Socios alguna falta de respeto en la sesión de Asamblea General, el Presidente podrá ordenar en el acto la expulsión del o los mismos; igual facultad tendrá el Presidente cuando en una sesión de Junta Directiva se presentare algún caso similar por parte de algún Miembro Directivo.

## Art. 50.-

Todo lo no previsto en éstos Estatutos, será resuelto por la Asamblea General o la Junta Directiva, en su caso.

## Art. 51.-

Deróganse los Estatutos de la "Asociación Salvadoreña de Agentes de Seguros" (A.S.A.S.).

## Art. 52.-

Los presentes Estatutos entrarán en vigencia desde el día de su publicación en el Diario Oficial.

## Acuerdo No. 144.

San Salvador, 18 de Mayo de 1989.

Vista la solicitud del Presidente de la "Asociación Salvadoreña de Agentes de Seguros", fundada en ésta ciudad, relativa al cambio de su nombre a "Asociación Salvadoreña de Productores de Seguros" y aprobación de sus Estatutos, compuestos de 52 artículos, los cuáles sustituyen a los que fueron aprobados por Acuerdo Ejecutivo No. 1857, emitido en éste Ramo con fecha 19 de noviembre de 1968 y publicados en el Diario Oficial No. 16, Tomo 222 del 24 de enero de 1969 y siendo pertinente acceder a la solicitud del cambio de nombre y no encontrando en los mencionados Estatutos ninguna disposición contraria a la leyes del país, al orden público, ni a las buenas costumbres, de conformidad con el Art. 543 del Código Civil, el Organo Ejecutivo ACUERDA: a) Aprobar el cambio de nombre de la Asociación mencionada; b) Aprobar en todas sus partes los nuevos

## ANEXO 3. ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES POTENCIALES

Universidad de El Salvador  
HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION:

Establecer la satisfacción en el servicio de corretaje de seguros para las empresas que contratan seguros corporativos de vida y de daños.

INTRODUCCIÓN:

Estimado amigo/a, la presente encuesta es parte de una investigación científica que tiene como finalidad evaluar, el nivel de gestión que tienen las “Corredurías de Seguros” en San Salvador.

Y es estrictamente académico el uso de esta, ayudando de esta manera a que nuestro El Salvador se acerque al Desarrollo Económico, que anhelamos día a día.

INDICACIONES:

Favor conteste con la forma más clara y breve posible, las preguntas que no apliquen a su empresa favor marcar la correspondiente opción (donde tiene que marcar varias, favor hacerlo); si su respuesta para la pregunta 1 es “no”- fin de la encuesta-; cualquier duda favor preguntarle al encuestador/a.

PREGUNTAS:

1. ¿Tiene su empresa seguros ó fianzas contratados vigentes?

- a) Si
- b) No
- c) Caducados  motivo \_\_\_\_\_

2. Esta interesado en adquirir los seguros ò fianzas?

Si  No  Talvez

3. ¿Qué tipo de seguro tiene?

- a) De Daños  Menciónelo \_\_\_\_\_
- b) De Vida  \_\_\_\_\_
- c) Fianzas  \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene claras las coberturas y beneficios de su póliza?

- a) Totalmente de acuerdo  b) Medianamente de acuerdo
- c) Indiferente  d) Medianamente en desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿En su póliza de daños, sabe que es co-aseguro?

Si  No

6. En su póliza de daños, ¿sabe que es proporción indemnizable?

a) Si  b) No

7. ¿En su póliza de daños, en su residencia sabe que es lo que esta sujeto a depreciación?

a) Si  b) No

8. ¿En su póliza de daños, sabe cuales son los riesgos excluidos?

Si  No

9. ¿Sabe para que es el seguro de mercadería en transporte?

Si  No

10. ¿Sabe para que le sirve el seguro de fidelidad?

Si  No

11. ¿Su correduría de seguros le ha explicado la importancia del seguro de dinero y valores?

Si  No

12. ¿Su correduría de seguros le ha explicado la importancia del seguro de perdida de utilidades?

Si  No

13. ¿Tiene claro totalmente, los riesgos no cubiertos en su póliza de seguro automotor?

