



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A, EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PERIODO 2022-2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

NAYELI YOMARA SACON ARTEAGA

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A, EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PERIODO 2022-2026

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: NAYELI YOMARA SACON ARTEAGA

DIRECTOR: LIC. LUZ MIRIAM ÁVILA PESANTEZ

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Nayeli Yomara Sacon Arteaga

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo Nayeli Yomara Sacon Arteaga, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 19 de diciembre de 2023






Nayeli Yomara Sacon Arteaga

C.I: 230087547-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2022-2026**, realizado por la señorita: **NAYELI YOMARA SACON ARTEAGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo. Ph.D PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-12-19
Lic. Luz Miriam Ávila Pesantez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-12-19
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-12-19

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación se lo dedico con gratitud a Dios por brindarme vida, salud y permitirme alcanzar mis objetivos al culminar mi carrera profesional. A mis padres, Johnny y Margarita, por confiar en mí y brindarme un apoyo incondicional durante este proceso, estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles, ofreciéndome consejos, amor y comprensión. También a mis hermanos quienes me han dado fuerza para seguir adelante y luchar por mis sueños. Por último, quiero dedicar este logro a una persona muy especial que ha sido parte integral de esta emocionante etapa, por ser fuente constante de amor, apoyo y aliento en toda circunstancia para culminar este trabajo y mi carrera profesional.

Nayeli

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por ayudarme en cada paso, incluso en los momentos más difíciles. Además, deseo agradecer a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a su personal administrativo que me permitieron ser parte de sus alumnos. Además le quiero dar gracias a empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A por permitirme realizar mi trabajo de Titulación, quienes me brindaron información confiable y oportuna para desarrollar con éxito el trabajo.

Nayeli

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1. Problema general de investigación	3
1.2. Problemas específicos de investigación	3
1.3. Objetivos	3
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>.....	3
1.5. Justificación	4
1.5.1. <i>Justificación teórica</i>	4
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i>	4
1.5.3. <i>Justificación práctica</i>	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes de investigación.....	5
2.2. Antecedentes de la organización.....	6
2.3. Referencias teóricas	6
2.3.1. <i>¿Qué es la planificación?</i>.....	6
2.3.1.1. <i>Importancia de la planificación</i>.....	7
2.3.1.2. <i>Etapas del proceso de planificación</i>	7
2.3.1.3. <i>Tipos de planificación</i>.....	7
2.3.1.4. <i>Principios básicos de la planificación</i>	8
2.3.2. <i>¿Qué es la estrategia?</i>	9

2.3.2.1.	<i>Tipos de estrategias</i>	9
2.3.3.	¿Qué es la Planificación estratégica?	10
2.3.3.1.	<i>Fases o dimensiones de la planificación estratégica</i>	10
2.3.3.2.	<i>Objetivo de la planificación estratégica</i>	11
2.3.3.3.	<i>Importancia de la planificación estratégica</i>	11
2.3.3.4.	<i>Características de la planificación estratégica</i>	11
2.3.3.5.	<i>Proceso de planificación estratégica</i>	12
2.3.3.6.	<i>Componentes de la planificación estratégica</i>	12
2.3.3.7.	<i>Ventajas</i>	13
2.3.3.8.	<i>Desventajas</i>	13
2.3.4.	Direccionamiento estratégico	14
2.3.5.	Filosofía empresarial	14
2.3.6.	Misión	14
2.3.6.1.	<i>Matriz de elaboración de la misión</i>	15
2.3.7.	Visión	15
2.3.7.1.	<i>Matriz de elaboración de la visión</i>	15
2.3.7.2.	<i>Construcción de la misión y visión</i>	16
2.3.8.	Valores corporativos	16
2.3.9.	Análisis FODA	16
2.3.10.	Análisis interno	17
2.3.10.1.	<i>Fortalezas</i>	17
2.3.10.2.	<i>Debilidades</i>	17
2.3.11.	Análisis externo	18
2.3.11.1.	<i>Oportunidades</i>	18
2.3.11.2.	<i>Amenazas</i>	19
2.3.12.	Herramientas para el análisis estratégico	19
2.3.12.1.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	19
2.3.12.2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	20
2.3.13.	Matriz de perfil competitivo	21
2.3.13.1.	<i>Beneficios de la matriz del perfil competitivo</i>	22
2.3.13.2.	<i>Factores claves de éxito</i>	22
2.3.14.	Planteamiento de estrategias	22
2.3.15.	Matriz CAME	23
2.3.15.1.	<i>Formulación de estrategias</i>	23
2.3.16.	Tipos de estrategias de la matriz FODA	24
2.3.16.1.	<i>Estrategia ofensiva</i>	24

2.3.16.2.	<i>Estrategia adaptiva</i>	24
2.3.16.3.	<i>Estrategia defensiva</i>	24
2.3.16.4.	<i>Estrategia de supervivencia</i>	25
2.3.17.	<i>Selección de estrategia</i>	25
2.3.17.1.	<i>Matriz para la priorización de las estrategias</i>	25
2.3.17.2.	<i>Características</i>	25
2.3.18.	<i>Objetivos estratégicos</i>	26
2.3.18.1.	<i>Determinación de objetivos</i>	26
2.3.18.2.	<i>Claves para la definición de objetivos estratégicos</i>	27
2.3.19.	<i>Plan de acción</i>	27
2.3.19.1.	<i>Componentes del plan de acción</i>	27
2.3.20.	<i>Ventaja competitiva</i>	30

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	31
3.1.	Enfoque de la investigación	31
3.2.	Nivel de la investigación	31
3.2.1.	<i>Nivel de la investigación exploratorio</i>	31
3.2.2.	<i>Nivel de la investigación descriptiva</i>	32
3.3.	Diseños de la investigación	32
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	32
3.3.1.1.	<i>Investigación no experimental</i>	32
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	33
3.3.2.1.	<i>Investigación transversal</i>	33
3.4.	Tipos de estudio	33
3.4.1.	<i>Investigación documental</i>	33
3.4.2.	<i>Investigación de campo</i>	33
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	34
3.5.1.	<i>Población y planificación</i>	34
3.6.	Métodos de investigación	34
3.6.1.	<i>Técnicas de investigación</i>	34
3.6.2.	<i>Instrumentos de investigación</i>	35
3.6.2.1.	<i>Guía de entrevista</i>	35
3.6.2.2.	<i>Cuestionario</i>	36

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
4.1.	Análisis e interpretación de resultados	37
4.1.1.	<i>Análisis e interpretación de encuestas realizadas a los empleados de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A</i>	37
4.1.1.1.	<i>Discusión de los resultados de la encuesta al personal</i>	45
4.1.2.	<i>Análisis e interpretación de encuestas realizadas a los clientes externos de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A</i>	46
4.1.2.1.	<i>Discusión de los resultados de la encuesta a los clientes externos</i>	56
4.1.3.	<i>Análisis e interpretación de entrevista realizada al jefe de agencia Sweaden Compañía de Seguros S.A</i>	57
4.1.3.1.	<i>Discusión de los resultados de la guía de entrevista</i>	58

CAPITULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	59
5.1.	Propuesta	59
5.1.1.	<i>Situación actual de la empresa</i>	60
5.1.1.1.	<i>Misión actual</i>	60
5.1.1.2.	<i>Visión actual</i>	61
5.1.1.3.	<i>Valores corporativos actuales</i>	61
5.1.2.	<i>Filosofía empresarial propuesta</i>	61
5.1.2.1.	<i>Misión propuesta</i>	61
5.1.2.2.	<i>Visión propuesta</i>	62
5.1.2.3.	<i>Valores corporativos</i>	63
5.1.3.	<i>Análisis FODA</i>	63
5.1.4.	<i>Matriz de perfil estratégico</i>	64
5.1.4.1.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	64
5.1.4.2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	66
5.1.5.	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	68
5.1.6.	<i>Planteamiento de estrategias</i>	70
5.1.6.1.	<i>Matriz CAME cruzada con matriz FODA</i>	70
5.1.7.	<i>Selección de estrategias</i>	73
5.1.8.	<i>Objetivos estratégicos</i>	76
5.1.9.	<i>Estrategias</i>	77

5.1.10. Plan de acción	78
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1:	Calificación Matriz EFI	20
Tabla 2-2:	Calificación Matriz EFE	21
Tabla 4-1:	Señala el género al que corresponde	37
Tabla 4-2:	Nivel de estudio del personal	38
Tabla 4-3:	Para una adecuada planificación estratégica depende el crecimiento económico y financiero.	39
Tabla 4-4:	Estructura organizacional idónea de Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	40
Tabla 4-5:	El Clima laboral de la organización	41
Tabla 4-6:	Realización de capacitaciones.....	42
Tabla 4-7:	Cuenta con planificación estratégica Sweaden Compañía de Seguros S.A.	43
Tabla 4-8:	Contar con una planificación estratégica	44
Tabla 4-9:	Tiempo de los clientes externos de Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	46
Tabla 4-10:	Conocimiento de los servicios de Sweaden Compañía de Seguros S.A.	47
Tabla 4-11:	La atención de Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	48
Tabla 4-12:	Nivel de satisfacción de los servicios	49
Tabla 4-13:	Nivel de satisfacción de los precios de los servicios.....	50
Tabla 4-14:	Los servicios satisfacen necesidad de ahorro y financiamiento	51
Tabla 4-15:	Expectativas del servicio de Sweaden Compañía de Seguros S.A.	52
Tabla 4-16:	Preferencias de la Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	53
Tabla 4-17:	Asesoramiento recibido por parte de los empleados de Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	54
Tabla 4-18:	Recomendación a la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.	55
Tabla 4-19:	Guía de entrevista al jefe de Agencia de Sweaden Compañía de Seguros S.A. ...	57
Tabla 5-1:	Valores corporativos actuales	61
Tabla 5-2:	Matriz Estratégica para la elaboración de la misión	62
Tabla 5-3:	Matriz Estratégica para la elaboración de la visión	62
Tabla 5-4:	Valores corporativos	63
Tabla 5-5:	Análisis FODA de la compañía	64
Tabla 5-6:	Matriz de Evaluación de Factores Internos	65
Tabla 5-7:	Resultado Ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	66
Tabla 5-8:	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	66
Tabla 5-9:	Análisis Resultado Ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos	67
Tabla 5-10:	Matriz de Perfil Competitivo	68

Tabla 5-11:	Puntos débiles de la Matriz de Perfil Competitivo.....	69
Tabla 5-12:	Puntos Fuertes de la Matriz de Perfil Competitivo	69
Tabla 5-13:	Matriz CAME cruzada con Matriz FODA.....	71
Tabla 5-14:	Peso de las estrategias.....	73
Tabla 5-15:	Escala de calificación.....	73
Tabla 5-16:	Matriz para la selección de estrategias ofensivas.....	74
Tabla 5-17:	Matriz para la selección de estrategias adaptivas.....	74
Tabla 5-18:	Matriz de selección de estrategias defensivas.....	75
Tabla 5-19:	Matriz de selección de estrategias de supervivencia.....	75
Tabla 5-20:	Estrategias seleccionadas	76
Tabla 5-21:	Objetivos Estratégicos	76
Tabla 5-22:	Estrategias.....	77
Tabla 5-23:	Plan de Acción para la empresa Sweaden Seguros.....	79
Tabla 5-24:	Presupuesto del Plan Estratégico	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4-1:	Género del personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A	37
Ilustración 4-2:	Nivel de estudio del personal	38
Ilustración 4-3:	Planificación estratégica depende el crecimiento económico y financiero ..	39
Ilustración 4-4:	Estructura organizacional de la organización.....	40
Ilustración 4-5:	Clima laboral	41
Ilustración 4-6:	Frecuencia de las capacitaciones.....	42
Ilustración 4-7:	Planificación Estratégica en la organización.....	43
Ilustración 4-8:	Importancia de contar con planificación estratégica	44
Ilustración 4-9:	Tiempo de los clientes de Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	46
Ilustración 4-10:	Conocimiento de los servicios de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	47
Ilustración 4-11:	La atención de Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	48
Ilustración 4-12:	Nivel de satisfacción de los servicios.....	49
Ilustración 4-13:	Nivel de satisfacción de los precios de los servicios de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	50
Ilustración 4-14:	Los servicios satisfacen las necesidades de ahorro y financiamiento	51
Ilustración 4-15:	El servicio cumple con todas las expectativas del servicio	52
Ilustración 4-16:	Preferencias del cliente externo.....	53
Ilustración 4-17:	Asesoramiento recibido por la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A	54
Ilustración 4-18:	Recomendación de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.....	55
Ilustración 5-1:	Logo de la Compañía de Seguros.....	59
Ilustración 5-2:	Ubicación de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A	60
Ilustración 5-3:	Análisis de los Resultados Ponderados	70

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA A REALIZAR AL JEFE DE AGENCIA DE LA
EMPRESA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTAS PARA LOS CLIENTES EXTERNOS DE
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A

RESUMEN

La planificación estratégica para la empresa SWEADEN compañía de seguros S.A, en la ciudad de Riobamba, periodo 2022-2026, la presente se enfocó debido que actualmente las empresas no cuentan con herramientas para alcanzar la eficiencia en la gestión administrativa, esto se debe al incumplimiento de metas. Por lo tanto, la presente tuvo como objetivo realizar un diagnóstico para plantear estrategias que están orientadas a solucionar problemas parciales, mediante acciones, para posterior monitoreo de cumplimiento. En la investigación se empleó una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, se aplicó instrumentos como las encuestas a los colaboradores de la empresa, clientes y la entrevista al jefe de agencia, al igual se realizó un diagnóstico situacional mediante la matriz FODA, donde se pudo determinar que existe ausencia del área de servicio al cliente en las oficinas de Sweaden Riobamba, exceso de funciones a cumplir por el personal, falta de integración en los departamentos, carencia de conocimiento sobre las herramientas tecnológicas de colaboradores, falta de incentivos al personal, actualmente la empresa no tiene bien definida la visión, misión, valores y objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que limita tener un mayor crecimiento dentro del mercado. Para dar solución a los problemas se planteó una planificación estratégica, creando una filosofía corporativa adecuada al giro del negocio, se desarrolló metas claras para optimizar los recursos y gestionar los riesgos, empleando diversas herramientas estratégicas que permitieron identificar áreas de mejora entre diferentes departamentos, cumpliendo con los objetivos institucionales.

Palabras clave: <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <MATRIZ FODA>, <ESTRATEGIAS>, <DESEMPEÑO>, <PLAN>, <OBJETIVOS>.



31-01-2024
0223-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The strategic planning for SWEADEN insurance company S.A., in Riobamba city, period 2022-2026, was focused because currently companies do not have tools to achieve efficiency in administrative management, this is due to the failure to meet goals. Therefore, the objective of this study was to carry out a diagnosis in order to propose strategies aimed at solving partial problems, through actions, for subsequent monitoring of compliance. The research used a quantitative and qualitative methodology. Instruments were applied such as surveys to employees of the company and customers while an interview to the head of the agency; as well as a situational diagnosis through the SWOT matrix, where it was determined that there is an absence of customer service area in the offices of SWEADEN Riobamba, excess of functions to be fulfilled by the personnel, lack of integration in the departments, lack of knowledge about the technological tools of collaborators, lack of incentives to the personnel and currently the company does not have well defined the vision, mission, values and objectives in the short, medium and long term, which limits to have a greater growth within the market. In order to solve the problems, strategic planning was proposed, creating a corporate philosophy appropriate to the line of business, developing clear goals to optimize resources and manage risks, using various strategic tools that allowed us to identify areas for improvement among different departments, meeting institutional objectives.

Keywords: <STRATEGIC MANAGEMENT>, <STRATEGIC PLANNING>, <SWOT MATRIX>, <STRATEGIES>, <PERFORMANCE>, <PLAN>, <OBJECTIVES>.



Lic. Silvia Narcisa Cazar Costales

C.I: 0604082255

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las compañías carecen de las herramientas necesarias para lograr la máxima eficiencia en su gestión administrativa. Este problema surge debido al fracaso en el cumplimiento de objetivos y a la falta de un análisis interno efectivo de las actividades centrales. Como resultado, las empresas se ven obligadas a enfocarse en la planificación estratégica, la cual incorpora una evaluación exhaustiva para atender las áreas de la empresa.

Actualmente la empresa Sweaden compañía de Seguros S.A, ofrece una amplia variedad de seguros que abarcan desde coberturas contra incendios, robos, y vehículos hasta seguros de transporte y responsabilidad civil. Sin embargo, la compañía enfrenta desafíos en su crecimiento debido a la falta de una visión, misión, valores y objetivos claramente definidos en el corto, mediano y largo plazo. Esta carencia limita su expansión en el mercado y, como resultado, su falta de enfoque estratégico eficiente impide aprovechar oportunidades y comprender adecuadamente su entorno.

El propósito central de este proyecto de Titulación es abordar y resolver la problemática presente en la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A. Se diseñará la planificación estratégica que permitirá superar los obstáculos actuales. Mediante un diagnóstico interno y externo, se establecerán las bases operativas necesarias para la planificación. Asimismo, se proponen estrategias específicas que abordarán los problemas identificados, lo que incluirá la creación de planes de acción detallados para lograr un crecimiento más sólido y sostenible de la compañía.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente las empresas no cuentan con herramientas para alcanzar la eficiencia en la gestión administrativa, esto se debe al incumplimiento de metas y al ineficaz análisis interno de actividades en donde predomina el negocio, por lo que las empresas conciernen en realizar la planificación estratégica en la que contenga un análisis interno de la organización, estructura, estrategias de productividad, calidad, y un marco justo que respondan a las áreas de la empresa. Sweaden Compañía de Seguros S.A sede en la ciudad de Riobamba de la provincia de la Chimborazo es una empresa ecuatoriana dedicada a la industria aseguradora desde el 2007. Los productos que ofrece la empresa Sweaden son los seguros “Sweaden vehículos livianos, vehículos pesados, seguro estudiantil, Sweaden house, cancercare, desgravamen, selfcare”.

Actualmente la empresa no tiene bien definida la visión, misión, valores y objetivos a corto mediano y largo plazo, lo que limita tener un mayor crecimiento dentro del mercado, por ende, la ineficiencia de direccionamiento estratégico no permitirá aprovechar las oportunidades y tener una mejor orientación del entorno.

La empresa no capacita al personal razón por la cual los trabajadores se encuentran desmotivados y no comprometidos con sus tareas y de este modo, repercute negativamente el clima laboral y la productividad de la organización. Por otro lado, la empresa presenta inconvenientes en la toma de decisiones debido a que se toma de manera rápida las resoluciones y no se analiza correctamente las causas y consecuencias provocando decisiones de carácter negativo obstaculizando el rendimiento y el progreso hacia las metas propuestas en la organización.

Otro aspecto por considerar de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A es que no define adecuadamente los procesos por ello que trae graves inconvenientes internos en la empresa y afectando su sostenibilidad. Además, no genera un plan de acción que permita diferenciar una estrategia exitosa de una problemática. De este modo, es necesario aplicar la planificación estratégica para obtener proyecciones del futuro deseado de la empresa.

1.1. Problema general de investigación

¿Con el diseño de la Planificación Estratégica para la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, de la ciudad de Riobamba, periodo 2022-2026, se podrá elevar los niveles de eficiencia mediante el diagnóstico interno y externo?

1.2. Problemas específicos de investigación

- ¿Mediante el desarrollo del diagnóstico interno y externo se podrá lograr establecer las bases operativas de la investigación?
- ¿Con el establecimiento de estrategias se contribuirá a la solución de problemas parciales que desprende el análisis FODA?
- ¿Mediante los planes de Acción, Recursos Asignados, Responsables y Cronogramas se podrá determinar el monitoreo de cumplimiento?

1.3. Objetivos

1.4.1. *Objetivo general*

Diseñar la Planificación Estratégica de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, de la ciudad de Riobamba, periodo 2022-2026, mediante un análisis interno y externo que permita elevar los niveles de eficiencia.

1.4.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico interno y externo, para establecer las bases operativas.
- Establecer las estrategias que están orientadas a solucionar problemas parciales, de la investigación.
- Diseñar la Planificación Estratégica con sus respectivos Planes de Acción, Recursos Asignados, Responsables y Cronogramas, para posterior monitoreo de cumplimiento.

1.5. Justificación

1.5.1. *Justificación teórica*

Para la elaboración del trabajo de investigación se recopiló información de diversas fuentes como trabajos de grado y postgrado, artículos de revistas indexadas, libros relevantes de autores clásicos y contemporáneos sobre la Planificación Estratégica, intentando aprovechar todo el referencial teórico que proporcione una dirección adecuada en el desarrollo del trabajo investigativo y, así mismo complementar con temas relevantes que permitan adaptarlas a las necesidades de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, mismas que servirán de soporte para combatir los problemas encontrados en la organización. Y por ende, se pueda entender el desarrollo de esta.

1.5.2. *Justificación metodológica*

La metodología que se aplicó estuvo orientada en una investigación mixta debido al manejo de criterios que involucran la recolección de información y el estudio de datos cualitativos y cuantitativos que permitieron el desarrollo del presente estudio. El enfoque deductivo se generó a partir del uso de métodos científicos lo que ayudaron a conocer y observar aspectos de la planificación estratégica, y el enfoque inductivo se formó a partir del conocimiento del entorno de la situación en la que se encuentra la empresa. Por último, la metodología que se aplicó en el presente trabajo de investigación utilizó técnicas como la entrevista al gerente y encuesta a los colaboradores de la organización.

1.5.3. *Justificación práctica*

El desarrollo de la planificación Estratégica permitió que se formulen mejores estrategias para el logro de los objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones reduciendo la cantidad de errores y economizando los recursos que posee, fomentar el razonamiento para la toma de decisiones en base al impacto que estas puedan generar dentro de la organización. En la formulación del plan estratégico se buscó crear una visión de lo que se quiere lograr a corto y mediano plazo, en la que se establezca un plan de acción que permita tener un mejor direccionamiento de la empresa, fomentar la participación y el compromiso de todos los involucrados adoptando un estilo de liderazgo basado en principios para así lograr altos niveles de productividad. Además, definir procesos de forma clara para una alcanzar una mejor gestión.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Para la ejecución del trabajo de investigación se recopiló información de diferentes fuentes bibliográficas, artículos, libros, repositorios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y trabajos de investigación sobre la Planificación Estratégica y que mediante las aportaciones favorecerán al desarrollo de la investigación.

En su trabajo de titulación (Yamasque, 2020) del tema “Planeación Estratégica del Restaurante “JAMA” de la ciudad de Riobamba, comprende que el plan estratégico, describe todo aquello que se espera por alcanzar y la forma de cómo lograrlo, además es una herramienta que facilita el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa de forma organizada, permitiendo el análisis de las fortalezas que se convierten en ventajas competitivas, así como también las deficiencias y debilidades que son amenazas y como parte final la identificación de las oportunidades que serán de soporte, para el correcto funcionamiento. Es decir el plan estratégico se centra en los resultados y el desempeño que se utiliza para poder lograrlos, vinculando los recursos y la información para poder conectar con los objetivos estratégicos.

En su artículo (Peñañiel et al., 2020) sobre “La planeación estratégica como herramienta en las empresas”, menciona que la planeación estratégica como ciencia, es un proceso sistémico, que da sentido de orientación y persistencia a las actividades cotidianas de una organización, admitiéndole imaginar el futuro y asemejando los recursos, principios y valores solicitados para circular a partir del presente hacia el futuro, persiguiendo una serie de procedimiento operativos administrativos que alcancen la consecución de los objetivos a largo plazo. También expone que la planeación estratégica ayuda a determinar prioridades, accede a concentrarse en las fortalezas de la entidad y trata de minimizar los problemas tanto interno y externo para obtener ventaja competitiva dentro de los mercados.

El autor (Arteaga, 2021) en su tema de investigación de la “Planificación Estratégica y Desempeño Organizacional: Caso HIDROMAXI CONSTRUCCIONES S.A” de la ciudad de Quito, menciona que la planificación estratégica es un gran beneficio para las empresas debido a que orienta a ser más efectiva en el rumbo de sus actividades facilitando la acción innovadora de

dirección y liderazgo, permitiendo enfrentarse a los principales problemas a los que se desafía la organización y poder afrontar los diferentes cambios en el entorno. Además expone que la planeación estratégica ayuda al crecimiento de la organización, y tiende a enfocarse a cumplir las metas, objetivos y funciones de la organización, proporcionando un marco real para que tanto los líderes comprendan y así evalúen la situación de la organización la misma que ayudara a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización enfocadas en el desempeño y cumplimiento.

En su libro (González & Rodríguez, 2019) Manual práctico de planeación estratégica, indica que la gestión estratégica se orienta no solo a establecer estrategias, sino a preparar a la empresa para que pueda afrontar de manera efectiva los retos que ofrece un incierto futuro, máxime cuando la organización se encuentra inmersa en un mundo globalizado y cambiante. Asimismo menciona que muchos autores coinciden en que se debe planear y medir para alcanzar los resultados deseados, por lo que asume que la planeación estratégica es una herramienta que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia.

2.2. Antecedentes de la organización

Sweaden Compañía de Seguros S.A, es una empresa ecuatoriana dedicada a la industria aseguradora desde septiembre del año 2007; con oficinas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Latacunga, Riobamba, Ibarra, Manta, Esmeralda, Portoviejo, Santo Domingo. Su filosofía empresarial ser rápidos, eficientes, éticos y sin complicaciones.

2.3. Referencias teóricas

2.3.1. ¿Qué es la planificación?

Para poder entender sobre la planificación el autor Ramírez define como:

La acción y el efecto de planear, es decir, trazar un plan. Implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que este objetivo pueda ser alcanzado. Como un proceso de toma de decisiones, la planeación está conformada por varias etapas. Cabe destacar que la planeación se realiza casi a todo momento de la vida. La planeación puede ser a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a su especificidad y frecuencia de uso, se habla de planeación específica, técnica o permanente. Además es un proceso de previsión, visualización y de predeterminación. (Ramírez, et al., 2019, p.59).

De acuerdo al autor es fundamental plantearse varios objetivos a fin de que permitan alcanzar cada una de las acciones. Además considera que es un proceso que ayuda a tomar mejores decisiones en la vida cotidiana así como en la parte laboral.

2.3.1.1. *Importancia de la planificación*

Según (Peralta, 2020) permite proponer objetivos y señala qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos. Permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades, y controlar y evaluar mejor los resultados, ello gracias a que nos facilita comparar los resultados obtenidos con los planificados.

En base a el autor, la planificación es importante para toda organización debido a que permite predecir diferentes situaciones que se pueden presentar en el desarrollo de la empresa, por ello es fundamental planificar para tomar decisiones correctas y aceptables, logrando que los objetivos de la empresa se cumplan

2.3.1.2. *Etapas del proceso de planificación*

De acuerdo con Gimbert citado en (Bravo, 2019) el proceso debe pasar por tres etapas:

La planeación estratégica corporativa, que implica la definición de la misión, visión y objetivos y valores organizacionales.

La planeación estratégica funcional, dirigida a la ejecución de los planes estratégicos en función de lo establecido en la primea etapa.

La planeación estratégica operativa, etapa en la cual se da cumplimiento al plan de acción propuesto responsabilidades y compromisos en cada uno de los colaboradore para que los objetivos puedan ser logrados con eficiencia y eficacia.

En base al autor, este enfoque asegura una conexión lógica entre la alta dirección y la implementación operativa, proporcionando una estructura clara para la ejecución de la estrategia de manera eficiente. Además, destaca la importancia de la alineación organizativa y el compromiso en cada fase del proceso.

2.3.1.3. *Tipos de planificación*

Para (Kadhem, 2020), los tipos de planificación son:

Planificación estratégica.- Consiste en un plan integral de negocio que permite el funcionamiento de una organización. Su ejecución depende de la toma de decisiones de la gerencia, y contempla los aspectos financieros, la misión y visión, los objetivos a largo plazo y la estructura de la empresa.

Planificación táctica.- Consiste en repasar las metas generales para definir objetivos específicos. Su ejecución depende de cada responsable o cada área correspondiente de una organización, que debe cumplir con sus respectivas tareas y funciones.

Planificación operativa.- Consiste en una serie de acciones básicas o fundamentales para garantizar el desempeño de una organización o un proyecto en el corto o mediano plazo. La planificación operativa se centra en los recursos disponibles, la manera en que se hará uso de los recursos y en las tareas necesarias para alcanzar los objetivos.

Planificación normativa.- Consiste en una serie de reglas y normas que la gerencia de una organización establece durante un periodo determinado para alcanzar sus objetivos.

Cada tipo de planificación juega un papel crucial en la gestión organizativa al abordar diferentes dimensiones, permitiendo tener una gestión más equilibrada de los recursos y objetivos.

2.3.1.4. *Principios básicos de la planificación*

Cuando nos referimos a la planificación, debemos tomar en cuenta los principios básicos para la elaboración de un plan estratégico, para enfrentar cualquier circunstancia, por ello, el autor (Cajal, 2020), define los siguientes principios:

Flexibilidad: Se refiere a que un sistema debería ser capaz de adaptarse a los cambios en la compañía basados en sus necesidades, operaciones y gerencia. De acuerdo con este principio, debe haber una flexibilidad en los planes. Esto es importante porque la flexibilidad permite que los planes se adapten a las contingencias que se puedan desarrollar en el futuro.

Racionalidad: Es el proceso de entendimiento de un problema, seguido por el establecimiento y evaluación de los criterios de formulación de planes, la formulación de alternativas y su implementación. Todas las decisiones deben estar basadas en la lógica, con poco o ningún énfasis en los valores y emociones.

Precisión: Esto provee al planeamiento de un significado exacto, definitivo y apropiado en su contenido y magnitud. Por este motivo, todos los planes deben ser precisos. Mientras las metas se fijan con mayor precisión, habrá una mayor probabilidad de lograrlas con éxito.

Factibilidad: La planeación siempre debe de estar basada en lo que se puede lograr de manera realista. No se pueden realizar planes que no se puedan lograr a partir de los medios que se tienen disponibles.

Compromiso: Si se quiere que un plan sea exitoso, los recursos deben ser comprometidos durante el periodo de tiempo que sea necesario para su logro (Cajal, 2020).

Estos principios subrayan la necesidad de un enfoque realista y cohesionado en la planificación estratégica, destacando la importancia de la adaptación, la coherencia y la dedicación a largo plazo para el logro de los objetivos.

2.3.2. ¿Qué es la estrategia?

Según (Serna, 2018) Estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, acciones, recursos necesarios, para hacer realidad, ante el mercado y clientes, los objetivos de la empresa; por lo que la definición, implementación, y ejecución de la estrategia debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva.

En otras palabras, la estrategia es una acción orientada al logro de un objetivo, que otros competidores también buscan; de allí que, la misma lleva a la empresa a definir una ventaja competitiva que le garantice la supremacía en el mercado y por consiguiente el éxito empresarial.

2.3.2.1. Tipos de estrategias

En la práctica empresarial y en el mundo académico, se asume que las estrategias dependen del enfoque y las necesidades de la empresa, de su posición y de las condiciones del entorno. Por lo tanto, el autor (Toro, 2020) considera que existen varios tipos de estrategias empresariales, que se deberán implementar o reconocer, según el caso:

Estrategia de empresa: tiene como eje saber cuál es el aporte de la empresa al sector y su impacto en el entorno en el que actúa no solo para el mercado.

Estrategia corporativa: Permite determinar cuáles son los negocios estratégicos de la empresa y cuáles decisiones debe tomar la organización para alcanzarlos.

Estrategia funcional: Es el planteamiento sobre el cómo y qué decisiones y acciones se debe realizar y tomar para la organización en su estructura (Toro, 2020).

En base al autor, permite tener una mejor comprensión de la estrategia empresarial, reconociendo la necesidad de diferentes niveles de planificación y acción para abordar eficazmente los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial.

2.3.3. *¿Qué es la Planificación estratégica?*

Según los autores (Saltos et al., 2020) la planeación estratégica proporciona un marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

De acuerdo a los autores, la planificación estratégica no solo sirve como guía estructurada para la acción, sino que también cultiva una cultura organizacional compartida y una comprensión estratégica, en la que contribuye a una toma de decisiones más coherente y eficiente.

2.3.3.1. *Fases o dimensiones de la planificación estratégica*

De acuerdo a (Sierra 2008) citado en (Mora, 2019) indica que existen diferentes aspectos a considerar en la formulación de un plan estratégico los mismos que se detallan a continuación: manifiesta que Fase filosófica es el diseño o ajuste de la misión, visión, valores y políticas institucionales o corporativas.

- Fase Analítica: integrada por la definición de objetivos organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la organización en situación presente, prospectiva, y la determinación de estrategias para la consecución de los objetivos establecidos.
- Fase Táctica u Operativa: Comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables), asignación presupuestaria de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico.

De acuerdo a los autores, se establecen estrategias generales formuladas en la fase analítica en acciones específicas y concretas, se elabora un plan de acción, que incluye actividades detalladas, asignación de responsabilidades a diferentes áreas y el presupuesto garantizando que se puedan llevar a cabo las iniciativas propuestas.

2.3.3.2. *Objetivo de la planificación estratégica*

Tiene como objetivo fundamental, el mejoramiento del desempeño empresarial, por ser un instrumento dinámico y flexible reservado para la consecución de resultados significativos. Según (Figueroa, 2017) se puede precisar algunos de los objetivos de este documento en el reforzamiento de las estrategias empresariales: Analizar y evaluar la situación actual de la empresa. Revelar los puntos fuertes y débiles, desarrollar estrategias de cambios y unificar el esfuerzo y las expectativas colectivas.

De acuerdo a lo mencionado por el autor, el objetivo de la planificación estratégica es tener un conocimiento de la empresa en puntos fuertes y débiles, para poder generar estrategias que permitan mejorar aspectos necesarios y generar un equipo para poder lograr los objetivos deseados.

2.3.3.3. *Importancia de la planificación estratégica*

De acuerdo el autor (Ayuch, 2020) la planificación estratégica es importante porque proporciona un marco para comprender y evaluar la situación de la organización, ayudando a sus líderes y a todo el equipo a alinearse con sus objetivos, lo que hará que surjan alternativas provechosas y de valor para la misma.

La planificación estratégica es un instrumento fundamental para dotar a la organización de una visión más integral, alinear a sus miembros con objetivos comunes, y generar alternativas valiosas que contribuyan a una sólida organización.

2.3.3.4. *Características de la planificación estratégica*

Según el autor (Medina, 2020), define las siguientes características:

- Está proyectada a varios años, con efecto y consecuencias previstos a varios años.
- En este caso, la empresa abarca todos los recursos y áreas de actividades y traza objetivos a fin de que la organización cumpla de manera eficiente con el personal que labora.
- Es definida por la cima de la organización.

Dado lo anterior, el propósito esencial de la administración estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización en el largo plazo; diversos autores subrayan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación.

2.3.3.5. *Proceso de planificación estratégica*

El proceso de planificación estratégica implica tres etapas encaminadas a tomar decisiones acordes con los objetivos de la organización, así, de acuerdo al autor (Navarrete et al., 2023):

- a. **Formulación de la estrategia.** Se refiere a la elaboración de la planificación como tal, es decir a ejecución de todas aquellas actividades orientadas a la formulación de la filosofía empresarial, la ejecución del diagnóstico del ambiente interno y del entorno externo de la empresa.
- b. **Ejecución de la estrategia.** Esta etapa se orienta a la ejecución de las estrategias como tal, es la etapa de acción de la planificación estratégica donde el equipo directivo requiere de disciplina, compromiso y motivación.
- c. **Evaluación de la estrategia.** Es la etapa final de la planificación estratégica, en esta fase, el equipo directivo evaluará cada una de las estrategias planificadas y reorientará aquellas que no funcionaron adecuadamente.

De acuerdo a los autores, destaca la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, esto mediante la comprensión del entorno, la disciplina del equipo de trabajo y la evaluación continua para mejorar aspectos importantes de la organización.

2.3.3.6. *Componentes de la planificación estratégica*

La planificación estratégica corporativa se implementa, mayormente, a través de herramientas y técnicas que permitan ejecutar cada una de las etapas de su proceso. Según Fred Davis en su obra “Gerencia estratégica”, dichas etapas son: (Medina, 2020)

- Discusión sobre cómo se conciben actualmente en la organización, su misión, visión, objetivos y estrategias
- Auditoría externa: oportunidades y amenazas que plantea el entorno a la organización.
- Auditoría interna: fortalezas y debilidades de la organización, frente a las oportunidades y amenazas del entorno, para cumplir la misión y alcanzar los objetivos.
- Redefinición o afirmación de la misión.

- Definición de objetivos, metas, estrategias y políticas
- Medición y evaluación de resultados.

Es decir, este proceso abarca desde la evaluación interna y externa hasta la definición precisa de objetivos, estrategias y políticas. Además, destaca la reflexión organizacional y la medición de resultados, proporcionando una guía completa para la gestión estratégica.

2.3.3.7. *Ventajas*

En la opinión de Mintzberg y Quinn, citados en (Sumba et al., 2020) las ventajas que presenta la planificación estratégica son: Ofrecer una visión holística de la organización que facilita el análisis de las variables y un adecuado establecimiento de actividades y objetivos a cumplir, permite obtener una visión a largo plazo, al describir los objetivos específicos que se han de desarrollar para el cumplimiento del objetivo general y contribuye a la solidez de la empresa al dirigirla hacia el cumplimiento de metas superiores a largo plazo, aproximándola hacia su visión.

De acuerdo con el análisis del autor señalado, la planificación estratégica no solo ofrece una visión global de la organización, sino que también destaca su capacidad para establecer objetivos específicos y orientarla hacia las metas.

2.3.3.8. *Desventajas*

En cuanto a las desventajas de Mintzberg y Quinn plantea lo siguiente en (Sumba et al., 2020):

- Se corre el riesgo de crear una enorme burocracia en cuanto a cantidad de personas planificando, descuidando los productos o servicios de la empresa, así como sus clientes o usuarios
- Es un proceso que demanda gran inversión de dinero, tiempo y persona, por lo que podrían pasar muchos años para recuperar la inversión efectuada
- Limita a la organización a inclinarse hacia alternativas que resulten más racionales y exentas de riesgos

Según el autor mencionado, las desventajas ofrecen una base crítica para abordar y mitigar los aspectos negativos asociados con la planificación estratégica. Además, es esencial gestionar la participación para evitar la pérdida de enfoque operativo.

2.3.4. *Direccionamiento estratégico*

El direccionamiento estratégico es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a acontecimientos, de manera que la planificación estratégica se convierte en un sistema gerencial que desplaza el énfasis de lograr objetivos (Yong Chang et al., 2017)

El autor destaca el direccionamiento estratégico como un proceso dinámico, proactivo e integrado en la gestión empresarial. Al anticiparse a acontecimientos, enfrentar desafíos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Según el autor (Makadok, 2018) menciona que la dirección estratégica se ha constituido a lo largo del tiempo como un modelo de intervención que permite a las empresas incrementar su productividad, pero también tiene un enfoque complejo de interacción en el que se relacionan diversas partes de interés con el fin de construir estrategias que aseguren la supervivencia de la empresa.

El autor destaca a la dirección estratégica como una herramienta eficaz para elevar la productividad empresarial a lo largo del tiempo. Es decir, resalta la capacidad de la estratégica para impulsar la eficiencia y el rendimiento organizativo.

2.3.5. *Filosofía empresarial*

Para (Robbins & Coulter, 2018), señalan que la filosofía empresarial, une con aparente naturalidad organización y valores sociales, puesto que el concepto abstracto que se define como organización está formado por personas que interactúan, se comunican entre sí y se organizan de una determinada manera, lo que ha dado lugar a una serie de comportamientos y actitudes en el trabajo.

Por tanto, la filosofía empresarial actúa como un marco que une la estructura organizativa con los valores compartidos por los miembros que conforman la organización.

2.3.6. *Misión*

Es la razón de ser de la empresa. La misión significa el qué voy a hacer para conseguir la visión, para realizar la misión empresarial se debe reflexionar por qué existe la empresa en el mercado, en la industria, en la sociedad. Hay algunos parámetros que se deben seguir para formular la

misión, entre las que se destaca: corta, memorable, inspiradora, debe hablar del mercado y de la empresa en general (Baque et al., 2022).

Resalta que la misión empresarial es un elemento estratégico que define la esencia y el propósito de la empresa. Además enfatiza la importancia de una declaración de misión para la orientación y la motivación a la organización hacia un futuro deseado.