Si  No

14. ¿Sabe uds. en que casos le puede servir el seguro automotor si cuando maneja un vehículo que no es suyo choca?

Si  No

15. ¿Sabe que es cobertura de minoría de edad o inexperiencia, su póliza de seguro automotor?

a) Si

b) No

c) No aplica

16. ¿Tiene totalmente claras las ventajas de un seguro medico?

a) Totalmente de acuerdo

b) Medianamente de acuerdo

c) Medianamente en desacuerdo

d) Totalmente en desacuerdo

e) Indiferente

17. ¿Sabe que es “participación” en su seguro medico?

Si

No

Talvez

18. ¿Sabe que es deducible año calendario?

Si

No

19. ¿Sabe en que casos no le sirve la póliza de seguro médico?

a) Totalmente de acuerdo

b) Ligeramente de acuerdo

d) En desacuerdo

20. ¿En su seguro de vida, sabe si esta cubierto por suicidio?

Si

No

21. ¿Sabe con absoluta claridad, que es una fianza?

Si

No

22. ¿Le ha explicado su correduría de seguros que es una fianza de fiel cumplimiento?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) Indiferente

23. ¿Sabe que es una fianza de mantenimiento de oferta?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) Indiferente

24. ¿Sabe que es una fianza de garantía de calidad?

Si  No

25. ¿Su correduría de seguros, le ha dado información sobre la situación financiera de su aseguradora sabe quienes son su accionistas?

Si  No

26. ¿Le inspira confianza correduría de seguros?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) Indiferente

27. ¿Su correduría de seguros le entrega con celosa puntualidad sus renovaciones, facturas y cualquier documento?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) Indiferente

28. ¿Recibe una tarjeta de felicitación en su cumpleaños de parte de su correduría de seguros?

Si  No

29. ¿Recibe visitas de cortesía de parte de su correduría de seguros?

Si  No

30. ¿Respetan su correduría de seguros su tiempo en las citas?

Si  No

31. ¿Se toma el tiempo su correduría de seguros para explicarle un ejemplo de indemnización con relación a su seguro automotor?

Si  No

32. ¿Su correduría de seguros, le lleva un record de necesidades de protección cubiertas?

Si  No

33. ¿En los reclamos, siente que su correduría de seguros los apoya a ustedes ó a la aseguradora?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

34. ¿Le gusta como su correduría de seguros atiende a su empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Medianamente en desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo
- e) Indiferente

35. ¿Confiaría usted su correduría de seguros usa su información financiera?

Si  No

36. ¿Le confiaría usted la información sobre el historial de salud suya y de sus empleados a su Correduría de seguros?

Si  No

37. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención que recibe de su correduría de seguros?

- a) Completamente satisfecho
- b) Medianamente satisfecho
- c) Medianamente insatisfecho
- d) Totalmente insatisfecho
- e) Indiferente

38. ¿Le gustaría cambiar de correduría de seguros?

Si  No  Talvez

**!!!GRACIAS POR SU COLABORACIÓN; FELIZ DÍA!!!**



**ANEXO 3.1****CUESTIONARIO VERSION DYANE**

=====

Pregunta 1. ¿Tiene su empresa seguros ó fianzas contratadas, vigentes?

1. Si
2. No
3. Caducados

Pregunta 2. ¿Esta interesado en adquirir Seguros ó Fianzas?

1. Si
2. No
3. Talvez

Pregunta 3. ¿QUE TIPO DE SEGURO TIENE?

1. DE DAÑOS
2. DE VIDA
3. FIANZAS

Pregunta 4. ¿TIENEN CLARAS LAS COBERTURAS Y BENEFICIOS DE SU POLIZA?

1. TOTALMENTE DE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DE DEACUERDO
3. INDIFERENTE
4. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
5. TOTALMENTE EN DESACUERDO

Pregunta 5. ¿EN SU POLIZA DE DAÑOS; SABE QUE ES COASEGURO?

1. SI
2. NO

Pregunta 6. ¿EN SU POLIZA DE DAÑOS; SABE QUE ES PROPORCION INDEMNIZABLE?

1. SI
2. NO

Pregunta 7. ¿EN SU POLIZA DE DAÑOS EN SU RESIDENCIA; SABE QUE ESTA SUJETO A DEPRECIACION?

1. SI
2. NO
3. NO APLICA

Pregunta 8. ¿EN SU POLIZA DE DAÑOS; SABE CUALES SON LOS RIESGOS EXCLUIDOS?

1. SI
2. NO

Pregunta 9. ¿SABE PARA QUE EL SEGURO DE MERCADERIA EN TRANSPORTE?

1. SI
2. NO

Pregunta 10. ¿SABE PARA QUE LE SIRVE EL SEGURO DE FIDELIDAD?

1. SI
2. NO

Pregunta 11. ¿SU CORREDURIA DE SEGUROS LE HA EXPLICADO LA IMPORTANCIA DEL SEGURO DE DINERO Y VALORES?

1. SI
2. NO

Pregunta 12. ¿SU CORREDURIA DE SEGUROS LE HA EXPLICDO LA IMPORTANCIA DEL SEGURO DE PERDIDA DE UTILIDADES?

1. SI
2. NO

Pregunta 13. ¿TIENE CLARO TOTALMENTE LOS RIESGOS NO CUBIERTOS EN SU POLIZA DE SUGURO AUTOMOTOR?

1. SI
2. NO
3. NO APLICA

Pregunta 14. ¿SABE EN QUE CASOS LE PUEDE SERVIR EL SEGURO AUTOMOTOR; SI CUANDO MANEJA UN VEHICULO QUE NO ES SUYO CHOCA?

1. SI
2. NO
3. NO APLICA

Pregunta 15. ¿SABE QUE ES COBERTURA DE MINORIA DE EDAD O INEXPERIENCIA; EN SU POLIZA DE SEGURO AUTOMOTOR?

1. SI
2. NO
3. NO APLICA

Pregunta 16. ¿TIENE CLARAS LAS VENTAJAS DEL SEGURO MEDICO?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 17. ¿SABE QUE ES LA PARTICIPACION EN SU SEGURO MEDICO?

1. SI
2. NO
3. Talvez

Pregunta 18. ¿SABE QUE ES DEDUCIBLE AÑO CALENDARIO?

1. SI
2. NO

Pregunta 19. ¿SABE EN QUE CASOS NO LE SIRVE LA POLIZA DE SEGURO MEDICO?

1. SI
2. NO
3. NO APLICA

Pregunta 20. ¿EN SU SEGURO DE VIDA; SABE SI ESTA CUBIERTO POR SUICIDIO?

1. SI

2. NO
3. No aplica

Pregunta 21. ¿SABE QUE ES UNA FIANZA?

1. SI
2. NO

Pregunta 22. ¿LE HA EXPLICADO SU CORREDURIA DE SEGUROS QUE ES UNA FIANZA DE FIEL CUMPLIMIENTO?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 23. ¿SABE QUE ES UNA FIANZA DE FIELCUMPLIMIENTO?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 24. ¿SABE QUE ES UNA FIANZA DE GARANTIA DE CALIDAD?

1. SI
2. NO

Pregunta 25. ¿SU CORREDURIA DE SEGUROS LE HA DADO INFORMACION FINANCIERA DE SU ASEGURADORA Y SUS ACCIONISTAS?

1. SI
2. NO

Pregunta 26. ¿LE INSPIRA CONFIANZA SU CORREDURIA DE SEGURO?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 27. ¿SU CORREDURIA DE SEGUROS LE ENTREGA CON CELOSA PUNTUALIDAD SUS RENOVACIONES; FACTURAS Y CUALQUIER DOCUMENTO CONCERNIENTE?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 28. ¿RECIBE UNA TARJETA DE FELICITACION EN SU CUMPLEAÑOS DE PARTE DE SU CORREDURIA DE SEGUROS?

1. SI
2. NO

Pregunta 29. ¿RECIBE VISITAS DE CORTESIA DE PARTE DE SU CORREDURIA DE SEGUROS?

1. SI
2. NO

Pregunta 30. ¿RESPETA SU CORREDURIA DE SEGUROS SU TIEMPO EN LAS CITAS?