2.3.6.1. *Matriz de elaboración de la misión*

Su mensaje se dirige al exterior (clientes, comunidad y grupos de interés) y responde a las preguntas de acuerdo al autor (iica.int, 2018) son:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Para quién producimos?
- ¿Dónde estamos ubicados?

2.3.7. *Visión*

A través de la visión se determina a dónde quiere llegar la empresa, es el principal objetivo de la organización. La visión es la principal motivación que permitirá la ejecución de las estrategias planteadas, debe ser creíble y alcanzable. Se recomienda que sea corta para mantenerla siempre en la mente de los colaboradores de la organización (Baque et al., 2022).

En función al texto, la visión se centra como un objetivo principal de la organización y su poder para motivar, guiar estratégicamente y alinear a todos los miembros hacia un futuro compartido.

2.3.7.1. *Matriz de elaboración de la visión*

Su construcción se realiza tomando como base los valores (aspectos socio-organizativo) y las oportunidades en el entorno externo. Está orientada hacia el interior de la organización (socios y trabajadores) y debe responder las preguntas según el autor (iica.int, 2018):

- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Qué ofreceremos?
- ¿Cómo lo haremos?
- ¿Para qué lo haremos?

2.3.7.2. *Construcción de la misión y visión*

Iniciando el proceso de formulación de la misión, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Revisar la misión actual de la institución para determinar si es que está claramente definida.
- Redefinir la misión en los casos en que la organización haya atravesado por cambios importantes que hagan necesario realizar una nueva formulación de la misión.

Para el proceso de formulación de la visión se deberá considerar los siguientes aspectos:

- Debe enfocarse a cómo quiere ser vista la empresa en el futuro
- En su relación no debe faltar los valores de la empresa.

Mediante la construcción de la misión y visión es necesario aplicar un análisis profundo de la situación actual, la capacidad de adaptarse a cambios significativos y una orientación clara hacia el futuro para el desarrollo efectivo, asegurando a la organización lo haga de manera ética y sostenible.

2.3.8. *Valores corporativos*

De acuerdo a (Barrios, 2018) “los valores organizacionales proporcionan desarrollo del talento humano, creando sentido de pertenencia, integración y cohesión. Por lo tanto, los valores se encuentran encaminados a infundir cambios de comportamiento para mejorar el actuar y visión general del ser humano, además de fortalecer la salud y manejo emocional.

Los valores organizaciones son una herramienta practica que influye en el desarrollo personal y profesional, la cultura organizacional, el comportamiento y el bienestar emocional de los individuos de una organización.

2.3.9. *Análisis FODA*

Se establecen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de ahí su nombre; es un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar su rentabilidad, funcionamiento posicionamiento en el mercado. Se trata de una herramienta fundamental para conocer la situación en la que se encuentra la compañía a partir de la que se trazará la estrategia futura (Villanueva et al., 2020)

De acuerdo al autor, el análisis FODA es una herramienta para evaluar la situación actual y orientar la planificación estratégica futura de una empresa. Además, es la combinación de factores internos y externos, junto con un enfoque práctico y prospectivo, enmarcando la utilidad en la toma de decisiones.

2.3.10. Análisis interno

El autor (Tejada & Ramírez, 2020, pág. 60) plantea que el análisis interno se enfoca en reconocer e identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la empresa, considerando los recursos, las capacidades y las competencias de esta.

La organización debe analizar cada uno de los recursos y capacidades que mantienen cada uno que forman parte de esta ya que es una herramienta fundamental para calibrar los activos competitivos y establecer su pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre sus competidores.

2.3.10.1. Fortalezas

Para (Alvarado, 2020) Son las capacidades especiales con que cuenta la persona, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. Además es una función que realiza la organización de manera correcta, para contar con una posición privilegiada frente a la competencia.

Es decir, las capacidades no solo contribuyen a la eficiencia interna, sino que también tienen un impacto directo en la ventaja competitiva.

2.3.10.2. Debilidades

Según el autor (Sanchez., 2020) las debilidades son “Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen un serio problema para la organización que debe ser superado”.

Resalta la importancia de comprender las debilidades no solo como simples inconvenientes, sino como elementos que pueden obstaculizar de manera significativa el éxito de la organización.

2.3.11. Análisis externo

Para (Barroeta., 2020) expresa que el análisis externo consiste en el estudio de la parte externa de la empresa, en ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. Con el fin de establecer oportunidades y amenazas para la empresa. Estos son aspectos ajenos a la organización, que no los puede controlar, pero sí puede influir en ellos.

Según lo indicado por el autor, destaca la necesidad de comprender y evaluar el entorno externo de la empresa para anticipar oportunidades y amenazas. Además resalta la capacidad de la empresa para influir en su entorno externo, marcando la importancia de la adaptabilidad a un mundo empresarial dinámico.

De acuerdo con (Tejada & Ramírez, 2020), las organizaciones deben acoplarse a los cambios del medio externo en el que se desenvuelven para anticiparse y aprovechar el mercado para seguir creciendo y transformar las amenazas en puntos positivos para la organización.

Desde el punto de vista de , el análisis es una técnica para fijarse en los cambios del entorno y sacarle el mayor provecho con la finalidad de:

- Establecer y vigilar los indicadores del entorno.
- Conseguir una visión general de los sucesos que repercuten en la organización
- Emplear la información con creatividad con el objetivo de aprovecharlo al máximo en la empresa.

2.3.11.1. Oportunidades

Según (Raeburn, 2021) Son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado.

El objetivo de las oportunidades es la búsqueda de ventajas que permitan a la organización destacarse y prosperar en su entorno empresarial.

2.3.11.2. *Amenazas*

Para el autor (uGalileo, 2019) Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, difícilmente podemos incidir en estas, sin embargo es esencial conocerlas para minimizar la capacidad que tiene de afectarnos.

- ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
- Existen nuevas tecnologías o modas de consumo de los productos o servicios?

Es la capacidad de comprender, anticipar y responder a las situaciones externas que contribuyen a la adaptabilidad y a la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades en el entorno.

2.3.12. *Herramientas para el análisis estratégico*

Estas herramientas ayudan a evaluar el entorno interno y externo de una organización, identificar fortalezas y debilidades, y desarrollar estrategias efectivas.

2.3.12.1. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (Shum, 2018).

El texto destaca la utilidad de la herramienta para realizar auditorías internas, evaluar estrategias, identificar fortalezas y debilidades, y formulación de estrategias efectivas. Asimismo, se considera una herramienta valiosa que proporciona información detallada sobre la situación interna ayudando a dirigir esfuerzos hacia áreas prioritarias para la optimización de recursos.

Asignación de valores de ponderación: Independiente de que el factor clave represente una Fortaleza o una Debilidad la forma de valorarlo dependerá de qué tanto afecta influye o no en el desempeño efectivo, productivo y rentable de los recursos y procesos internos. Los valores que

deben asignarse a cada factor deben ir desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). Debe tener presente que la suma de los valores debe dar 1,0. (Ruiz, 2022)

Asignación de valores a la clasificación: La clasificación se divide en:

Tabla 2-1: Calificación Matriz EFI

Factor	Característica	Calificación
Debilidad importante	Mucha influencia	1
Debilidad menor	Poca influencia	2
Fortaleza menor	Poca influencia	3
Fortaleza importante	Mucha influencia	4

Fuente: Ruiz, Milagros, 2022.

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Resultado y Análisis

El valor promedio del valor ponderado es de 2,5 por lo que si el valor es mayor se interpreta que la empresa es internamente fuerte mientras que si el valor es menor al promedio se dice que la empresa es internamente débil. (Ruiz, 2022).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, se debe asignar valores de ponderación a factores claves, enfocándose en su impacto, en desempeño organizacional y estableciendo pautas claras para garantizar una evaluación adecuada. Además el resultado y el análisis es la evaluación de la fuerza interna de la empresa a través del valor promedio del valor ponderado.

2.3.12.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Según el autor (Meza et al., 2018) la matriz EFE permite sintetizar y valorar la información obtenida de las oportunidades y amenazas identificadas como factores críticos que determinan el éxito de la empresa en el sector que se desenvuelve. Además es una herramienta estratégica utilizada para evaluar y clasificar los factores externos que pueden afectar a una organización.

De acuerdo a lo mencionado, es una herramienta valiosa para las empresas al proporcionar una evaluación cuantitativa de su entorno externo y ayudar en la identificación de áreas claves que requieren atención.

Asignación de valores de ponderación: El valor o peso que se le indica la importancia relativa que tiene cada ítem en el logro de los objetivos y éxito de la empresa. Independientemente de

que el factor clave represente una oportunidad o una amenaza la forma de valorarlo dependerá de qué tanto afecta e influye o no en el desempeño efectivo, productivo y rentable. Los valores que deben asignarse a cada factor deben ir desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (importante). Debe tener presente que la suma de los valores debe dar 1,0. (Ruiz, 2022).

Asignación de valores de la clasificación: La clasificación se divide en

Tabla 2-2: Calificación Matriz EFE

Factor	Característica	Calificación
Amenaza importante	Mucho impacto	1
Amenaza menor	Poco impacto	2
Oportunidad menor	Poco aprovechamiento	3
Oportunidad importante	Mucho aprovechamiento	4

Fuente: Ruiz, Barroeta, 2022

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Resultado y Análisis

El valor promedio del valor ponderado es de 2,5 por lo que si el valor es mayor se interpreta que la empresa es externamente fuerte mientras que si el valor es menor al promedio se dice que la empresa es externamente débil. (Ruiz, 2022).

Acorde a lo mencionado, la asignación de valores de ponderación se centra en la importancia relativa de los logros y el éxito de la empresa, para lo cual se asigna el impacto en el desempeño y la necesidad que represente para la organización. Por último, se da una conclusión directa sobre si es externamente fuerte frente a sus competidores.

2.3.13. *Matriz de perfil competitivo*

Es una herramienta que permite conocer los aspectos o puntos fuertes, así como las falencias de la competencia directa de una empresa, ayudando de esta forma a establecer comparaciones que facilitaran la toma de decisiones en el diseño mejora de una estrategia para proteger determinada área de negocio (González & Sánchez, 2017).

El autor destaca la importancia del análisis de la competencia como una herramienta estratégica para comprender y mejorar la posición de una empresa en su entorno empresarial.

2.3.13.1. *Beneficios de la matriz del perfil competitivo*

La MPC además de reconocer a los principales competidores, esta tiene las siguientes utilidades, según el autor (Coronel, 2020):

- Ayudar a ver en qué áreas debe mejorar para nivelar o superar a la competencia.
- Permite valorar el grado de fortaleza o debilidad de la competencia.
- Contribuye a medir qué tan importante es un factor clave para lograr el éxito para lograr el éxito de la empresa en el sector donde se desarrolla sus actividades.

Es decir, proporciona una guía valiosa para la toma de decisiones, permitiendo que la empresa priorice sus recursos y esfuerzos en áreas que tienen un impacto significativo en su rendimiento.

2.3.13.2. *Factores claves de éxito*

De acuerdo a (Vásquez, 2019), la correcta determinación de estos factores incidirá en el éxito o fracaso del proceso de evaluación, así como en la obtención de resultado; ya que, de ello depende el diseño de las estrategias y la generación de una ventaja competitiva que permita alcanzar un éxito sostenido.

Esto implica que la selección adecuada de factores contribuye positivamente al logro de metas y objetivos. Estos pueden incluir aspectos de calidad del producto, la gestión eficiente, la diferenciación en el mercado, la satisfacción del cliente, etc.

2.3.14. *Planteamiento de estrategias*

Se generan las ventajas siempre y cuando estén sean aplicadas y tengan un planteamiento pertinente a favor de los integrantes de las instituciones; parte de dichas estrategias es fortalecer el conocimiento y aprendizaje, del mismo modo solidificar la gestión de la información de la organización (Díaz & Villafuerte, 2022).

La aplicación de estrategias y la generación de ventajas sugiere un enfoque orientado a resultados en la gestión organizacional para buscar la mejora y el éxito sostenido de la organización.

2.3.15. *Matriz CAME*

Es una metodología suplementaria al FODA o DAFO. Ofrece pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos obtenidos a partir de la matriz mencionada. El nombre “Análisis CAME” viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respectivamente. A partir de los resultados del análisis DAFO, las recomendaciones estratégicas para la empresa deben ir enfocadas a cómo la institución puede:

- Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades, y para ello, se deben tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de incidir negativamente en el sistema.
- Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades, y para ello, se deben tomar medidas para responder a cada una de ellas.
- Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder fortalezas. El objetivo es mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- Explorar las oportunidades: Es crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en fortalezas (Román et al., 2020).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, el Análisis CAME se centra en proporcionar pautas prácticas para la acción, una vez que se han identificado los elementos críticos a partir del análisis FODA, en relación a poder mejorar la posición competitiva y el rendimiento de la organización.

2.3.15.1. *Formulación de estrategias*

Los autores (Pupo et al., 2023) mencionan a la formulación de estrategias como: “Una adopción de códigos de conducta, ya que estos son esenciales para establecer y manejar las expectativas tanto para clientes como para proveedores; crean una base compartida para la sostenibilidad, a partir de la cual los profesionales en la administración de suministros, proveedores y otros factores pueden tomar decisiones razonadas”

Es decir, refleja una comprensión integral entre los objetivos empresariales y las responsabilidades éticas hacia las partes interesadas. Asimismo, es un proceso mediante el cual la organización desarrolla planes y acciones para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

2.3.16. Tipos de estrategias de la matriz FODA

A partir de este análisis, se pueden desarrollar diferentes tipos de estrategias. Aquí se presentan algunos tipos comunes de estrategias derivadas del análisis FODA:

2.3.16.1. Estrategia ofensiva

Afirma el autor (Sánchez, 2020) que las estrategias ofensivas: “Buscan mejorar nuestra situación actual. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas”.

Las estrategias ofensivas son enfoques proactivos que buscan mejorar la posición competitiva de una organización al atacar directamente a los competidores, aprovechar oportunidades de mercado o crear nuevas ventajas y poder lograr un éxito en el mercado.

2.3.16.2. Estrategia adaptiva

Según autor (Pérez, 2018) trata de un conjunto de acciones de reorientación de aspectos relacionados con la marcha de los negocios. O para decirlo de otro modo, la idea esencial es invertir el signo de las debilidades que ha arrojado el análisis DAFO para darles la entidad de oportunidades.

Las estrategias de adaptación proponen invertir los signos de las debilidades, transformándolas de aspectos negativos en oportunidades tangibles. En lugar de ver las debilidades como limitaciones, se busca identificar cómo pueden convertirse en activos y ventajas competitivas.

2.3.16.3. Estrategia defensiva

Según (Sánchez, 2020) son aquellas que: “Buscan evita que empeore nuestra situación actual, en este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas”

En las estrategias defensivas están diseñadas para proteger la posición competitiva de una organización y minimizar las amenazas externas. Puesto que, estas estrategias buscan asegurar la estabilidad y la viabilidad a largo plazo frente a la competencia y otros factores que influyan dentro de la organización.

2.3.16.4. *Estrategia de supervivencia*

Por último, el autor (Sánchez, 2020) define a las estrategias de supervivencia como aquellas que: “Buscan eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar amenazas”

Las estrategias de supervivencia tratan de eliminar aspectos negativos, corregir debilidades y afrontar amenazas, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad para sobrevivir y prosperar en entornos empresariales desafiantes. La idea de esta estrategia es que la empresa mantenga su lugar para evitar que la situación vaya a peor y su posición en el mercado se vea afectada.

2.3.17. *Selección de estrategia*

Para la selección de una estrategia se debe identificar metas claras y alcanzables. Cuanto más claro sea el panorama, más fácil será el resto del proceso para el equipo y la organización, simplemente porque todos trabajarán para alcanzar los mismos objetivos (Asana, 2023).

Destaca la importancia de establecer metas claras y alcanzables como un paso crucial en el proceso de selección de estrategias. Esta selección no solo facilita la toma de decisiones, sino que también promueve la unidad, la colaboración y la motivación del equipo y de la organización.

2.3.17.1. *Matriz para la priorización de las estrategias*

La Matriz de Priorización es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de su equipo de trabajo o con sus usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. La matriz le auxiliará en clasificar problemas o asuntos en base a un criterio en particular que es importante para su organización (Navarrete et al., 2023).

Es una herramienta práctica y flexible que busca clasificar las estrategias según el criterio para la organización. Su aplicación puede ser interna, con el equipo de trabajo, como externa al involucrar usuarios.

2.3.17.2. *Características*

De acuerdo el autor (Navarrete et al., 2023) las características son las siguientes:

- Facilita la selección de alternativas.
- El criterio de priorización tiende a ser consistente.
- Permite evaluar cuantitativamente.
- Permite análisis de sensibilidad

2.3.18. *Objetivos estratégicos*

Los objetivos estratégicos según el autor (unir.net, 2022) : “Son las metas que se propone alcanzar una empresa a largo plazo, resultado de seguir una determinada estrategia acorde con su situación presente, su misión y visión. Es definirlo como un resultado que consideramos, nos acerca a materializar nuestra visión. A este respecto, un objetivo estratégico debe poseer las siguientes características; específico, medible, alcanzable, relevante, temporal.

Es importante destacar los objetivos estratégicos dentro de una empresa, esto para asegurar su viabilidad y medición efectiva del progreso, además porque permite tener una mejor ejecución de la estrategia empresarial.

2.3.18.1. *Determinación de objetivos*

De acuerdo al autor (Garcia, 2023) los objetivos empresariales son aquellos factores materiales, comerciales, sociales y económicos en los cuales las empresas sitúan sus recursos y energías. Se enfocan especialmente en la imagen, rentabilidad, productividad, responsabilidad social, perspicacia del consumidor y la adquisición de un producto o servicio de calidad.

Al momento de tener una organización se debe proyectar algunos objetivos que ayudaran a conseguir mejores resultados, estos son:

- Logro de productividad, fidelidad, innovación
- Conseguir rentabilidad
- Actuar con responsabilidad social
- Tener un buen clima de trabajo
- Conseguir crecimiento en el mercado
- Formar una buena cultura organizacional

Es decir, los objetivos empresariales proporcionan una comprensión más profunda de las áreas críticas en las que deben concentrar sus esfuerzos para lograr un rendimiento sostenible. Se debe

abordar en base a las necesidades y características particulares para una determinación efectiva de los objetivos.

2.3.18.2. *Claves para la definición de objetivos estratégicos*

A la hora de definir cuáles serán los objetivos estratégicos de una empresa deben tener en cuenta las siguientes claves, según el autor (unir.net, 2022):

- Los responsables de la organización deben fijarse primero en cuál es la misión y la visión de esta, pues de ellas se derivan los objetivos.
- Definida la razón de ser de la empresa y lo que esta espera del futuro su misión y su visión, estas serán punto de partida para orientar la definición de los objetivos estratégicos, que deben ser medibles.
- Los objetivos estratégicos deben ser realistas, tener una buena redacción de los objetivos estratégicos y por último, los objetivos que se hayan establecido en la organización deben vincularse de manera lógica y no deben contradecirse entre sí.

De acuerdo al autor, estos factores claves contribuyen a la formulación de objetivos estratégicos efectivos y alineados con la dirección de la empresa. Asimismo, para evitar posibles conflictos y asegurando que todas las metas permitan llegar hacia la visión de la empresa.

2.3.19. *Plan de acción*

Según el autor (Alcadía de Medellín, 2023) define al plan de acción “como un instrumento técnico de planeación cuya función primordial es monitorear la ejecución de los proyectos de inversión que dan cumplimiento de las metas anuales propuestas en Plan de Desarrollo, de acuerdo con las estrategias de ejecución y su perspectiva planificación”.

De acuerdo a lo mencionado, el plan de acción desempeña un papel clave en el monitoreo y la ejecución de proyectos de inversión. Esto implica que el plan de acción no solo se limita a la planificación, sino que desempeña un papel activo en seguir y evaluar los proyectos.

2.3.19.1. *Componentes del plan de acción*

El Plan de Acción está compuesto por varios elementos que representan diferentes áreas clave de medición y enfoques estratégicos.

Planes de Acción

Es la programación anual de las actividades, programas y recursos que va a desarrollar en la vigencia cada área de la entidad. El plan de acción es la forma como se operativiza para una vigencia el plan estratégico a fin de garantizar su cumplimiento (Guerrero, 2023).

Estrategia

Las estrategias son todas aquellas tácticas, acciones, programas y procedimiento destinados a mejorar la situación actual de una empresa. Con estas iniciativas se reorienta los esfuerzos de la compañía y se mejora la toma de decisiones (Chirau, 2023).

Indicadores y evaluación

Entendido como una representación cuantitativa y cualitativa de variables o relación entre variables verificables objetivamente, a partir de la cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance en el logro de un determinado objetivo, con su respectivo análisis (Guerrero, 2023).

Objetivo

Es la acción que define el tipo de estudio que un investigador se presta a proyectar con el fin de alcanzar un propósito o finalidad a través de la indagación, recolección de datos y análisis de estos, para alcanzar los resultados del fenómeno de estudio (Otero, 2018).

Metas

Según Edwin Locke citado en (Ruiz, 2019) define una meta como aquello que una persona se esfuerza por conseguir. Las metas son importantes para el ser humano ya que motivan y guían sus actos. Además, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas.

Actividades

Es conocer el detalle del contenido de cada materia tanto para reorganizarlo como para establecer las formas óptimas de comunicación y colaboración entre individuos que forman la organización o la institución que esta lo requiera (Salovieva, 2019).

Mecanismos de seguimiento

Es una actividad continua y que se lleva a cabo durante todo el proceso de planificación de cada unidad ejecutora, lo que quiere decir, que se coordina y concentra tanto en la formulación de los planes estratégicos, como dar seguimiento a su ejecución y realizar la evaluación respectiva (Rodríguez, 2023).

Responsables

Se considera una de las competencias fundamentales de las organizaciones modernas, es su capacidad de construir relaciones estables y de mutua confianza con su entorno interno y externo, como condición previa para el logro de objetivos sostenibles (Wulf, 2018).

Recursos

Un recurso es lo que hace falta para ejecutar una tarea o un proyecto y puede ser el conjunto de habilidades de los empleados o la adopción de software. Además se centra en la optimización y la eficiencia (Hansen, 2021).

Cronograma

Son aspectos relacionados con los tiempos y plazos, o para planificar recursos, o puede que se vaya a utilizar como herramienta de seguimiento, o para que nos de soporte para calcular el flujo financiero del proyecto (CEA, 2023).

Resultados

Son los productos esperados; nos ayudan a definir el alcance del proyecto y se convierten en evidencias del trabajo realizado durante su ejecución. Hay que tener en cuenta que no todos los resultados son tangibles, pero es importante identificarlos (Formación.mucd, 2020).

Eficacia

Es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios (Sanchez, 2020).

2.3.20. Ventaja competitiva

Son los puntos fuertes de una empresa, así como los objetivos a largo plazo, se constituyen como fuente de ventaja competitiva, misma que permita que pasemos de océanos rojos y nos movamos en océanos azules, diferenciándonos de los competidores directos e indirectos (Sanchez I. , 2022).

Según el autor (Romero et al., 2020) , afirman que la ventaja competitiva no es algo fortuito o una casualidad en las organizaciones; sino más bien, es una construcción constante de trabajo y perseverancia; basada en un control continuo de los factores del entorno.

El autor destaca la importancia de la acción estratégica, el esfuerzo sostenido y la adaptabilidad en la construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva en las organizaciones para enfrentar los desafíos y las oportunidades en el entorno empresarial.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En la presente investigación se utilizó las siguientes herramientas para el desarrollo de la planificación estratégica. En la que se empleó la modalidad cualitativa por la recopilación de información para la comprensión del problema y que a la vez serán descriptivos a fin de responder a una serie de hechos, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa.

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se define como multimodal ya que complementa los enfoques cualitativo y cuantitativo, el enfoque cualitativo “se enfoca en los significados, las experiencias y las situaciones que atraviesan los sujetos” (Taiman, 2022). Mientras que en el método cuantitativo “El objetivo es adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, debido se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables medibles” (Neill & Cortez, 2018).

Mediante la investigación cualitativa se ejecutó un diagnóstico tanto interno como externo donde se podrá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidad y las amenazas mediante el manejo de la entrevista en la que se podrá analizar, describir y comprender el entorno de la empresa, a través de la recolección de información, Asimismo, nos permite conocer las valoraciones subjetivas sobre las áreas de la organización. Mediante la investigación cuantitativa se efectuó las encuestas para adquirir datos objetivos que permiten describir y observar las condiciones reales de la empresa y además, poder localizar las causas de los problemas dando validez al desarrollo de la investigación.

3.2. Nivel de la investigación

3.2.1. *Nivel de la investigación exploratorio*

El nivel exploratorio según (Ramos, 2020), en el método cuantitativo, se aplican procesos de análisis de datos básicos en donde se puede identificar la frecuencia en la cual se presenta el fenómeno de interés y sus características generales.

El nivel exploratorio nos ayudó a recoger información pertinente sobre aspectos fundamentales tanto internos como externos de la empresa, para crear un análisis en relación al problema de investigación en la que plantea soluciones para obtener un mejor resultado.

3.2.2. Nivel de la investigación descriptiva

Según (Guevara et al., 2020, p.171) “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.”

En el trabajo de investigación se aplicó el nivel descriptivo para conocer datos relevantes e históricos de la empresa, para luego validar las condiciones en la que se encuentra el entorno y poder dar un análisis a profundidad de dicha información, determinando conclusiones reales sobre la empresa.

3.3. Diseños de la investigación

3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

3.3.1.1. Investigación no experimental

El diseño de investigación no experimental de acuerdo con (Instituto de Educación Técnica Profesional, 2018) “Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

En el presente trabajo de investigación, se aplicó el método de investigación no experimental, debido a que, no se manipularon las variables dependientes e independientes, con la finalidad que la información proporcionada sea verídica.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

3.3.2.1. *Investigación transversal*

Por su parte, (Guzmán et al., 2019) considera necesario “avanzar hacia transversalidad desde el enfoque de la complejidad, a fin de integrar en las prácticas educativas el análisis de problemáticas sociales o temas emergentes que respondan a una selección, secuenciación y organización de los contenidos disciplinares actuales, pues la visión de un abordaje global amerita revisar y cuestionar la secuencia y organización de los contenidos como son impartidos en la actualidad.”

Para el trabajo de campo se utilizó el diseño de investigación transversal porque se recolectaron y analizaron los datos en un tiempo específico para conocer de este modo su incidencia, con el propósito de encontrar una solución a la problemática que presenta la empresa.

3.4. Tipos de estudio

3.4.1. *Investigación documental*

La investigación documental según la RAE citado en (Toala & Mendoza, 2019) define como una discusión teórica sobre el método, sino también el aspecto operativo referido a las técnicas, procedimientos que se emplean en una investigación.

En la presente investigación se empleó un estudio documental mediante la recopilación de información tales como fuentes bibliográficas, revisión de documentos, libros, tesis y artículos científicos para el desarrollo de la planificación estratégica.

3.4.2. *Investigación de campo*

La investigación de campo para (García & Sánchez, 2020) lo determina como el campo de acción que puede determinarse de forma sencilla como una concreción del objeto de estudio, es ese elemento parte del objeto que se debe abstraer del mismo para poder ser analizado y es donde se concentran los esfuerzos para tratar de aportar una solución a la problemática.

Para el desarrollo de la planificación estratégica se empleó la investigación de campo, en la que obtuvo información mediante la aplicación de una entrevista al jefe de agencia y encuesta al personal y clientes externos.

3.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Población y planificación

El autor (Arias, 2020, pág. 14) define a la población como el estudio a sujetos, infraestructuras, equipos, herramientas e incluso material audiovisual. Se debe tener en cuidado con el tipo de población que se elige porque con esta técnica el investigador no puede extender el tiempo de estudio a las personas.

En este proyecto de investigación existen dos tipos de poblaciones, el personal que forma parte de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A y los clientes. La población tomada para la investigación corresponde a los 4 colaboradores de la empresa, y los clientes que corresponde en un alrededor de 95 clientes, con los que se tomara una representativa en función de recopilar información.

3.6. Métodos de investigación

Según (Fidias, 2018) indica que el método deductivo “es un método de razonamiento que se utiliza para deducir las conclusiones generales o explicaciones particulares. El enfoque comienza con la evaluación de proposiciones, teoremas, regulaciones, principios, entre otros, que tengan una aplicabilidad global y una validez demostrada”

En la presente investigación se aplicó el método deductivo para determinar aspectos fundamentales de la planificación estratégica y en base a esto poder establecer conclusiones y recomendaciones con el fin de dar respuesta a los problemas.

3.6.1. Técnicas de investigación

Para la recolección de la información se aplicó la entrevista donde se contemplan la investigación de la elaboración de la planificación estratégica.

La entrevista definida por (Arenal, 2019, págs. 21-28) como la técnica de “comprensión las perspectivas que tienen los entrevistados respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, expresados con sus propias palabras”.

Para la aplicación de la entrevista se tomó en consideración al jefe de agencia de la empresa, debido a que él, nos proporcionó información bastante relevante y confidencial, la cual es estrictamente necesaria para la resolución del problema planteado en la presente investigación.

El autor (Feria et al., 2020) define a la encuesta “como una vía de indagación del nivel empírico, de carácter autoadministrado, que se aplica a un conjunto de sujetos, con el fin de conocer, mediante un cuestionario, sus opiniones o criterios, acerca de las causas, las consecuencias, las posibles soluciones y los responsables directos e indirectos, del problema investigado.”

Para la obtención de información se realizaron encuestas a los colaboradores de la empresa, las cuales me permitieron tener mayor conocimiento de las actividades que se ejecutan en la empresa y además la obtención del conocimiento de la relación interna de todos los involucrados.

3.6.2. Instrumentos de investigación

3.6.2.1. Guía de entrevista

Según el autor (Feria et al., 2020, pp. 11) el método de entrevista lo define como “Una vía de indagación del nivel empírico, de carácter administrado, mediante el empleo de una comunicación interpersonal con uno o un conjunto de sujetos, con el fin de conocer, a partir de un objetivo, mediante un cuestionario o una guía de aspectos, sus opiniones o criterios, acerca de las causas, las consecuencias, las posibles soluciones y los responsables directos e indirectos, del problema investigado.

Se formuló un conjunto de 9 preguntas con el propósito de poder entablar un diálogo adecuado con el jefe de agencia de la Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A y asimismo poder recolectar información acerca de la empresa y aspectos muy relevantes que nos ayudó al desarrollo de la planificación estratégica de manera clara y concisa.

3.6.2.2. *Cuestionario*

Según el autor Sampieri citado en (Cisneros et al., 2022, pp. 14) define al cuestionario como un instrumento que consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis.

Se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas para los colaboradores y clientes externos con la escala Likert, en la que es ideal para poder medir los comportamientos de las personas que serán encuestadas. La encuesta se ejecutó de forma virtual mediante la aplicación de Microsoft Forms para la obtención de resultados inmediatos. Este instrumento me ayuda a evaluar el estado en la que se encuentra la empresa y si esta tiene falencias que necesitan ser resueltas.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Análisis e interpretación de encuestas realizadas a los empleados de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

1. Señale el género al que corresponde

Tabla 4-1: Señala el género al que corresponde

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	3	75%
Masculino	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

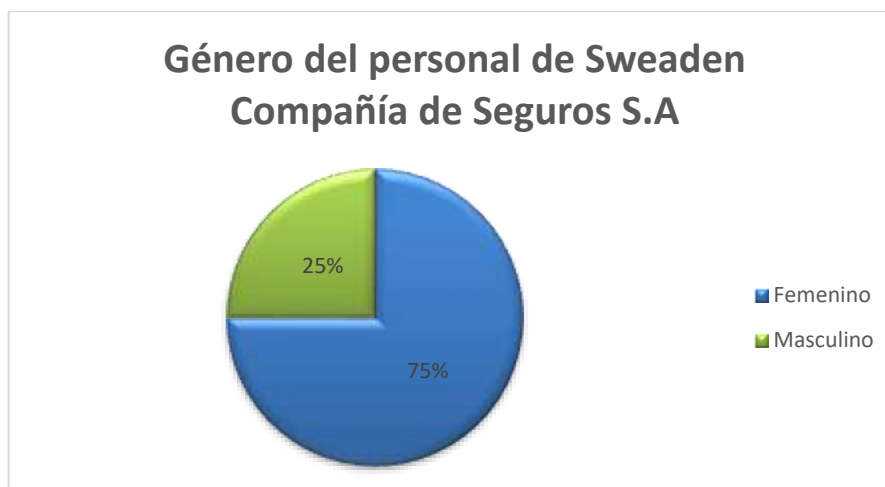


Ilustración 4-1: Género del personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis e interpretación

Se pudo determinar mediante la encuesta que el personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A esta conformado por el 75% mujeres y 25% hombres, dándonos un total del 100%.

2. ¿Qué nivel de estudio posee?

Tabla 4-2: Nivel de estudio del personal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Educación Básica	0	0%
Bachillerato	1	25%
Grado	1	25%
Posgrado	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-2: Nivel de estudio del personal

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis e interpretación

Se pudo observar que el nivel de estudio del personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A esta determinado por el 50% de estudio de posgrado y 25% estudio de grado lo que constituye a profesionales, y el 25% corresponde a bachillerato. Por lo que, se puede definir que el personal que posee Sweaden Compañía de Seguros S.A tiene un buen nivel de preparación para realizar eficientemente sus actividades.

3. ¿Considera que el crecimiento económico y financiero depende de una adecuada planificación estratégica?

Tabla 4-3: Para una adecuada planificación estratégica depende el crecimiento económico y financiero.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	4	100%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-3: Planificación estratégica depende el crecimiento económico y financiero

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta aplicada, el 100% está de acuerdo con que el crecimiento económico y financiero depende de una adecuada planificación estratégica.

4. ¿Considera que la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A. posee una estructura organizacional idónea?

Tabla 4-4: Estructura organizacional idónea de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	4	100%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N, 2023

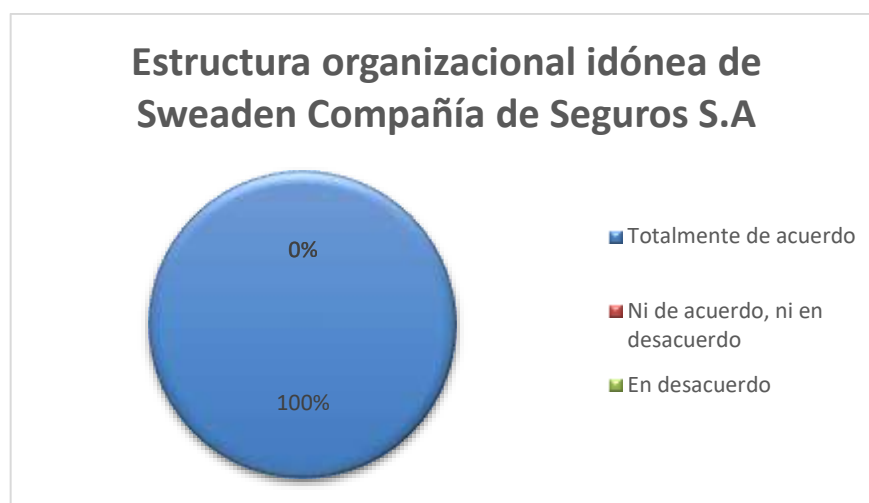


Ilustración 4-4: Estructura organizacional de la organización

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N, 2023.

Análisis e interpretación

Como se puede observar en el gráfico el 100% está de acuerdo que la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A posee una estructura organizacional idónea. Se puede destacar que el personal está conforme con la estructura organizacional actual, por lo tanto, valoran la eficiencia, la claridad de las funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos y necesidades de la organización.

5. ¿Considera que el clima laboral dentro de la organización es?

Tabla 4-5: El Clima laboral de la organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Adecuado	4	100%
Inadecuado	0	0%
No conoce	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-5: Clima laboral

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis e interpretación

A través de la encuesta aplicada al personal de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, se pudo conocer que, el 100% considera que el clima laboral dentro de la organización es adecuado. Podemos decir que el ambiente de trabajo dentro de la empresa es positivo, es por eso que su personal se encuentra motivado y comprometido con las actividades a desempeñar.

6. ¿Se realiza capacitaciones frecuentemente?

Tabla 4-6: Realización de capacitaciones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
No conoce	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-6: Frecuencia de las capacitaciones

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis e interpretación

A través de la encuesta aplicada al personal se puede observar que el 100%, destaca que la empresa realiza frecuentemente capacitaciones, esto para poder mejorar cada vez el rendimiento del personal, y poder tener buenos resultados tanto internos como externos. Además se puede entender que si realiza capacitaciones posee un personal calificado con habilidades técnicas, sociales y de liderazgo donde permita mejorar la productividad y la calidad del trabajo.

7. ¿La Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A., cuenta con planificación estratégica?

Tabla 4-7: Cuenta con planificación estratégica Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	75%
No	0	0%
No conoce	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-7: Planificación Estratégica en la organización

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis e interpretación

De acuerdo con la encuesta realizada se pudo conocer que el 75% del personal si conoce que la empresa cuenta con planificación estratégica, mientras que el 25% no conoce acerca de este instrumento dentro de la organización.

8. ¿Considera usted que es necesario contar con planificación estratégica en la empresa?

Tabla 4-8: Contar con una planificación estratégica

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	100%
No	0	0%
No conoce	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-8: Importancia de contar con planificación estratégica

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis e interpretación

En la presente gráfica podemos determinar que, el 100% de los encuestados considera que es necesario contar con planificación estratégica, por lo que podemos establecer que es inevitable tener un plan de acción debido a que se logran definir metas claras y tener una dirección correcta para alcanzar resultados deseados dentro de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.

4.1.1.1. *Discusión de los resultados de la encuesta al personal*

Mediante la encuesta al personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A se pudo determinar que hay mayor representación de personal femenino. El personal posee buen nivel de preparación para realizar eficientemente sus actividades. Además, consideran que la planificación estratégica es importante porque permite optimizar los recursos y gestionar los riesgos de manera efectiva. Se puede destacar que el personal está conforme con la estructura organizacional actual, por lo tanto, valoran la eficiencia, la claridad de las funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización. El clima laboral dentro de la organización es adecuado, eso permite que el personal se encuentre motivado y comprometido con las actividades a desempeñar. La empresa realiza frecuentemente capacitaciones, esto para poder mejorar cada vez el rendimiento del personal, y poder tener buenos resultados tanto internos como externos.

El personal si tiene conocimiento sobre la formulación de metas y objetivos, y finalmente, consideran que es necesario contar con planificación estratégica, porque logran definir metas claras y tener una dirección correcta para alcanzar resultados deseados.

4.1.2. Análisis e interpretación de encuestas realizadas a los clientes externos de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

1. ¿Hace que tiempo es cliente de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.?

Tabla 4-9: Tiempo de los clientes externos de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 año	48	50%
2 años	13	14%
3 años	19	20%
Más de 3 años	15	16%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N, 2023



Ilustración 4-9: Tiempo de los clientes de Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N, 2023.

Análisis

En la encuesta realizada a los clientes externos se pudo determinar que el 50% corresponde a clientes durante un año, mientras que el 14% pertenece a 2 años, el 20% concierne a 3 años y más de tres años de ser cliente corresponde al 16%. Podemos observar que tenemos un porcentaje positivo de clientes que han estado en la empresa durante un periodo prolongado de más de tres años, lo que podría indicar es que existe retención y fidelidad de nuestros clientes sobre los servicios brindados, y por ende la empresa crea una relación sólida con los usuarios. Además, podemos notar que existe un porcentaje elevado de nuevos clientes lo que muestra es que existe aceptación de los servicios ofrecidos ya sea por su calidad, valor y experiencia proporcionada, generando una ventaja competitiva entre los competidores.

2. ¿Conoce usted los servicios que ofrece la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.”?