1. SI
2. NO

Pregunta 31. ¿SE TOMA EL TIEMPO SU CORREDURIA DE SEGUROS PARA EXPLICARLE UN EJEMPLO DE INDEMNIZACION CON RELACION AL SEGURO AUTOMOTOR?

1. SI
2. NO
3. NO APLICA

Pregunta 32. ¿SU CORREDURIA DE SEGUROS LE LLEVA UN RECORD DE NECESIDADES DE PROTECCION CUBIERTAS?

1. SI
2. NO

Pregunta 33. ¿EN SUS RECLAMOS; SIENTE QUE SU CORREDURIA DE SEGUROS LOS APOYA A USTEDES O A LA ASEGURADORA?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 34. ¿LE GUSTA COMO SU CORREDURIA DE SEGUROS ATIENDE A SU EMPRESA?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 35. ¿CONFIARÍA USTED EN SU CORREDURIA DE SEGUROS PARA QUE USE SU INFORMACION FINANCIERA?

1. SI
2. NO

Pregunta 36. ¿LE CONFIARIA USTED LA INFORMACION SOBRE EL HISTORIAL DE SALUD SUYA Y DE SUS EMPLEADOS A SU CORREDURIA DE SEGUROS?

1. SI
2. NO

Pregunta 37. ¿QUE TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON LA ATENCION QUE RECIBE DE SU CORREDURIA DE SEGUROS?

1. TOTALMENTE DEACUERDO
2. MEDIANAMENTE DEACUERDO
3. MEDIANAMENTE EN DESACUERDO
4. TOTALMENTE EN DESACUERDO
5. INDIFERENTE

Pregunta 38. ¿LE GUSTARIA CAMBIAR DE CORREDURIA DE SEGUROS?

1. SI
2. NO
3. Talvez

## ANEXO 4. LISTADO DE LA COMPETENCIA

<b>CORREDURÍAS DE SEGUROS (COMPETENCIA)</b>	
1	Administración de Riesgos, S.A. de C.V.
2	Administración y Asesoría de Seguros, S.A. de C.V. (ASESA, S.A. de C.V.)
3	Administración, Adquisición y Asesoría de Seguros, S.A. de C.V.
<b>4</b>	<b>Administradora de Seguros, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
5	Alvarenga, Ochoa, Velasco, S.A. de C.V. (A.O.V., S.A. de C.V.)
6	Aseguradores Consultores, S.A. de C.V.
7	Asesora de Seguros Salvadoreña, S.A. de C.V.
8	Asesores de Seguros y Reclamos, S.A. de C.V.
9	Asesores Profesionales de Riesgos e Inversiones, S.A. de C.V.
10	Asesores, Representantes e Intermediarios Unidos, S.A. de C.V.
11	Asesorías Diversas, S.A. de C.V.
12	Asesorías y Servicios Especializados, S.A. de C.V.
13	Auditores de Riesgos Internacionales, S.A. de C.V.
14	Bienes y Servicios León S.A. de C.V. (BYSLEON, S.A. de C.V.)
<b>15</b>	<b>C. y R. Consultores, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
16	Caballero Martínez Asesores, S.A. de C.V.
<b>17</b>	<b>Castro Hanlon, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
18	Consejeros y Corredores de Seguros, S.A. de C.V.
<b>19</b>	<b>Consultores de Centroamérica y el Caribe, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
20	Consultores de Seguros, S.A. de C.V.
21	Consultores en Finanzas y Seguros, S.A. de C.V.
<b>22</b>	<b>Consultores y Administradores de Riesgos, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
<b>23</b>	<b>Consultores, S.A. de C.V. (LISIU, S.A. de C.V.) (MEDIANA)</b>
24	Consultoría Profesional en Seguros, S.A. de C.V.
<b>25</b>	<b>Corredora Nacional de Seguros, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
26	Corredores Asociados, S.A. de C.V. (CAS, S.A. de C.V.)

27	Credi – Centro, S.A. de C.V.
28	Credi – Seguros, S.A. de C.V.
<b>29</b>	<b>Cruz Dada, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
30	Empresa de Bienes, Seguros y Consultoría, S.A. de CV
31	Espinoza Vernier, S.A.
32	Estrategias, Corredores de Seguros, S.A. de C.V.
33	Express Protection Seguros, S.A. de C.V.
34	Global Seguros, S.A. de C.V.
35	Gloria Hernández y Asociados Seguros y Servicios, S.A. de C.V.
36	Goeximport, S.A. de C.V.
37	H & H Asesores de Seguros, S.A. de C.V.
38	H y N Asesores, S.A. de C.V.
39	Insurance Consulting Group, S.A. de C.V.
40	Interbroker, S.A.,
41	Inversiones Blanes, S.A. de C.V.
42	Inversiones Helmar, S.A. de C.V.
43	Inversiones, S.N.N., S.A. de C.V.
<b>44</b>	<b>Interseguros. S.A. de C.V (CASO ILUSTRATIVO)</b>
45	JB, S. A. de C.V.
46	Larios Castillo, S.A. de C.V. (LARIC, S.A. de C.V.)
47	Master Broker, S.A. de C.V.
48	Meléndez Funes Consultores y Cía. (M.F. Consultores y Cía.)
<b>49</b>	<b>Mercadeo y Finanzas, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
50	Multibroker, S.A. de C.V.
51	Multiriesgos, S.A. de C.V.
52	Multiseguros, S.A. de C.V.
53	N & S Asesores, S.A. de C.V. (N & S, S.A. de C.V.)
54	Nasser García, S.A. de C.V.
55	Nórdica de Seguros, S.A. de C.V.
56	Nova Seguros, S.A. de C.V.

57	Intermediarios Aseguradores, S.A. de C.V. (Inter – Aseguradores, S.A. de C.V.)
58	Omega, S.A. de C.V.
59	Productora de Seguros, S.A. de C.V.
60	Productora de Servicios Diversos, S.A. de C.V. (PROSERDI, S.A. de C.V.)
61	Profesionales en Seguros, S.A. de C.V. (PRO SEGUROS, S.A. de C.V.)
<b>62</b>	<b>Protección y Medios de Aseguramiento, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
63	Proveedores de Servicios Múltiples, S.A. de C.V.
<b>64</b>	<b>Representaciones y Análisis de Riesgos, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
65	Representaciones y Promociones Comerciales, S.A. de C.V.
66	RIMI, S.A. de C.V.
<b>67</b>	<b>Rodríguez Redaelli, Asesores de Seguros, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
68	Rodríguez Valencia, S.A. de C.V. (ROVAL, S.A. de C.V.),
69	Seguros Consultores, S.A. de C.V. (SEGUCON, S.A. de C.V.)
<b>70</b>	<b>Seguros y Consultoría, S.A. de C.V. (MEDIANA)</b>
71	Servicio y Consultores Rodríguez, S.A. de C.V. (SECOR, S.A. de C.V.)
72	Servicios de Administración de Seguros, S.A. de C.V. (ADMISSE, S.A. de C.V.)
73	Servicios de Calidad, Consultores, S.A. de C.V. (SCALA, Consultores, S.A. de C.V.)
74	Servicios en Seguros y Riesgos, S.A. de C.V. (SERISA, S.A. de C.V.)
75	Servicios Especializados en Seguros, S.A. de C.V.
76	Servicios Generales de Seguros, S.A. de C.V.
77	Servicios Mercantiles, S.A. de C.V.
78	Servicios Técnicos en Seguros, S.A. de C.V. (SETESSA)
79	Servicios y Asesorías, S.A. (S.E.A.S., S.A.)
80	Tecni Seguros, S.A. de C.V.
81	Técnica de Riesgos de Centroamérica, S.A. de C.V.
82	Tomás Gabriel Alvarado y Cía de C.V.
83	Total de Seguros, S.A. de C.V.
84	UNO BROKER, S. A. de C. V
85	Villanueva y Asociados, S.A. de C.V.
86	Villatodo, S.A. de C.V.