Tabla 4-10: Conocimiento de los servicios de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	76	80%
No	19	20%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

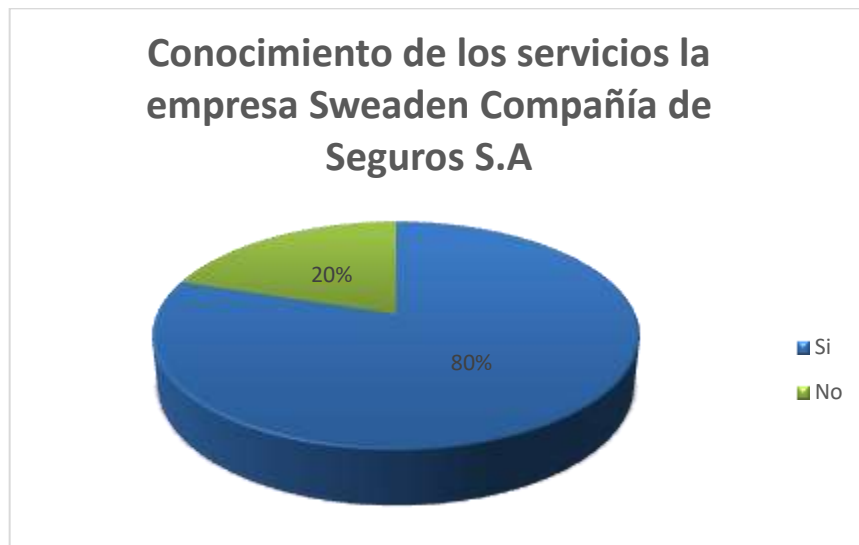


Ilustración 4-10: Conocimiento de los servicios de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

De acuerdo a las encuestas efectuadas a los clientes, se obtiene que el 80% si tiene conocimiento sobre los servicios que ofrece, mientras que el 20% no tiene conocimiento de los productos de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.

3. ¿Considera que la atención que brinda de la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A., es?

Tabla 4-11: La atención de Sweaden Compañía de Seguros S.A

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	65	68%
Buena	26	27%
Regular	4	4%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

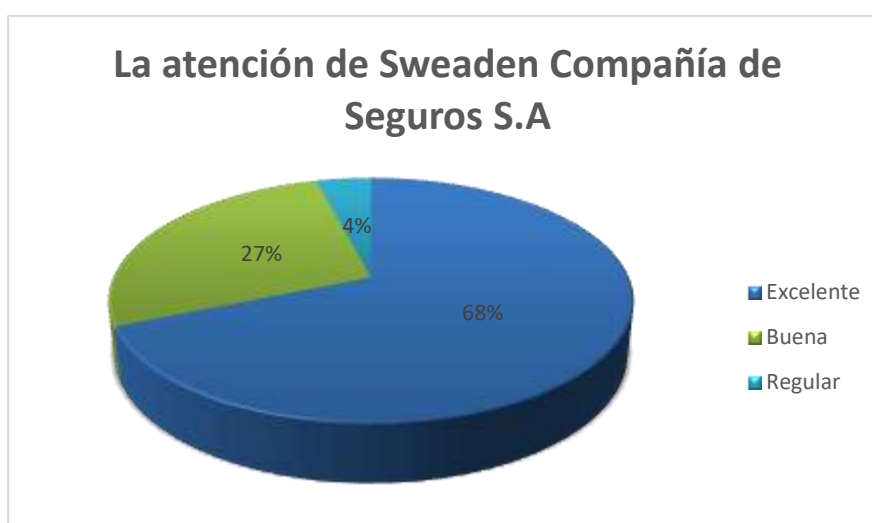


Ilustración 4-11: La atención de Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

En las encuestas realizadas a los clientes para conocer como es la atención que brinda la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, pudimos observar que 68% considera que la atención es excelente, mientras que el 27% manifiesta que es buena y el 4% expresa que es regular la atención por parte de la empresa. Es decir, que la empresa proporciona una atención de calidad cumpliendo con las expectativas de un grupo de clientes.

4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual con los servicios que brinda la empresa?

Tabla 4-12: Nivel de satisfacción de los servicios

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Satisfactorio	71	75%
Algo satisfactorio	21	22%
Poco satisfactorio	3	3%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-12: Nivel de satisfacción de los servicios

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

En las encuestas efectuadas a los clientes para conocer el nivel de satisfacción de los servicios, se obtiene que el 75% de la población encuesta esta satisfactoria, mientras que el 22% lo califica como algo satisfactorio y el 3% menciona que esta poco satisfactoria. Por lo tanto, indica que la mayoría de los clientes encuentra valor y cumplimiento en los servicios ofrecidos por la empresa.

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los precios de los servicios que ofrece Sweaden Compañía de Seguros S.A.?

Tabla 4-13: Nivel de satisfacción de los precios de los servicios.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Satisfactorio	74	78%
Algo satisfactorio	19	20%
Poco satisfactorio	2	2%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

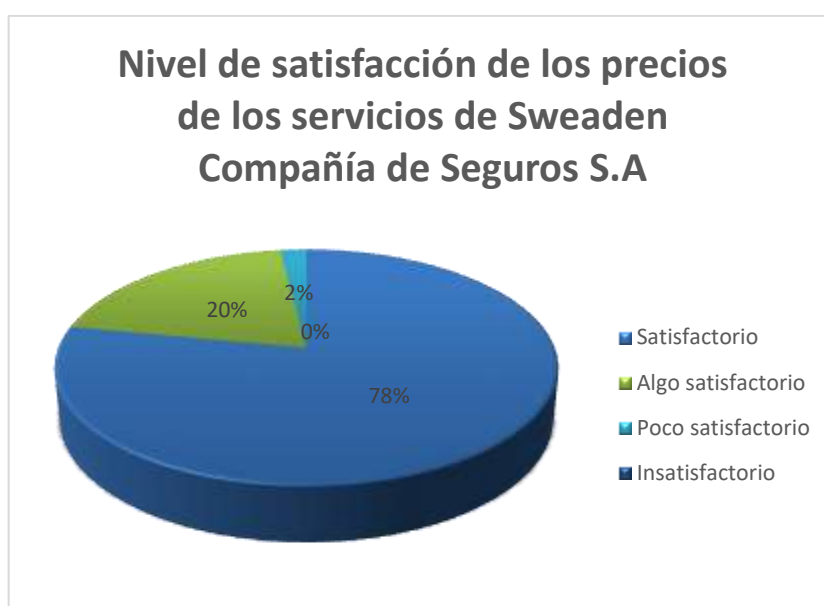


Ilustración 4-13: Nivel de satisfacción de los precios de los servicios de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Cliente de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

En las encuestas realizadas a los clientes se pudo observar, que el 78% está satisfactorio con el nivel de los precios de los servicios, mientras que el 20% se encuentra algo satisfactorio y dándonos el 2% de los clientes que están poco satisfechos. Por tal motivo, se interpreta que la mayoría de los clientes percibe que el precio abordado por la empresa es razonable y justo en relación con el valor y los beneficios.

6. ¿Los servicios que se encuentran en la empresa satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

Tabla 4-14: Los servicios satisfacen necesidad de ahorro y financiamiento

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	87	92%
No	8	8%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-14: Los servicios satisfacen las necesidades de ahorro y financiamiento

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

De acuerdo a los datos reflejados en la ilustración, se pudo conocer que el 92% considera que los servicios satisfacen las necesidades de ahorro y financiamiento, mientras que el 8% expresa que no cumplen con las exigencias de ahorro e inversión. Por tanto, se determina que la empresa se alinea con las necesidades de los clientes por lo que la organización brinda servicios que son relevantes y beneficiosos para los clientes en términos de ahorro e inversión.

7. ¿La empresa Sweaden Compañía de Seguros S. cumple con todas las expectativas del servicio que ofrece?

Tabla 4-15: Expectativas del servicio de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	91	96%
No	4	4%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-15: El servicio cumple con todas las expectativas del servicio

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

En las encuestas efectuadas a los clientes, se obtiene que el 96% de los servicios de la empresa cumple con las expectativas de la clientela, mientras que el 4% no satisfacen las demandas de los clientes. Por tanto, se entiende que la empresa ha logrado entender y satisfacer las demandas de los clientes. Es decir, se ajustan a las necesidades y deseos de su clientela lo que hace que exista un fortalecimiento dentro de la empresa.

8. ¿Por qué motivos usted prefiere a la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A?

Tabla 4-16: Preferencias de la Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ubicación	30	31%
Precios	33	35%
Diversidad de Servicios	32	34%
Otros	0	0%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-16: Preferencias del cliente externo

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

En las encuestas efectuadas a los clientes, se pudo determinar que el 35% prefiere a la empresa por los precios, mientras que el 34% elige por su diversidad de servicios y el 31% menciona la preferencia acerca de la ubicación. Por tanto, los clientes consideran que los precios de los servicios son atractivos y competitivos en comparación a los del mercado es por ello que tenemos una buena demanda de los servicios ofertados.

9. ¿Cómo considera el asesoramiento recibido por parte de los empleados de la empresa cuando usted solicitó el servicio?

Tabla 4-17: Asesoramiento recibido por parte de los empleados de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bueno	56	59%
Regular	36	38%
Malo	3	3%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

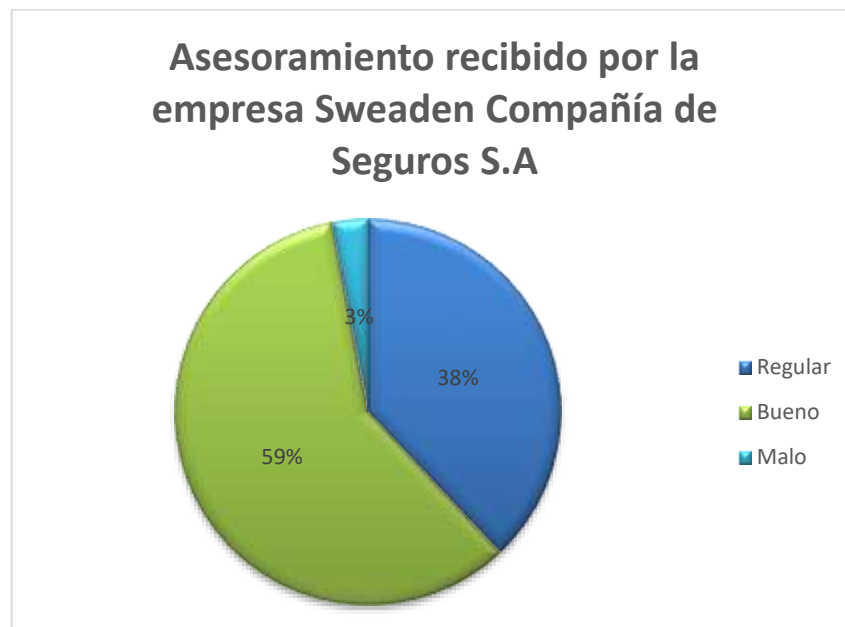


Ilustración 4-17: Asesoramiento recibido por la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

En las encuestas efectuadas a los clientes se puede observar en el gráfico, que el 59% considera que el asesoramiento recibido por parte de la empresa es bueno, mientras que el 38% lo califica como regular y el 3% mencionó que es malo. Lo que representa que la empresa está cumpliendo con las expectativas del cliente mediante el asesoramiento brindado, por otra parte, es positivo para la imagen y reputación de la empresa.

10. ¿Recomendaría usted a la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.?

Tabla 4-18: Recomendación a la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	91	96%
No	4	4%
TOTAL	95	100%

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.



Ilustración 4-18: Recomendación de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Clientes de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Análisis

En las encuestas efectuadas a los clientes se puede conocer que, el 96% recomendaría a la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, mientras que el 4% no sugeriría a la empresa. Es decir, los clientes tienen una experiencia positiva y satisfactoria con los servicios y la atención proporcionada por la organización, lo que genera recomendaciones valiosas y beneficiosas para la empresa en términos de atraer clientes y aumentar el alcance en el mercado.

4.1.2.1. *Discusión de los resultados de la encuesta a los clientes externos*

En la encuesta realizada a los clientes pudimos observar que tenemos un porcentaje positivo de clientes que han estado en la empresa durante un periodo prolongado de más de tres años, lo que podría indicar es que existe retención y fidelidad de nuestros clientes sobre los servicios brindados, creando una relación sólida con los usuarios. La empresa ha tenido una comunicación efectiva, dado que pudo llegar a su público objetivo sobre los servicios ofertados por la empresa. De igual manera, indica que la mayoría de los clientes encuentra valor y cumplimiento en los servicios ofrecidos por la misma. Asimismo, la mayoría de los clientes percibe que el precio abordado por la empresa es razonable y justo en relación al valor y los beneficios, por lo que son competitivos dentro del mercado. La empresa se alinea a las necesidades de los clientes por lo que brinda servicios que son relevantes y beneficiosos para los clientes. Además de eso, ha logrado entender y satisfacer las demandas de los clientes, es decir, se ajustan a las necesidades y deseos de su clientela lo que hace que exista un fortalecimiento dentro de la empresa. Asimismo, los clientes consideran que los precios de los servicios son atractivos y competitivos en comparación a los del mercado es por ello que existe buena demanda de los servicios ofertados. La agencia cumple con las expectativas del cliente mediante el asesoramiento brindado, la cual es positivo para la imagen y reputación de la empresa. Por último, los usuarios tienen una experiencia positiva y satisfactoria con los servicios y la atención proporcionada por la organización, lo que genera recomendaciones valiosas y beneficiosas para la empresa.

4.1.3. Análisis e interpretación de entrevista realizada al jefe de agencia Sweaden Compañía de Seguros S.A

Tabla 4-19: Guía de entrevista al jefe de Agencia de Sweaden Compañía de Seguros S.A.

GUÍA DE ENTREVISTA	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Juan Francisco Granda
OCUPACIÓN ENTREVISTADO	Jefe de Agencia de Sweaden Compañía de Seguros S.A
LUGAR DE LA ENTREVISTA	Centro de trabajo
TÍTULO DEL ENTREVISTADO	Ingeniero Comercial
<p>OBJETIVO: Recopilar información oportuna para poder conocer la situación actual y aspectos relevantes de la empresa tales como: gestión administrativa, competencias, fortalezas y estrategias que contribuyan a la ejecución de la planificación estratégica de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A del cantón Riobamba provincia de Chimborazo.</p>	
GUIÓN DE PREGUNTAS	
<p>Pregunta 1: En la Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, ¿Existe planificación estratégica?</p>	<p>R: Por supuesto la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A cuenta con planificación estratégica a nivel nacional para poder llevar a cabo el análisis interno y externo, para evaluar el progreso de las metas propuestas. Pero en la sucursal de Riobamba no cuenta.</p>
<p>Pregunta 2: ¿La empresa cumple con los objetivos que se han propuesto a corto y largo plazo?</p>	<p>R: Actualmente la empresa si cumple con todos los objetivos que nos hemos propuesto.</p>
<p>Pregunta 3: ¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades que se analizan dentro de la organización?</p>	<p>R: En las fortalezas tenemos servicios de calidad, lealtad de nuestros clientes, variedad de servicios, y en las debilidades consideramos los servicios tercerizados que son los talleres, servicios de grúas, los importadores de repuestos. Puesto que muchas de las veces nos llegan clientes que poseen vehículos de último modelo, por lo que no contamos con el repuesto necesario es ahí donde buscamos importar para poder dar solución a los clientes y que además no se adquieren de manera inmediata porque no se encuentra dentro de nuestro alcance.</p>
<p>Pregunta 4: ¿Cómo se diferencia la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A?</p>	<p>R: Nos diferenciamos por ser una empresa 100% nacional que en 16 años hemos dado apertura a 15 oficinas, y actualmente nos encontramos en el Ranking de las 5 mejores compañías a nivel nacional y que además somos de las más rentables.</p>
<p>Pregunta 5: ¿Qué realiza la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A para ser más competitivos con los servicios que ofrece?</p>	<p>R: Precisamente la empresa busca dar un buen servicio, puesto que nuestro lema empresarial es rápido y sin complicaciones, es decir, no hacer muy tedioso el asunto al momento de que un cliente presente un siniestro, ni buscar pretextos para no pagar, el seguro esta para cubrir los gastos de un siniestro. Asimismo, la empresa se caracteriza por realizar procesos ágiles que es lo espera el cliente en la misma.</p>
<p>Pregunta 6: ¿Cree usted que es fundamental</p>	<p>R: Por supuesto todo tiene que estar planificado y tiene que</p>

realizar una planificación estratégica para la gestión administrativa?	revisarse las cosas de manera ordenada.
Pregunta 7: ¿La empresa realiza frecuentemente un análisis interno y externo para ver la situación real en la que se encuentra?	R: De hecho tenemos reuniones periódicas para analizar cómo estamos con nuestros parámetros que corresponden al área comercial, siniestros, y de cartera. Además, de cómo estamos cumpliendo con los presupuestos, que problemas tenemos, qué situación se nos presenta y como la solucionamos inmediatamente.
Pregunta 8: ¿Considera necesario implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo, por qué?	R: Si, porque yo quiero saber dónde quiero estar de aquí en 5 años o como quiero que Sweaden Compañía de Seguros S.A este en 5 o 10 años, como mencione en 16 años hemos tenido ya 15 oficinas en las que nos encontramos en el Ranking de las mejores compañías y eso seguimos manteniendo para proyectarnos a ver qué es lo que queremos.
Pregunta 9: ¿Cree usted que cuenta con un personal altamente capacitado de acuerdo con cada área a desempeñar?	R: Por supuesto, una de las fortalezas de la compañía es su personal, su gente porque somos una familia, somos un equipo que tiene mucha capacidad en lo que desempeña dentro de la empresa.

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

4.1.3.1. *Discusión de los resultados de la guía de entrevista*

La Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A si cuenta con planificación estratégica a nivel nacional para poder llevar a cabo el análisis interno y externo, pero en la sede de Riobamba no cuenta. La empresa cumple con todos los objetivos que se proponen, lo que genera mayor ventaja competitiva En las fortalezas dispone de servicios de calidad, lealtad de los clientes, variedad de servicios, y en las debilidades considera a los servicios tercerizados que son los talleres, servicios de grúas, y los agentes de importación de repuestos. Por otra parte la agencia se diferencia por ser 100% nacional, se encuentra en el Ranking de las 5 mejores compañías a nivel nacional, su lema empresarial es ser rápidos y sin complicaciones, es decir, no hacer muy tedioso el asunto sino más bien facilitar el proceso resolutivo de un cliente. Para el jefe de agencia es fundamental tener planificación estratégica, de igual forma la empresa realiza reuniones periódicas para analizar cómo está el funcionamiento de cada área y considera importante implementar estrategias a corto y largo plazo. Además, cuenta con un personal capacitado lo que conduce a tener un mayor nivel de desempeño y productividad en cada área.

CAPITULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta



Ilustración 5-1: Logo de la Compañía de Seguros

Fuente: Sweaden Compañía de Seguros S.A

Slogan

“Rápidos, éticos y sin complicaciones”

Antecedentes de la empresa

Es una empresa ecuatoriana dedicada a la industria aseguradora, nace el 13 de septiembre del año 2007 según resolución No. SBS-2007-774 de la Superintendencia de Bancos, reglamentación que reguló a las empresas aseguradoras.

Es una organización que nace con la iniciativa de un grupo de empresarios privados que tienen la visión de un servicio de calidad, personalizado y con importantes atributos y valores agregados de sus productos/ servicios. Actualmente la compañía cuenta con 16 años de trayectoria, ofrece varios seguros entre ellos están: incendio, robo, vehículos, transporte, responsabilidad civil, pólizas de finanzas entre otros orientado en la rentabilidad y la liquidez.

La Compañía ha venido creando sucursales a nivel nacional y algunos cambios corporativos con el fin de ajustarse a las transiciones que produce el medio. Es por esto que la meta es llegar a hacer la Compañía “número uno” a nivel nacional; la Aseguradora se encuentra en la quinta posición de las mejores aseguradoras a nivel nacional según la Superintendencia de Compañías

por lo que denota que aún falta posicionarse hacia las instituciones públicas/privadas y público en general, y así llegar a Internacionalizarse como se espera en un futuro.

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en Riobamba provincia de Chimborazo en las calles Pichincha 23-60 y Veloz Esq.