**ANEXO 5. GUIÓN DE ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEL CASO ILUSTRATIVO Y A LAS TRECE EMPRESA DE LA COMPETENCIA**

Universidad de El Salvador  
HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA



**GUIÓN DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Conocer el grado de aplicación de la Planeación Estratégica por parte de las medianas Correduría de Seguros en San Salvador.

**INTRODUCCIÓN:**

Estimado amigo/a, la presente encuesta es una investigación científica que tiene como finalidad evaluar la “Planeación Estratégica” dentro de la empresa que ustedes representan. Cuyo objetivo es saber el grado de importancia que tiene el tema mencionado en el sector de las medianas empresas Corredoras de Seguros.

**INDICACIONES:**

Favor conteste de la forma más clara y breve posible y cualquier duda no dude en preguntarle al encuestador.

**PREGUNTAS:**

1) ¿De que forma se publicitan?

---



---

2) ¿Cómo es la calidad del servicio al cliente que brindan?

---



---

3) ¿Cómo compiten con los precios de la competencia?

---



---

4) ¿Cómo fomentan la lealtad del cliente hacia ustedes como empresa?

---



---

5) ¿Cómo miden el porcentaje de participación en el mercado, y cual es?

---



---

6) ¿Cómo describiría la situación financiera de la empresa?

---

---

7) ¿Cómo describiría la Gestión de la Dirección de la Empresa?

---

---

8) ¿Con cuanto personal cuentan en la empresa?

---

---

9) ¿Cuántos años de experiencia tiene la empresa?

---

---

10) ¿Qué beneficios han obtenido con la implementación de la Planeación Estratégica?

---

---

11) ¿Por qué es importante que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige la empresa?

---

---

12) ¿En su empresa evalúan el **ambiente interno**?

Si \_\_\_\_\_ ¿De que forma?

---

---

No \_\_\_\_\_

---

---

13) ¿En su empresa evalúan el **ambiente externo**?

Si \_\_\_\_\_ ¿De que forma?

---

---

No \_\_\_\_\_

---

---

14) ¿Qué tipo de factores para el éxito posee en la empresa?

---

---

15) ¿Que tipo de estrategias implementan en su empresa, para alcanzar su objetivos?

---

---

16) ¿De que forma analizan y seleccionan las estrategias?

---

---

17) ¿Como implementan, revisan y evalúan las estrategias implementadas en la empresa?

---

---

**ANEXO 5.1 CUESTIONARIO VERSION DYANE**

=====

Pregunta 1. ¿De que forma se publicitan?

---

---

---

Pregunta 2. ¿Como es la calidad del servicio al cliente que brindan?

---

---

---

Pregunta 3. ¿Como compiten con los precios de la competencia?

---

---

---

---

Pregunta 4. ¿Como fomentan la lealtad del cliente hacia ustedes como empresa?

---

---

---

Pregunta 5. ¿Como miden el porcentaje de participación en el mercado y cuál es?

---

---

---

Pregunta 6. ¿Como describiría la situación financiera de la empresa?

---

---

---

Pregunta 7. ¿Cómo describiría la Gestión de la Dirección de la Empresa?

---

---

---

Pregunta 8. ¿Con cuanto personal cuentan en la empresa?

[\_\_\_]

Pregunta 9. ¿Cuantos años de experiencia tiene la empresa?

[\_\_\_]

Pregunta 10. ¿Que beneficios han obtenido con la implementación de la Planeación Estratégica?

---

---

---

Pregunta 11. ¿Por que es importante que los empleados conozcan la razón de ser y hacia donde se dirige la empresa?

---

---

Pregunta 12. ¿En su empresa evalúan el ambiente interno?

1. Si
2. No

Pregunta 13. ¿En su empresa evalúan el ambiente externo?

1. Si
2. No

Pregunta 14. ¿Que factores críticos del éxito posee la empresa?

---

---

---

Pregunta 15. ¿Que tipo de estrategias implementan en su empresa, para alcanzar sus objetivos?

---

---

---

Pregunta 16. ¿De que forma analizan y seleccionan las estrategias?

---

---

---

Pregunta 17. ¿Cómo implementan, revisan y evalúan las estrategias en la empresa?

---

---

---