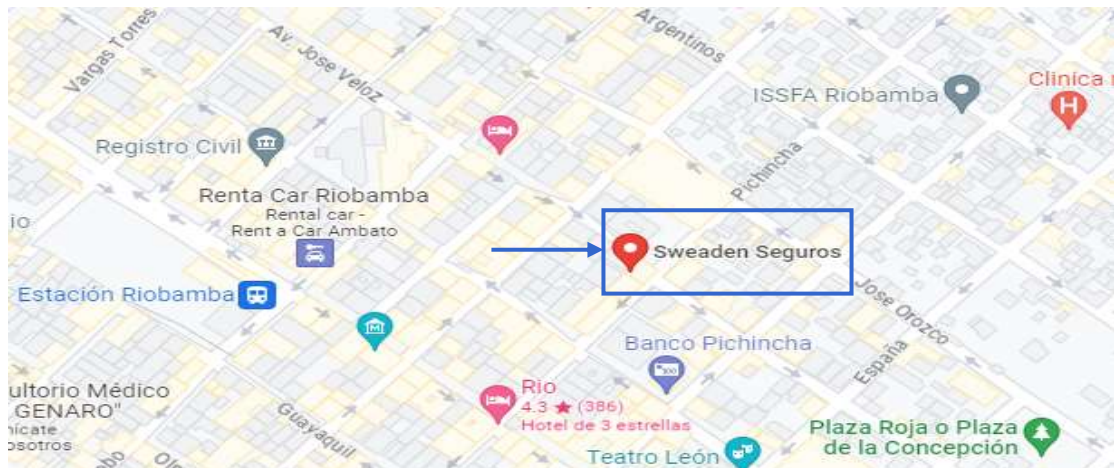


Ilustración 5-2: Ubicación de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Fuente: Google Maps

5.1.1. Situación actual de la empresa

En la actualidad la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, no tiene correctamente definida la visión, misión. Los valores corporativos se mantienen porque cumplen con la realidad de la organización, por lo que es crucial que los elementos mencionados sean correctamente establecidos para orientar su funcionamiento y construir una organización sólida en la que pueda aumentar su productividad en el mercado.

5.1.1.1. Misión actual

Asumir riesgos con profesionalismo para que la sociedad y nuestros colaboradores “se sientan seguros”

5.1.1.2. *Visión actual*

Líderes en Sudamérica en el mercado asegurador, con la mejor rentabilidad, imagen, ética y servicio. Queremos hacer de Sweaden Compañía donde todos quieran pertenecer”

5.1.1.3. *Valores corporativos actuales*

Tabla 5-1: Valores corporativos actuales

VALORES	DEFINICIÓN
ÉTICA	Contamos con esquema de valores y principios personales y organizacionales, que garantizan el buen proceder de nuestras acciones individuales y corporativas.
SERIEAD	Actitud de rectitud, imparcialidad, justicia y mística en nuestra oferta de servicios y calidad de servicio al cliente.
RESPECTO	Responsabilidad de los recursos de nuestros clientes, de la compañía y del tiempo de los colaboradores y de nuestros usuarios, garantizando un buen convivir interno de la organización.
SOLIDARIDAD	Criterio de trabajo en equipo, integración de funciones y resultados tangibles.
INNOVACIÓN	El concepto e implementación de ideas creativas constituyen una estrategia de desarrollo y fomento de rendimiento y crecimiento constante.

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

5.1.2. *Filosofía empresarial propuesta*

La filosofía empresarial es importante porque establece dirección estratégica, define la identidad y la cultura de la empresa para mejorar su desempeño, construir relaciones sólidas y lograr los objetivos de la organización. La filosofía empresarial está representada por la misión, visión y valores corporativos.

5.1.2.1. *Misión propuesta*

Es un propósito que desarrolla la empresa para crear valor y llegar a cumplir sus objetivos, por lo que busca responder a las siguientes interrogantes: su razón de ser, su enfoque, el valor que ofrece y su alcance geográfico en el mercado. Para la elaboración se utilizó la matriz estratégica para una mejor ejecución.

Tabla 5-2: Matriz Estratégica para la elaboración de la misión

MATRIZ PARA ELABORAR LA MISIÓN	
PREGUNTAS ESTRATÉGICAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Sweaden Compañía de Seguros S.A es una empresa dedicada a cubrir siniestros del parque automotor de la ciudad de Riobamba.
¿Qué ofrecemos?	Soluciones de seguros de calidad, respaldado por un equipo de profesionales comprometidos con nuestros clientes.
¿Para quién producimos?	Para propietarios de vehículos de transporte público y privado
¿Dónde estamos ubicados?	En Riobamba-Chimborazo

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Misión propuesta

Sweaden Compañía de Seguros S.A es una empresa dedicada a cubrir siniestros del parque automotor, que ofrece soluciones de seguros de calidad, respaldado por un equipo de profesionales comprometidos con nuestros clientes propietarios de vehículos de transporte público y privado ubicados en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

5.1.2.2. *Visión propuesta*

La visión es tener una imagen clara de un futuro deseado y los resultados que la empresa desea alcanzar. Por ende, debe establecer objetivos estratégicos que sean medibles, el tiempo en el que desea obtener los logros y como se realizará para poder alcanzar la visión deseada. Para la propuesta se procedió a elaborar la matriz estratégica que se presenta a continuación.

Tabla 5-3: Matriz Estratégica para la elaboración de la visión

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LA VISIÓN	
PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS DIRECTRICES
¿En cuánto tiempo?	Para el 2026, ser reconocida como una de las empresas líderes en el mercado asegurador a nivel nacional y regional.
¿Qué ofrecemos?	Brindar soluciones innovadoras, confiables y personalizadas que garanticen la protección integral de nuestros clientes.
¿Cómo lo haremos?	Proporcionando una experiencia excepcional al cliente.
¿Para qué lo haremos?	Para adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros asegurados.

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Visión propuesta

Para el 2026, ser reconocida como una de las empresas líderes en el mercado asegurador a nivel nacional y regional, brindando soluciones innovadoras, confiables y personalizadas que garanticen la protección integral de nuestros clientes y además proporcionando una experiencia excepcional al cliente, ofreciendo una cobertura completa y un servicio ágil y eficiente, para adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros asegurados.

5.1.2.3. Valores corporativos

Los valores corporativos son la base sobre la cual se construye la empresa y que son fundamentales para poder tomar decisiones responsablemente en la organización, los valores corporativos de la empresa se asemejan a la realidad es por ello que se conservan y no se modifican.

Tabla 5-4: Valores corporativos

VALORES	DESCRIPCIÓN
ÉTICA	Contamos con esquema de valores y principios personales y organizacionales, que garantizan el buen proceder de nuestras acciones individuales y corporativas.
SERIEDAD	Actitud de rectitud, imparcialidad, justicia y honestidad en nuestra oferta de servicios y calidad de servicio al cliente.
RESPECTO	Responsabilidad de los recursos de nuestros clientes, de la compañía y del tiempo de los colaboradores y de nuestros usuarios, garantizando un buen convivir interno de la organización.
SOLIDARIDAD	Criterio de trabajo en equipo, integración de funciones y resultados tangibles.
INNOVACIÓN	El concepto e implementación de ideas creativas constituyen una estrategia de desarrollo y fomento de rendimiento y crecimiento constante.

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

5.1.3. Análisis FODA

Es una herramienta de la planeación estratégica, en la que permite analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, con el fin de conocer la situación actual y poder desarrollar estrategias de mejora en la que se pueda alcanzar los objetivos de la empresa.

Tabla 5-5: Análisis FODA de la compañía

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un sistema de automatización • Tasas más competitivas del mercado asegurador • Posee una amplia cartera de clientes • Fidelización de los clientes por los servicios • Excelente reputación de la imagen de la compañía • Brinda servicios personalizados • Cuenta con tecnología avanzada y sistemas de análisis de datos • Cuenta con personal capacitado • Oferta cursos gratuitos sobre seguros • Ofrece servicios de aseguramiento en varios ramos. • Efectúa capacitaciones constantes • Sólidas relaciones con aseguradoras • Cuenta con un capital estable • Experiencia en el mercado asegurador 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia del área de servicio al cliente en las oficinas de Sweaden Riobamba • Exceso de funciones a cumplir por el personal • Falta de integración en los departamentos • Falta de inversión en sistema de gestión modernos • Falta de conocimiento sobre las herramientas tecnológicas de colaboradores externos y clientes. • Falta de incentivos al personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura en la Región Central del país • Contar con proveedores locales para agilizar los procesos de siniestros • Expansión a mercados nacional e internacional • Asociaciones estratégicas con concesionarios u otros actores de la industria. • Crecimiento constante del parque automotor en ciudad de Riobamba 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas tasas de interés de otras compañías aseguradoras • Cambios regulatorios y políticas gubernamentales • Crisis política, social y económica • Cambios en las preferencias del cliente • Falta de vinculación de los proveedores locales • Precios muy competitivos

Fuente: Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A

Realizado por: Sacon, N. 2023.

5.1.4. *Matriz de perfil estratégico*

5.1.4.1. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Es una matriz utilizada para el análisis estratégico en la que permite evaluar los factores internos de la empresa y que a su vez influyen en el rendimiento y competitividad de esta.

Tabla 5-6: Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Nº	FACTOR INTERNO	PONDERACIÓN P	CLASIFICACIÓN CLS	RESULTADO PONDERADO TP
1	Contar con un sistema de automatización.	0,04	3	0,12
2	Tasas más competitivas del mercado asegurador.	0,05	3	0,15
3	Posee una amplia cartera de clientes.	0,04	3	0,12
4	Fidelización de los clientes por los servicios.	0,05	4	0,20
5	Excelente reputación de la imagen de la compañía.	0,04	3	0,12
6	Brinda servicios personalizados.	0,03	3	0,09
7	Cuenta con tecnología avanzada y sistemas de análisis de datos	0,04	3	0,12
8	Cuenta con personal capacitado	0,07	4	0,28
9	Oferta cursos gratuitos sobre seguros.	0,04	3	0,12
10	Ofrece servicios de aseguramiento en varios ramos.	0,03	3	0,09
11	Efectúa capacitaciones constantes	0,05	4	0,20
12	Sólidas relaciones con aseguradoras.	0,05	3	0,15
13	Cuenta con un capital estable	0,06	4	0,24
14	Experiencia en el mercado asegurador.	0,04	3	0,12
15	Ausencia del área de servicio al cliente en las oficinas de Sweaden Riobamba	0,06	1	0,06
16	Exceso de funciones a cumplir por el personal.	0,06	1	0,06
17	Falta de integración en los departamentos.	0,08	1	0,08
18	Falta de inversión en sistema de gestión modernos.	0,04	2	0,08
19	Falta de conocimiento sobre las herramientas tecnológicas de colaboradores externos y clientes.	0,04	2	0,08
20	Falta de incentivos al personal	0,09	1	0,09
TOTAL RESULTADO PONDERADO		1,00		2,57

CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO

- 1.- DEBILIDAD IMPORTANTE
- 2.- DEBILIDAD MENOR
- 3.- FORTALEZA MENOR
- 4.- FORTALEZA IMPORTANTE

Realizado por: Sacon, N. 2023.

PUNTOS DE ANÁLISIS

1. DEBILIDADES
2. FORTALEZAS
3. RESULTADOS PONDERADOS

Análisis debilidades y fortalezas:

La empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A presenta más debilidades importantes la cuales son puntos críticos que necesitan atención, en comparación con las debilidades menores, y en el caso de las fortalezas se observa que tiene un mayor número de fortalezas menores y menor cantidad de fortalezas importantes, esto apunta que la empresa si tiene aspectos importantes en su funcionamiento pero estos puntos fuertes no son tan significativos.

Análisis Resultado Ponderado:

De acuerdo a la metodología el 2,5 es el promedio que divide a las empresas por debajo son organizaciones que tienen un estado crítico mientras que por encima del 2,5 son empresas que están creciendo dentro del mercado.

Tabla 5-7: Resultado Ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
N°	FACTOR INTERNO CLAVE FCE	PONDERACIÓN P	CLASIFICACIÓN CLS	RESULTADO PONDERADO TP
TOTAL RESULTADO PONDERADO		1,00		2,57

Realizado por: Sacon, N. 2023.

En este caso, la empresa Sweden Compañía de Seguros S.A se encuentra con un promedio de 2,57 lo que indica es que tiene un desempeño promedio que puede ser objeto de análisis y que necesariamente debe implementar estrategias para alcanzar un mejor promedio.

5.1.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Es una herramienta utilizada para evaluar los factores externos y poder comprender como los factores externos pueden afectar el rendimiento y toma de decisiones estratégicas frente a las competencias.

Tabla 5-8: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE				
N°	FACTOR EXTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Cobertura en la Región Central del país.	0,10	4	0,40
2	Contar con proveedores locales para agilizar los procesos de siniestros.	0,07	3	0,21
3	Expansión a mercados nacional e internacional.	0,08	4	0,32
4	Asociaciones estratégicas con concesionarios u otros actores de la industria.	0,10	3	0,30
5	Crecimiento constante del parque automotor en ciudad de Riobamba	0,09	4	0,36
6	Bajas tasas de interés de otras compañías aseguradoras.	0,06	1	0,06
7	Cambios regulatorios y políticas gubernamentales.	0,05	1	0,05
8	Crisis política, social y económica.	0,09	1	0,09
9	Cambios en las preferencias del cliente.	0,12	1	0,12
10	Falta de vinculación de los proveedores locales.	0,15	2	0,30
11	Precios muy competitivos.	0,09	1	0,09
TOTAL PONDERADO		1,00		2,30

CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO
1.- AMENAZA IMPORTANTE
2.- AMENAZA MENOR
3.- OPORTUNIDAD MENOR
4.- OPORTUNIDAD IMPORTANTE

Realizado por: Sacon, N. 2023.

PUNTOS DE ANÁLISIS
1. AMENAZAS
2. OPORTUNIDADES
3. RESULTADOS PONDERADOS

Análisis debilidades y fortalezas:

La empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A acorde a la matriz de evaluación de factores externos presenta mayor cantidad de amenazas importantes, lo que se identifica que la empresa está enfrentando desafíos significativos que pueden afectar el desempeño y posición en el mercado, mientras que en las amenazas menores existe una pequeña cantidad en comparación con las otras amenazas. En las oportunidades importantes y menores se encuentran parcialmente, esto indica que la empresa tiene oportunidades en el entorno externo que podrían beneficiar y si se abordan los riesgos podría mejorar la posición y su rendimiento.

Análisis Resultado Ponderado

De acuerdo a la metodología el 2,5 es el promedio que divide a las empresas por debajo son organizaciones indican que tienen un entorno no favorable, mientras que por encima del 2,5 nos indica que tiene un entorno favorable en el mercado.

Tabla 5-9: Análisis Resultado Ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO MEFE				
Nº	FACTOR EXTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
TOTAL PONDERADO		1,00	-	2,30

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Por lo tanto, la empresa se encuentra con un resultado ponderado de 2,30 lo que indica que la empresa está enfrentando más amenazas que oportunidades que no están siendo aprovechadas de manera adecuada en el entorno externo es por ello que se debe implementar estrategias para enfrentar los desafíos y mejorar la competitividad.

5.1.5. Matriz de perfil competitivo

Es una herramienta utilizada para el análisis estratégico, en la que permite desarrollar una visión comparativa de los competidores esto para evaluar las fortalezas, debilidades con los factores clave de éxito a fin de mejorar las áreas necesarias.

Tabla 5-10: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
N.	Factor clave de éxito (FCE)	Ponderación	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A		LATINA SEGUROS	
			Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Precios accesibles	0,05	2	0,10	4	0,20
2	Desarrollo tecnológico	0,13	4	0,52	2	0,26
3	Lealtad de clientes	0,10	4	0,40	3	0,30
4	Reconocimiento y posición en el mercado.	0,08	4	0,32	2	0,16
5	Variedad e Innovación de los servicios.	0,12	3	0,36	2	0,24
6	Personal capacitado	0,13	4	0,52	4	0,52
7	Disponibilidad de Recursos de Inversión	0,05	3	0,15	3	0,15
8	Participación en el mercado.	0,06	4	0,24	2	0,12
9	Recursos Financieros.	0,06	3	0,18	3	0,18
10	Atención al cliente.	0,14	4	0,56	3	0,42
11	Gestión Administrativa	0,03	1	0,03	3	0,09
12	Desarrollo y motivación al personal.	0,05	1	0,05	4	0,20
T. RESULTADO PONDERADO		1,00		2,79		2,13

Realizado por: Sacon, N. 2023.

CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO
1.- DEBILIDAD IMPORTANTE
2.- DEBILIDAD MENOR
3.- FORTALEZA MENOR
4.- FORTALEZA IMPORTANTE

PUNTOS DE ANÁLISIS
1. DEBILIDADES
2. FORTALEZAS
3. RESULTADOS PONDERADOS

Análisis Debilidades:

A continuación, se presenta la tabla de los puntos débiles que se encuentran en la matriz comparativa entre la empresa Sweaden Compañía de Seguros y Latina Seguros.

Tabla 5-11: Puntos débiles de la Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
N.	Factor clave de éxito (FCE)	Ponderación	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A		LATINA SEGUROS	
			Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Precios accesibles	0,05	2	0,10	4	0,20
11	Gestión Administrativa	0,03	1	0,03	3	0,09
12	Desarrollo y motivación al personal.	0,05	1	0,05	4	0,20

Realizado por: Sacon, N. 2023.

En comparación, Sweaden Compañía de Seguros S.A. muestra debilidades más significativas en contraste con su competencia, la cual exhibe notables fortalezas. Es evidente que Latina Seguros ha logrado establecer una ventaja competitiva a través de su enfoque en precios competitivos, desarrollo y motivación de su personal, y una gestión más sólida. Por tanto, Sweaden Compañía de Seguros S.A, presenta desafíos al mantener un equipo motivado, por lo que debería implementar programas de reconocimiento al personal.

Análisis Fortalezas:

Seguidamente, se expone la tabla de los puntos fuertes (fortalezas) que se encuentran en la matriz de perfil competitivo entre la empresa Sweaden Compañía de Seguros y Latina Seguros para posterior análisis.

Tabla 5-12: Puntos Fuertes de la Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
N.	Factor clave de éxito (FCE)	Ponderación	SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A		LATINA SEGUROS	
			Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
2	Desarrollo tecnológico	0,13	4	0,52	2	0,26
3	Lealtad de clientes	0,10	4	0,40	3	0,30
4	Reconocimiento y posición en el mercado.	0,08	4	0,32	2	0,16
5	Variedad e Innovación de los servicios.	0,12	3	0,36	2	0,24
6	Personal capacitado	0,13	4	0,52	4	0,52
7	Disponibilidad de Recursos de Inversión	0,05	3	0,15	3	0,15
8	Participación en el mercado.	0,06	4	0,24	2	0,12
9	Recursos Financieros.	0,06	3	0,18	3	0,18
10	Atención al cliente.	0,14	4	0,56	3	0,42

Realizado por: Sacon, N. 2023.

La empresa Sweaden Compañía de Seguros en casi todos los factores claves de éxito tiene una clasificación de 4, lo que indica que posee más fortalezas mayores que fortalezas menores, por lo tanto, la empresa se destaca en varios aspectos que son importantes para el éxito de la organización, mientras que su competencia presenta parcialmente debilidades y fortalezas menores y una cantidad muy pequeña de fortaleza importante, es decir, que Latina Seguros, así como tiene puntos relevantes también tiene puntos débiles que deben ser mejorados.

Análisis Resultados Ponderados:

Finalmente, se expone la gráfica de los resultados ponderado que existe entre Sweaden Compañía de Seguros S.A y Latina Seguros de la matriz de perfil competitivo.

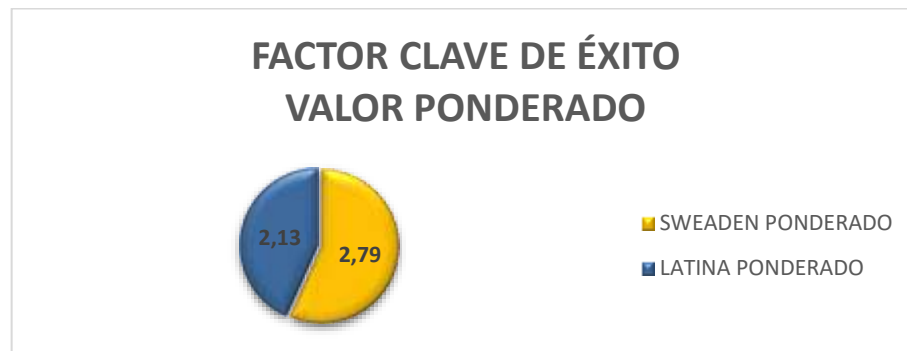


Ilustración 5-3: Análisis de los Resultados Ponderados

Realizado por: Sacon, N. 2023.


De acuerdo a la metodología el 2,5 es el promedio que divide a las empresas por debajo son organizaciones que tienen un estado crítico mientras que por encima del 2,5 son empresas que tienen un entorno favorable. En este caso, la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A tiene un promedio de 2,79 lo que significa que la empresa se encuentra en una posición positiva y estable, respecto de la competencia un promedio de 2,13 lo que indica que la competencia tiene un desempeño muy bajo y para mejorar es necesario que definan de manera clara los objetivos.

5.1.6. Planteamiento de estrategias

5.1.6.1. Matriz CAME cruzada con matriz FODA

Es una combinación que se realiza con la herramienta del análisis FODA que tiene como fin evaluar los diferentes elementos, es decir si estos elementos se relacionan o interactúan entre sí, dando como resultado la identificación de estrategias y de acciones a tomar.

Tabla 5-13: Matriz CAME cruzada con Matriz FODA

	CAME	
<p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Fidelización de los clientes por los servicios.</p> <p>F2. Cuenta con personal capacitado.</p> <p>F3. Efectúa capacitaciones constantes.</p> <p>F4. Sólidas relaciones con aseguradoras.</p> <p>F5. Cuenta con un capital estable</p>	<p>D1. Ausencia del área de servicio al cliente en las oficinas de Sweaden Riobamba.</p> <p>D2. Falta de integración en los departamentos.</p> <p>D3. Falta de inversión en sistema de gestión modernos.</p> <p>D4. Falta de conocimiento sobre las herramientas tecnológicas de colaboradores externos y clientes.</p> <p>D5. Falta de incentivos al personal.</p>
OPORTUNIDADES	FO (maxi-maxi) - OFENSIVAS	DO (mini-maxi) - ADAPTIVAS
<p>O1. Cobertura en la Región Central del país.</p> <p>O2. Contar con proveedores locales para agilizar los procesos de siniestros.</p> <p>O3. Expansión a mercados nacional e internacional.</p> <p>O4. Asociaciones estratégicas con concesionarios u otros actores de la industria.</p> <p>O5. Crecimiento constante del parque automotor en ciudad de Riobamba.</p>	<p>F1. O2. Diseñar programas de fidelidad para recompensar a clientes frecuentes.</p> <p>Explorar y evaluar proveedores alternativos que pueden ofrecer productos o servicios de calidad a un costo más competitivo.</p> <p>F2. O5. Personalizar los servicios según las necesidades de los clientes, demostrando la versatilidad y conocimientos del personal.</p> <p>Organizar talleres y seminarios para los clientes sobre mantenimiento básico de vehículos, destacando la participación del personal capacitado.</p> <p>F4. O3.O4 Colaborar con aseguradoras y otros actores de la industria para desarrollar tecnologías</p>	<p>D1. O1. O5. Aprovechar el crecimiento del parque automotor para establecer un centro de atención al cliente.</p> <p>Introducir plataformas de atención al cliente para mejorar constantemente la calidad de la comunicación.</p> <p>D3. O4. Proporcionar capacitación al personal en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión</p> <p>Colaborar con universidades, startups tecnológicas o centros de investigación para mantenerse a la vanguardia de las soluciones de gestión modernas.</p> <p>D4. O3. O5. Facilitar cursos sobre las plataformas en líneas a los colaboradores externos y clientes, promoviendo el aprendizaje autodirigido.</p>

	<p>innovadoras, como plataformas digitales o soluciones de inteligencia artificial en la gestión de seguros.</p> <p>F5. O1. O3. Utilizar canales de publicidad locales y eventos comunitarios para fortalecer la audiencia.</p> <p>Establecer sucursales o asociaciones estratégicas para maximizar la presencia a nivel nacional.</p>	<p>Realizar encuestas periódicas sobre la facilidad del uso de las herramientas tecnológicas.</p> <p>D5. O2. O3. Utilizar plataformas o redes sociales para resaltar el buen desempeño del personal en procesos de siniestros.</p>
AMENAZAS	FA (maxi-mini) - DEFENSIVAS	DA (mini-mini) - SUPERVIVENCIA
<p>A1. Bajas tasas de interés de otras compañías aseguradoras.</p> <p>A2. Crisis política, social y económica.</p> <p>A3. Cambios en las preferencias del cliente.</p> <p>A4. Falta de vinculación de los proveedores locales.</p> <p>A5. Precios muy competitivos.</p>	<p>F1. A1. A3. Utilizar análisis de datos para monitorear de cerca las preferencias cambiantes de los clientes.</p> <p>Ajustar las tasas de interés para ser más competitivo en el mercado.</p> <p>F2. A4. Participar en eventos de otras organizaciones afines para hacernos conocer en el mercado.</p> <p>F4. A1. A5. Trabajar con aseguradoras para diseñar modelos de pagos flexibles que se adapten a las necesidades financieras del cliente.</p> <p>F5. A2. A3. Realizar un monitoreo constante del entorno político y social para anticipar posibles crisis</p> <p>Establecer protocolos claros y planes de acción para minimizar el impacto en las operaciones y el capital.</p>	<p>D1. A2. Desarrollar campañas de marketing para llegar a nuevos mercados. Generar alertas personalizadas para notificar a los clientes sobre cambios relevantes.</p> <p>D3. A3. A5. Realizar inversiones en sistemas de gestión modernos que abarquen áreas como CRM (Customer Relationship Management) y sistemas de análisis de datos.</p> <p>Facilitar la compra del servicio en línea y asegurar en ser competitivos en términos de precios.</p> <p>D5. A2. A4. Realizar evaluaciones periódicas al personal con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades. Ofrecer incentivos a los empleados que su evaluación sea sobresaliente.</p>

Realizado por: Sacon, N. 2023.

La matriz FODA permitió constatar estrategias internas y externas dentro de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, en la que dio un total de 15 estrategias, ente ellas esta: 4 ofensivas, 4 adaptivas, 4 defensivas, 3 supervivencia, lo que ayuda a la empresa a optimizar recursos y maximizar las posibilidades de éxito.

5.1.7. Selección de estrategias

Una vez realizadas las estrategias de la matriz CAME se debe identificar y establecer un plan de acción en donde se tome aspectos importantes para que las estrategias se cumplan. Por ende:

1. Se le da un valor ponderado que no debe de pasar de un valor de 1,0

Tabla 5-14: Peso de las estrategias

Valor	Condición
0,0	Cuando la estrategia no es importante en el corto y mediano plazo.
1,0	Cuando la estrategia es importante en corto y mediano plazo.

Realizado por: Sacon, N. 2023.

2. Se debe asignar una calificación de 1 a 3 a cada factor ya sea corto, mediano y largo plazo.

Tabla 5-15: Escala de calificación

Escala	Condición
1	Posibilidad menor
2	Posibilidad media
3	Posibilidad mayor

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Para obtener el resultado se debe multiplicar el peso por la calificación que se le determina a cada estrategia. No obstante, el peso más alto debe tener una calificación de 3 mientras que el más bajo una calificación de 1.

Tabla 5-16: Matriz para la selección de estrategias ofensivas

Matriz para la selección de estrategias				
Nro.	Estrategias Ofensivas	Peso	Calf.	Resul.
1	Diseñar programas de fidelidad para recompensar a clientes frecuentes.	0,20	3	0,60
2	Explorar y evaluar proveedores alternativos que pueden ofrecer productos o servicios de calidad a un costo más competitivo.	0,20	3	0,60
3	Personalizar los servicios según las necesidades de los clientes, demostrando la versatilidad y conocimientos del personal.	0,05	1	0,10
4	Organizar talleres y seminarios para los clientes sobre mantenimiento básico de vehículos, destacando la participación del personal capacitado.	0,10	2	0,20
5	Colaborar con aseguradoras y otros actores de la industria para desarrollar tecnologías innovadoras, como plataformas digitales o soluciones de inteligencia artificial en la gestión de seguros.	0,20	3	0,60
6	Utilizar canales de publicidad locales y eventos comunitarios para fortalecer la audiencia.	0,18	3	0,54
7	Establecer sucursales o asociaciones estratégicas para maximizar la presencia a nivel nacional.	0,10	2	0,20
TOTAL		1		2,84

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Tabla 5-17: Matriz para la selección de estrategias adaptivas

Matriz para la selección de estrategias				
Nro.	Estrategias Adaptivas	Peso	Calf.	Resul.
1	Aprovechar el crecimiento del parque automotor para establecer un centro de atención al cliente.	0,25	3	0,75
2	Introducir plataformas de atención al cliente para mejorar constantemente la calidad de la comunicación.	0,15	2	0,30
3	Proporcionar capacitación al personal en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión	0,20	3	0,60
4	Colaborar con universidades, startups tecnológicas o centros de investigación para mantenerse a la vanguardia de las soluciones de gestión modernas.	0,10	2	0,20
5	Facilitar el acceso a cursos sobre las plataformas en líneas a los colaboradores externos y clientes, promoviendo el aprendizaje autodirigido.	0,10	1	0,10
6	Realizar encuestas periódicas sobre la facilidad del uso de las herramientas tecnológicas.	0,05	2	0,10
7	Utilizar plataformas o redes sociales para resaltar el buen desempeño del personal en procesos de siniestros.	0,15	2	0,30
TOTAL		1		2,35

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Tabla 5-18: Matriz de selección de estrategias defensivas

Matriz para la selección de estrategias				
Nro.	Estrategias Defensivas	Peso	Calf.	Resul.
1	Utilizar análisis de datos para monitorear de cerca las preferencias cambiantes de los clientes.	0,25	3	0,75
2	Ajustar las tasas de interés para ser más competitivo en el mercado.	0,10	2	0,20
3	Participar en eventos de otras organizaciones afines para hacernos conocer en el mercado.	0,20	2	0,40
4	Trabajar con aseguradoras para diseñar modelos de pagos flexibles que se adapten a las necesidades financieras del cliente.	0,15	2	0,30
5	Realizar un monitoreo constante del entorno político y social para anticipar posibles crisis	0,05	1	0,10
6	Establecer protocolos claros y planes de acción para minimizar el impacto en las operaciones y el capital.	0,25	3	0,75
TOTAL		1		2,50

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Tabla 5-19: Matriz de selección de estrategias de supervivencia

Matriz para la selección de estrategias				
Nro.	Estrategias Supervivencia	Peso	Calf.	Resul.
1	Desarrollar campañas de marketing para llegar a nuevos mercados.	0,15	3	0,45
2	Generar alertas personalizadas para notificar a los clientes sobre cambios relevantes.	0,15	1	0,15
3	Realizar inversiones en sistemas de gestión modernos que abarquen áreas como CRM (Customer Relationship Management) y sistemas de análisis de datos.	0,20	3	0,60
4	Facilitar la compra del servicio en línea y asegurar en ser competitivos en términos de precios.	0,15	2	0,30
5	Realizar evaluaciones periódicas al personal con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades.	0,20	3	0,60
6	Ofrecer incentivos a los empleados que su evaluación sea sobresaliente	0,15	2	0,30
TOTAL		1		2,40

Realizado por: Sacon, N. 2023.

Tabla 5-20: Estrategias seleccionadas

#	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS
1	Diseñar programas de fidelidad para recompensar a clientes frecuentes.
2	Explorar y evaluar proveedores alternativos que pueden ofrecer productos o servicios de calidad a un costo más competitivo.
3	Colaborar con aseguradoras y otros actores de la industria para desarrollar tecnologías innovadoras, como plataformas digitales o soluciones de inteligencia artificial en la gestión de seguros.
4	Utilizar canales de publicidad locales y eventos comunitarios para fortalecer la audiencia.
5	Proporcionar capacitación al personal en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión
6	Utilizar análisis de datos para monitorear de cerca las preferencias cambiantes de los clientes.
7	Establecer protocolos claros y planes de acción para minimizar el impacto en las operaciones y el capital.
8	Realizar inversiones en sistemas de gestión modernos que abarquen áreas como CRM (Customer Relationship Management) y sistemas de análisis de datos.
9	Realizar evaluaciones periódicas al personal con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades.

Realizado por: Sacon, N. 2023.

5.1.8. *Objetivos estratégicos*

Son metas que la empresa se propone para dirigir sus acciones y lograr su visión a largo plazo. Además los objetivos proporcionan una estructura esencial para el desarrollo de estrategias destinadas a mejorar la eficiencia operativa de manera efectiva.

Tabla 5-21: Objetivos Estratégicos

FACTORES		OBJETIVO
1	Programas de Fidelidad	Diseñar e implementar un programa de fidelidad efectivo y atractivo que incentive la lealtad de nuestros clientes, para maximizar la retención de clientes frecuentes.
2	Proveedores	Diversificar la cadena de suministro mediante la identificación y selección de proveedores alternativos para optimizar costos y mejorar la calidad de productos.
3	Innovación	Establecer alianzas estratégicas con empresas tecnológicas líderes con el propósito de adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.
4	Publicidad y Marketing	Impulsar la presencia del mercado mediante la implementación de campañas publicitarias y participación en eventos comunitarios para consolidar y ampliar la audiencia.
5	Eficiencia Operativa	Potenciar la competitividad organizacional a través de un programa de capacitación especializado para optimizar el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión.
6	Preferencias de los Clientes.	Establecer un sistema de monitoreo continuo de las preferencias del cliente mediante el uso estratégico del análisis de datos.
7	Gestión del Riesgo	Desarrollar una estrategia de gestión de riesgos con el objetivo de fortalecer la resiliencia de la organización, minimizando posibles amenazas y maximizando las oportunidades existentes.
8	Experiencia del Cliente	Implementar iniciativas que garanticen una experiencia del cliente excepcional,

		con el propósito de elevar los niveles de satisfacción y fidelidad del cliente.
9	Desempeño del Personal	Implementar un sistema de evaluación continua del desempeño del personal para identificar y potenciar fortalezas, así como abordar oportunidades de desarrollo.

Realizado por: Sacon, N. 2023.

5.1.9. Estrategias

Es un plan diseñado para alcanzar los objetivos que se han propuesto a largo plazo. Estas estrategias abordan diversos aspectos que existen en la organización hasta obtener las metas de cada área.

Tabla 5-22: Estrategias

#	ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE
1	Diseñar programas de fidelidad para recompensar a clientes frecuentes.	Diseñar e implementar un programa de fidelidad efectivo y atractivo que incentive la lealtad de nuestros clientes, para maximizar la retención de clientes frecuentes.	Área de Emisión y Comercial.
2	Explorar y evaluar proveedores alternativos que pueden ofrecer productos o servicios de calidad a un costo más competitivo.	Diversificar la cadena de suministro mediante la identificación y selección de proveedores alternativos para optimizar costos y mejorar la calidad de productos.	Área Administrativa, Comercial y de Innovación
3	Colaborar con aseguradoras y otros actores de la industria para desarrollar tecnologías innovadoras, como plataformas digitales o soluciones de inteligencia artificial en la gestión de seguros.	Establecer alianzas estratégicas con empresas tecnológicas líderes con el propósito de adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	Gerencia, Área Comercial, Área de Tecnología y Sistemas.
4	Utilizar canales de publicidad locales y eventos comunitarios para fortalecer la audiencia.	Impulsar la presencia del mercado mediante la implementación de campañas publicitarias y participación en eventos comunitarios para consolidar y ampliar la audiencia.	Área Comercial, Área de Innovación y Área de Tecnología y Sistemas.
5	Proporcionar capacitación al personal en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión	Potenciar la competitividad organizacional a través de un programa de capacitación especializado para optimizar el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión.	Área Administrativa, Área de Tecnología y Sistemas.
6	Utilizar análisis de datos para monitorear de cerca las preferencias cambiantes de los	Establecer un sistema de monitoreo continuo de las preferencias del cliente mediante el uso estratégico del análisis de	Área de Atención al Cliente, Área de Tecnología y Sistemas.

	clientes.	datos.	
7	Establecer protocolos claros y planes de acción para minimizar el impacto en las operaciones y el capital.	Desarrollar una estrategia de gestión de riesgos con el objetivo de fortalecer la resiliencia de la organización, minimizando posibles amenazas y maximizando las oportunidades existentes.	Área de Emisión, Comercial y Gerencia.
8	Realizar inversiones en sistemas de gestión modernos que abarquen áreas como CRM (Customer Relationship Management) y sistemas de análisis de datos.	Implementar iniciativas que garanticen una experiencia del cliente excepcional, con el propósito de elevar los niveles de satisfacción y fidelidad del cliente.	Gerencia, Área Comercial, Área de Tecnología y Sistemas.
9	Realizar evaluaciones periódicas al personal con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades.	Implementar un sistema de evaluación continua del desempeño del personal para identificar y potenciar fortalezas, así como abordar oportunidades de desarrollo.	Área Administrativa, Gerencia.

Realizado por: Sacon, N. 2023.

5.1.10. Plan de acción

Es un documento donde detalla todas las acciones que una organización desarrolla para lograr un conjunto de objetivos y metas establecidos. Además, es una herramienta fundamental para la ejecución de proyectos y estrategias.

Tabla 5-23: Plan de Acción para la empresa Sweaden Seguros

ESTRATEGIA	INDICADOR	OBJETIVO	META	ACCIONES DE CALIDAD A DESARROLLAR	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE(S)	PRESUPUESTO	RECURSOS	INICIO	FIN	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												EVALUACIÓN / RESULTADOS Indicadores	EFICACIA 100%
												ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Diseñar programas de fidelidad para recompensar a clientes frecuentes.	Participación de Clientes en el Programa (Clientes participantes en el programa / Total de clientes) *100	Diseñar e implementar un programa de fidelidad efectivo y atractivo que incentive la lealtad de nuestros clientes, para maximizar la retención de clientes frecuentes.	Incrementar el 20% en la retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos de los clientes. Desarrollar un programa de fidelidad atractivo. Establecer una estrategia de comunicación clara con los clientes Crear descuentos y promociones para los clientes que participen en el programa de fidelidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un cronograma para la recopilación periódica y actualización de los datos. Formar un equipo interno para el diseño del programa de fidelidad. Crear un calendario para la comunicación. Establecer fechas para lanzar los descuentos y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> Registrar la participación de los clientes existentes. Realizar encuestas periódicas de los participantes en el programa. Analizar la efectividad de las estrategias de comunicación y promociones asociadas al programa de fidelidad. 	Área de Emisión y Comercial.	\$ 200	Recursos: Humanos, Sociales, Técnicos, y Tecnológico.	09/01/2024	30/04/2024													<ul style="list-style-type: none"> # de clientes que participan en el programa. encuestas de satisfacción. eficiencia de la comunicación 	100%
Explorar y evaluar proveedores alternativos que pueden ofrecer productos o servicios de calidad a un costo más competitivo.	Porcentaje de Proveedores Alternativos (Número de proveedores alternativos / Total de proveedores) *100	Diversificar la cadena de suministro mediante la identificación y selección de proveedores alternativos para optimizar costos y mejorar la calidad de productos.	Mejorar en un 40% la calidad de los productos y servicios con los proveedores alternativos.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de los proveedores para identificar posibles alternativas. Evaluar el cumplimiento de estándares de calidad de los proveedores identificados. Desarrollar planes de contingencias para mitigar posibles 	<ul style="list-style-type: none"> Programar reuniones con proveedores clave para discutir sus capacidades y tomar decisiones informadas. Establecer protocolos de prueba para evaluar la calidad de los productos o servicios. Identificar los posibles riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un calendario de reuniones periódicas con los proveedores potenciales. Realizar revisiones regulares del progreso de las pruebas. Implementar alertas automáticas para riesgos críticos. 	Gerencia, Área Administrativa, Comercial y de Innovación.	\$ 350	Recursos: Humanos, Técnicos y Tecnológicos	05/02/2024	31/05/2024													<ul style="list-style-type: none"> Comparar los costos operativos antes y después de la implementación. informes sobre la adopción de las herramientas. encuestas de satisfacción a proveedores estratégicos. 	100%

ESTRATEGIA	INDICADOR	OBJETIVO	META	ACCIONES DE CALIDAD A DESARROLLAR	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE(S)	PRESUPUESTO	RECURSOS	INICIO	FIN	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												EVALUACIÓN / RESULTADOS Indicadores	EFICACIA 100%
												ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Utilizar canales de publicidad locales y eventos comunitarios para fortalecer la audiencia.	Participación en Eventos y Campañas Publicitarias Número de eventos y campañas publicitarias.	Impulsar la presencia del mercado mediante la implementación de campañas publicitarias y participación en eventos comunitarios para consolidar y ampliar la audiencia.	Aumentar el reconocimiento de la empresa en un 30% en participación de eventos y campañas publicitarias.	<ul style="list-style-type: none"> Crear una propuesta de valor conjunta de los beneficios mutuos. Desarrollar campañas de marketing para llegar a nuevos mercados. Participar en eventos de otras organizaciones afines para hacernos conocer en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la propuesta de valor con los clientes para determinar la efectividad y aceptación en el mercado. Realizar campañas de marketing para maximizar las oportunidades en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentar sugerencias y observaciones de los clientes. Monitorear el impacto de la marca y las oportunidades de colaboración. 	Área Comercial y Área de Innovación y Área de Tecnología y Sistemas	\$ 100	Recursos: Humanos y Tecnológicos.	06/05/2024	29/08/2024													<ul style="list-style-type: none"> Respuestas y sugerencias recopiladas. # Campañas de Marketing. Eventos realizados. y participación en cada uno. 	100%
Proporcionar capacitación al personal en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión.	Participación en el Programa de Capacitación (Número de empleados que participaron en el programa / Total de empleados)	Potenciar la competitividad de la organización al a través de un programa de capacitación especializado para optimizar el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión.	Aumentar un 25% en la productividad efectiva de las nuevas tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de las habilidades y las necesidades en relación con las nuevas tecnologías. Proporcionar los recursos y soporte continuo después de la capacitación. Incorporar una aplicación práctica de las nuevas tecnologías en escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los datos recopilados y elaborar un informe detallado de las brechas de conocimiento. Distribuir materiales de referencia. Crear ejercicios y casos de estudio que permita a los empleados aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un cronograma claro para la elaboración del informe. Implementar un sistema de confirmación para verificar que los empleados hayan recibido los materiales. Programar reuniones para discutir los resultados de los ejercicios. 	Área Administrativa y Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 450	Recursos: Tecnológicos y Humanos	09/04/2024	31/08/2024													<ul style="list-style-type: none"> Informe de brechas de conocimiento. Distribución de materiales. Evaluar la capacidad de los empleados (ejercicios y casos de estudio). 	100%

ESTRATEGIA	INDICADOR	OBJETIVO	META	ACCIONES DE CALIDAD A DESARROLLAR	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE(S)	PRESUPUESTO	RECURSOS	INICIO	FIN	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												EVALUACIÓN / RESULTADOS Indicadores	EFICACIA 100%		
												ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
				laborales.																							
Utilizar análisis de datos para monitorear de cerca las preferencias cambiantes de los clientes.	Seguimiento de Clientes (Número total de clientes monitoreados / Total de clientes) * 100	Establecer un sistema de monitoreo continuo de las preferencias del cliente mediante el uso estratégico del análisis de datos.	Aumentar la satisfacción del cliente en un 15%	<ul style="list-style-type: none"> •Implementar encuestas de satisfacción para comprender las expectativas de los clientes. •Proporcionar capacitación a los empleados en habilidades del servicio al cliente. •Implementar canales efectivos para que los clientes expresen sus opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> •Recopilar y analizar los datos de la encuesta para identificar los comportamientos de los clientes. •Programar sesiones de capacitación de manera interactiva. •Monitorear las respuestas y hacer ajustes continuos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> •Establecer un calendario para la recopilación de datos de la encuesta. •Establecer seguimiento de la asistencia y participación en las capacitaciones. •Utilizar herramientas de análisis para evaluar el impacto en la satisfacción del cliente. 	Área de Atención al Cliente, Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 250	Recursos: Humanos, Técnicos y Tecnológicos.	13/05/2024	25/10/2024															<ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento del calendario recopiladas. • Registros de asistencia y participación. • Informe de resultados. 	100%

ESTRATEGIA	INDICADOR	OBJETIVO	META	ACCIONES DE CALIDAD A DESARROLLAR	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE(S)	PRESUPUESTO	RECURSOS	INICIO	FIN	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												EVALUACIÓN / RESULTADOS Indicadores	EFICACIA 100%
												ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Establecer protocolos claros y planes de acción para minimizar el impacto en las operaciones y el capital.	Reducción de Riesgos Identificados (Número de riesgos reducidos / Número total de riesgos identificados)	Desarrollar una estrategia de gestión de riesgos con el objetivo de fortalecer la resiliencia de la organización, minimizando posibles amenazas y maximizando las oportunidades existentes.	Reducir el impacto de los riesgos en un 20%	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las áreas de la organización más susceptibles a riesgos. Formular planes de mitigación para abordar riesgos con mayor impacto. Fomentar una cultura organizacional que promueva la concientización de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar simulacros periódicos sobre los planes de acción implementados para mitigar riesgos. Colaborar con los gestores de riesgos, para abordar situaciones de alto impacto. Implementar planes de formación continua para asegurar que los empleados estén consientes sobre el impacto de los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar la capacidad y la disponibilidad de los equipos, así como también los tiempos de respuesta. Mantener reuniones periódicas con los gestores de riesgos específicos. Mejorar los planes de formación según los riesgos identificados. 	Área de Emisión, Área Comercial y Gerencia.	\$ 180	Recursos: Tecnológicos, Técnicos y Humanos.	03/07/2024	31/10/2024												<ul style="list-style-type: none"> Simulacros periódicos. recomendaciones de los especialistas. plataformas de formación. 	100%	
Realizar inversiones en sistemas de gestión modernos que abarquen áreas como CRM y sistemas de análisis de datos.	Satisfacción del Cliente (Número de clientes satisfechos / Total de clientes atendidas) * 100	Implementar iniciativas que garanticen una experiencia del cliente excepcional, con el propósito de elevar los niveles de satisfacción y fidelidad del cliente.	Reducir el 20% en los tiempos de respuestas.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar CRM, chatbots y/o plataformas de atención al cliente. Establecer estándares para los tiempos de respuestas a consultas y problemas. Mantener una comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar chatbots para brindar respuestas rápidas a consultas frecuentes. Evaluar los tiempos de respuestas actuales. Generar alertas personalizadas para notificar a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Configurar los chatbots para responder de manera efectiva. Documentar los tiempos de respuestas en diferentes canales. Definir los cambios relevantes en la alerta. 	Gerencia, Área Comercial y Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 120	Recursos: Tecnológicos, Técnicos y Humanos.	05/08/2024	20/12/2024												<ul style="list-style-type: none"> # de respuestas Tiempo de respuestas # de Alertas personalizadas 	100%	

Tabla 5-24: Presupuesto del Plan Estratégico

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Diseñar programas de fidelidad para recompensar a clientes frecuentes.	Área de Emisión y Comercial.	\$ 200
Explorar y evaluar proveedores alternativos que pueden ofrecer productos o servicios de calidad a un costo más competitivo.	Área Administrativa, Comercial y de Innovación	\$ 350
Colaborar con aseguradoras y otros actores de la industria para desarrollar tecnologías innovadoras, como plataformas digitales o soluciones de inteligencia artificial en la gestión de seguros.	Gerencia, Área Comercial, Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 500
Utilizar canales de publicidad locales y eventos comunitarios para fortalecer la audiencia.	Área Comercial, Área de Innovación y Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 100
Proporcionar capacitación al personal en el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de gestión	Área Administrativa, Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 450
Utilizar análisis de datos para monitorear de cerca las preferencias cambiantes de los clientes.	Área de Atención al Cliente, Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 250
Establecer protocolos claros y planes de acción para minimizar el impacto en las operaciones y el capital.	Área de Emisión, Comercial y Gerencia.	\$ 180
Realizar inversiones en sistemas de gestión modernos que abarquen áreas como CRM (Customer Relationship Management) y sistemas de análisis de datos.	Gerencia, Área Comercial, Área de Tecnología y Sistemas.	\$ 120
Realizar evaluaciones periódicas al personal con la finalidad de identificar fortalezas y debilidades.	Área Administrativa, Gerencia.	\$ 390
TOTAL		\$ 2.540

Realizado por: Sacon, N. 2023.

CONCLUSIONES

- Llevar a cabo un diagnóstico interno y externo de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, me permitió tener una percepción de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas, que afectan al desarrollo y rendimiento de la empresa.
- A través del diagnóstico interno y externo, se desarrolló la matriz CAME, lo que permitió establecer estrategias orientadas a solucionar problemas parciales de manera más focalizada. Además, las herramientas para el análisis estratégico MEFI y MEFE me ayudó a tener una evaluación de factores internos y externos identificando áreas claves que requieren de atención y estrategias para mejorar el rendimiento de la empresa.
- Mediante el diseño de una Planificación Estratégica para la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A con sus respectivos planes de acción, recursos asignados y cronogramas, facilitó la coordinación de las actividades entre diversos departamentos, se proporcionó una estructura clara y organizada, para el logro de los objetivos deseados.

RECOMENDACIONES

- En tal virtud se recomienda, actualizar o desarrollar estudios o análisis permanentes de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para mantener actualizada la información y pueda establecer estrategias alineadas a su filosofía empresarial
- Es importante involucrar a todo el equipo de trabajo en el proceso de planificación y ejecución de estrategias para fomentar una cultura de colaboración y participación y poder enriquecer la toma de decisiones y mejorar el rendimiento de la empresa y ser más competitiva.
- Se recomienda continuar ajustando los planes de acción para responder de manera proactiva a las oportunidades y amenazas emergentes que podrían llevar un mayor éxito y eficiencia en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Medellín. (2023). *Seguimiento Plan de Acción del Distrito Especial de Ciencia Tecnología e Innovación. Pública Piloto*. Recuperar de: <https://www.medellin.gov.co/es/wp-content/uploads/2023/10/seguimiento-plan-de-accion-agosto-31-de-2023.pdf>
- Alvarado, J. (2020). *El Plan de trabajo y Análisis FODA*. Recuperar de: http://www.liceocientifico.org/uploads/1/6/0/4/16046240/lc_-_ciencias_sociales_-_prof._juan_alvarado_-_semana_1_del_02_al_06_2020.pdf
- Arenal, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados*: Recuperar de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/118157>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Perú: Enfoques Consulting Eirl.
- Arteaga, F. (2021). *Planificación Estratégica y Desempeño Organizacional: CASO Hidromaxi Construcciones S.A de la ciudad de Quito*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí). Recuperar de: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3185/1/TESIS-%20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20C3%93N-%20ARTEAGA%20RENNI.%20%281%29.pdf>
- Asana. (2023). *¿Qué es la implementación de la estrategia?* Recuperar de: <https://asana.com/es/resources/strategy-implementation>
- Ayuch, G. (2020). *Planificación Estratégica con el objetivo de incrementar la rentabilidad en la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R.*. (Tesis de pregrado, Universidad Siglo 21). Recuperado de: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/19613>
- Barrios, R. (2018). *Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja*. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.11.214-232>
- Barroeta., M. (2020). *Análisis pestel*. Recuperar de: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Bravo, L. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico*. Recuperar de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Cajal, A. (2020). *Planeación administrativa*. Recuperar de: <https://www.lifeder.com/principios-planeacion-administrativa/>
- CEA, U. (2023). *Metodología de la Investigación II*. Recuperar de: <https://ceauniversidad.com/wp-content/uploads/2023/04/4511.pdf>

- Chirau, D. (2023). *Plan estratégico del asadero-restaurant "Las especias del sabor" en el cantón Colta para el período 2022-2026*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperar de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/18972/1/12T01669.pdf>
- Coronel, P. (2020). *Aplicación de la Matriz del Perfil Competitivo para determinar la posición estratégica de la empresa JLS ROOFTOP GASTRO-BAR*. (Tesi de pregrado, Universidad Técnica de Machala). Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15409>
- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). *Planeamiento Estratégico de la Educación*. Recuperado de: [:http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681](http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681)
- Fidias, A. (2018). *El proyecto de investigación* Caracas: Episteme.
- Figuroa, L. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización*. Ciencias. Recuperar de: <https://books.google.com.ec/books?id=cmQDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=objetivo+plan+estrategico+2017&hl=es&sa>
- Formación.mucd. (2020). *Objetivos, resultados e indicadores de un proyecto*. México Unido Contra la Delincuencia.
- García, I. (2023). *Objetivos de la organización empresarial*. Recuperar de: <https://emprendepyme.net/objetivos-de-la-organizacion-empresarial.html>
- García, J., & Sánchez, P. (2020). *Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>
- González, C., & Sánchez, I. (2017). *Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restaurantes*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29055964006/29055964006.pdf>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* España: Díaz de Santos.
- Guerrero, S. (2023). *Informe de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Institucional*. Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Hansen, B. (2021). *¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?* Recuperar de: <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-es-importante/>
- Instituto de Educación Técnica Profesional. (2018). *Investigación no experimental*. Recuperar de: https://intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf

- Makadok, R. (2018). *Una guía práctica para realizar aportes teóricos en la gestión*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/smj.2789>
- Medina, R. (9 de septiembre de 2020). *Planificación Estratégica: Herramientas Estratégicas*. Recuperar de: <https://branch.com.co/marketing-digital/3-herramientas-de-planificacion-estrategica-que-debes-implementar-en-tu-empresa/>
- Mora, L. (2019). *Plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos "CAMPO FINO", de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018 – 2023*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperar de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11303/1/22T0503.pdf>
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Recuperar de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Otero, A. (2018). *Formulación de los objetivos de investigación*. Recuperar de: https://www.researchgate.net/publication/326905438_Formulacion_de_los_objetivos_de_investigacion
- Peralta, M. (2020). *Crece Mujer de Banco Estado*. Recuperar de: <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/cual-es-la-importancia-de-la-planificacion-en-tu-emprendimiento>
- Pérez, A. (23 de 05 de 2018). *Análisis DAFO: tipos de estrategias a aplicar en tu empresa*. Recuperar de: <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-dafo-tipos-de-estrategias-aplicar-en-tu-empresa>
- Raeburn, A. (2021). *Análisis FODA*. Recuperar de: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ramos, C. (2020). *Los alcances de una investigación*. <https://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2023). *Mecanismo de Control para la Gestión de Resultados*. Recuperar de: <https://aserri.go.cr/wp-content/uploads/2023/09/1.4-Mecanismo-Control-Gestion-Resultados.pdf>
- Salovieva, Y. (2019). *Las aportaciones de la teoría de la actividad para la enseñanza*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7186597.pdf>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Sanchez, I. (2022). *Relación entre la planeación estratégica y la creación de ventaja competitiva sostenible en emprendimientos de la economía popular y solidaria en el Ecuador*. Recuperado de: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v6i4.1195>

- Sanchez., D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Recuperar de: <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=que+es+>
- Serna, H. (2018). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión- Teoría y metodología*. México: Pearson Educación.
- Shum, Y. (06 de 02 de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos*. Recuperado de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Taiman, A. (2022). *La investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación* Recuperar de: <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>
- Tejada, L., & Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Recuperar de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175881>
- Toala, G., & Mendoza, A. (2019). *Importancia de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en las ciencias administrativas*. Recuperar de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6989278>
- Toro, D. (2020). *La Implementación y los Tipos de Estrategias*. San Marcos: Trillas.
- UNIR.NET. (2022). *Los objetivos estratégicos de una empresa y la importancia del BPM*. Recuperar de: <https://www.unir.net/empresa/revista/objetivos-estrategicos-empresa/>
- Vásquez, I. (2019). *Factores críticos de éxito en el comercio digital de las pymes exportadoras costarricenses*. Recuperado de: http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592019000100019
- Yamasque, W. (2020). *Planeación Estratégica del Restaurante "JAMA" de la ciudad de Riobamba* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperar de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14175/1/12T01366.pdf>

Total 54 referencias bibliográficas



31-01-2024
0223-DBRA-UPT-2024

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA A REALIZAR AL JEFE DE AGENCIA DE LA EMPRESA SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Instrumento De Investigación: Entrevista

Ciudad: Riobamba

Dirigido al: Jefe de Agencia de Sweaden Compañía de Seguros S.A

Objetivo: Recopilar información necesaria de la Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, para establecer un análisis de la situación actual, con el propósito de generar una planificación estratégica óptima.

Pregunta 1: En la Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, ¿Existe planificación estratégica?

Pregunta 2: ¿La empresa cumple con los objetivos que se han propuesto a corto y largo plazo?

Pregunta 3: ¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades que se analizan dentro de la organización?

Pregunta 4: ¿Cómo se diferencia la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A?

Pregunta 5: ¿Qué realiza la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A para ser más competitivos con los servicios que ofrece?

Pregunta 6: ¿Cree usted que es fundamental realizar una planificación estratégica para la gestión administrativa?

Pregunta 7: ¿La empresa realiza frecuentemente un análisis interno y externo para ver la situación real en la que se encuentra?

Pregunta 8: ¿Considera necesario implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo, por qué?

Pregunta 9: ¿Cree usted que cuenta con un personal altamente capacitado de acuerdo con cada área a desempeñar?

**ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Instrumento De Investigación: Encuesta

Ciudad: Riobamba

Dirigido A: Al personal de Sweaden Compañía de Seguros S.A

Objetivo: Recopilar información necesaria de la Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A, para establecer un análisis de la situación actual, con la finalidad de generar una planificación estratégica óptima.

Señale el género al que corresponde

- a) Femenino
- b) Masculino

¿Qué nivel de estudio posee?

- a) Educación básica
- b) Bachillerato
- c) Tercer Nivel
- d) Posgrado

Pregunta 1: ¿Considera que el crecimiento económico y financiero depende de una adecuada planificación estratégica?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo

Pregunta 2: ¿Considera que la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A. posee una estructura organizacional idónea?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- c) En desacuerdo

Pregunta 3: ¿Considera que el clima laboral dentro de la organización es?

- a) Adecuado
- b) Inadecuado
- c) No conoce

Pregunta 4: ¿Se realiza capacitaciones frecuentemente?

- a) Si
- b) No
- c) No conoce

Pregunta 5: ¿La Empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A., cuenta con planificación estratégica?

- a) Si
- b) No
- c) No conoce

Pregunta 6: ¿Considera usted que es necesario contar con planificación estratégica en la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) No conoce

**ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTAS PARA LOS CLIENTES EXTERNOS DE
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Instrumento De Investigación: Encuesta

Ciudad: Riobamba

Dirigido A: Clientes externos de Sweaden Compañía de Seguros S.A

Objetivo: Recolectar información relevante y oportuna que permita identificar las necesidades y expectativas de los clientes, para el correcto desarrollo de una planificación estratégica para la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.

Pregunta 1: ¿Hace que tiempo es cliente de la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.?

- a) 1 año
- b) 2 años
- c) 3 años
- d) Más de 3 años

Pregunta 2: ¿Conoce usted los servicios que ofrece la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A.?”

- a) Si
- b) No

Pregunta 3: ¿Considera que la atención que brinda de la empresa “Sweaden Compañía de Seguros S.A., es?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular

Pregunta 4: ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual con los servicios que brinda la empresa?

- a) Satisfactorio
- b) Algo satisfactorio
- c) Poco satisfactorio
- d) Insatisfactorio

Pregunta 5: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los precios de los servicios que ofrece Sweaden Compañía de Seguros S.A.?

- a) Satisfactorio
- b) Algo satisfactorio
- c) Poco satisfactorio
- d) Insatisfactorio

6. ¿Los servicios que se encuentran en la empresa satisfacen su necesidad de ahorro y financiamiento?

- a) Si
- b) No

7. ¿La empresa Sweaden Compañía de Seguros S. cumple con todas las expectativas del servicio que ofrece?

- a) Si
- b) No

8.¿Por qué motivos usted prefiere a la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A?

- a) Ubicación
- b) Precios
- c) Diversidad de Servicios
- d) Otros

9. ¿Cómo considera el asesoramiento recibido por parte de los empleados de la empresa cuando usted solicitó el servicio?

- a) Regular
- b) Malo
- c) Bueno


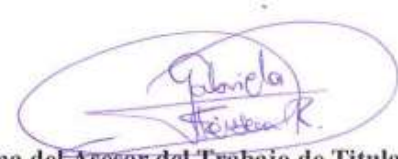
10. ¿Recomendaría usted a la empresa Sweaden Compañía de Seguros S.A.?

- a) Si
- b) No



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 15 / 02 / 2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR
Nombres – Apellidos: NAYELI YOMARA SACON ARTEAGA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 Firma del Director del Trabajo de Titulación LIC. LUZ MIRIAM ÁVILA PESANTEZ
 Firma del Asesor del Trabajo de Titulación ING. GABRIELA NATALI FONSECA ROMERO