

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL, ENFOCADO EN
LOGRAR LA DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA
CONSEJEROS Y CORREDORES DE SEGUROS S.A PARA EL AÑO 2022 - 2024”**

Tesis presentada por la Bachiller:

Pajtak Chambi Claudia Sofía

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor:

Ing. Rodríguez Salazar Oswaldo

Arequipa - Perú

2022

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 18 de Mayo del 2022

Dictamen: 001571-C-EPII-2022

Visto el borrador del expediente 001571, presentado por:

2012245922 - PAJTAK CHAMBI CLAUDIA SOFIA

Titulado:

**PROPUESTA DE DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL, ENFOCADO EN LOGRAR LA
DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA CONSEJEROS Y
CORREDORES DE SEGUROS S.A PARA EL AÑO 2022 - 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1779 - RODRIGUEZ SALAZAR OSWALDO RENE
DICTAMINADOR**



**1987 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR
DICTAMINADOR**



**2504 - RIVERA CHAVEZ MARIA EUGENIA
DICTAMINADOR**



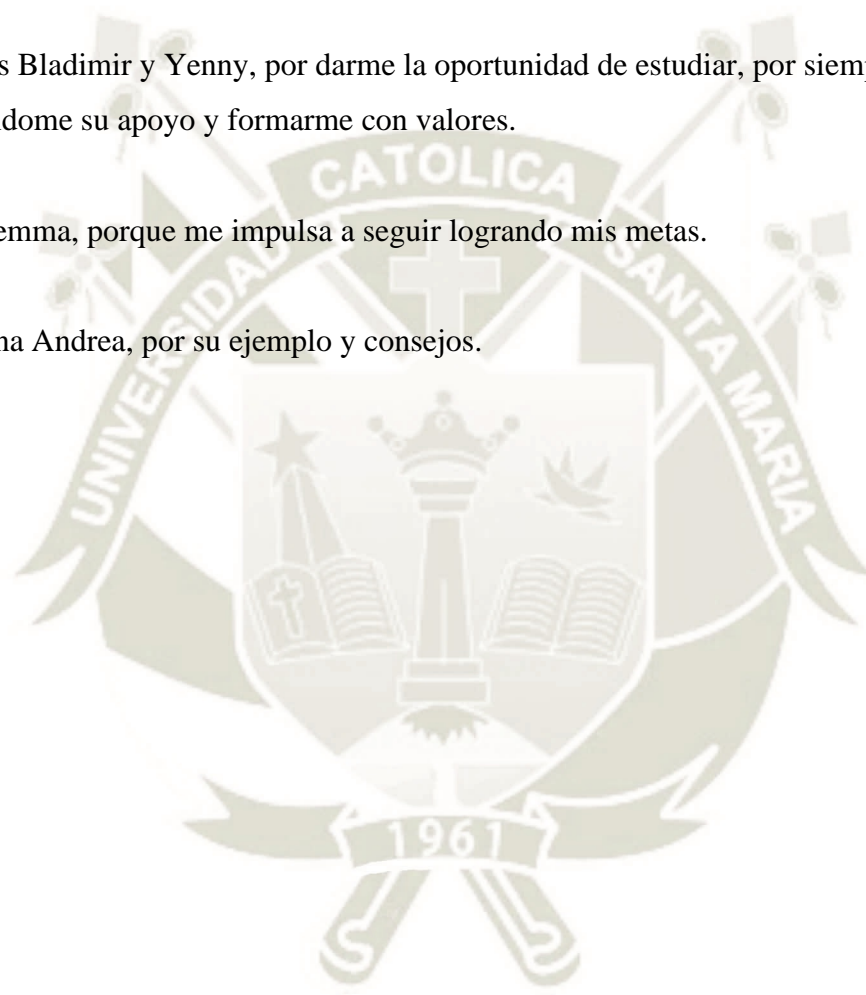
DEDICATORIA

A Dios, porque me colma de bendiciones día a día.

A mis padres Bladimir y Yenny, por darme la oportunidad de estudiar, por siempre estar a mi lado brindándome su apoyo y formarme con valores.

A mi hija Gemma, porque me impulsa a seguir logrando mis metas.

A mi hermana Andrea, por su ejemplo y consejos.

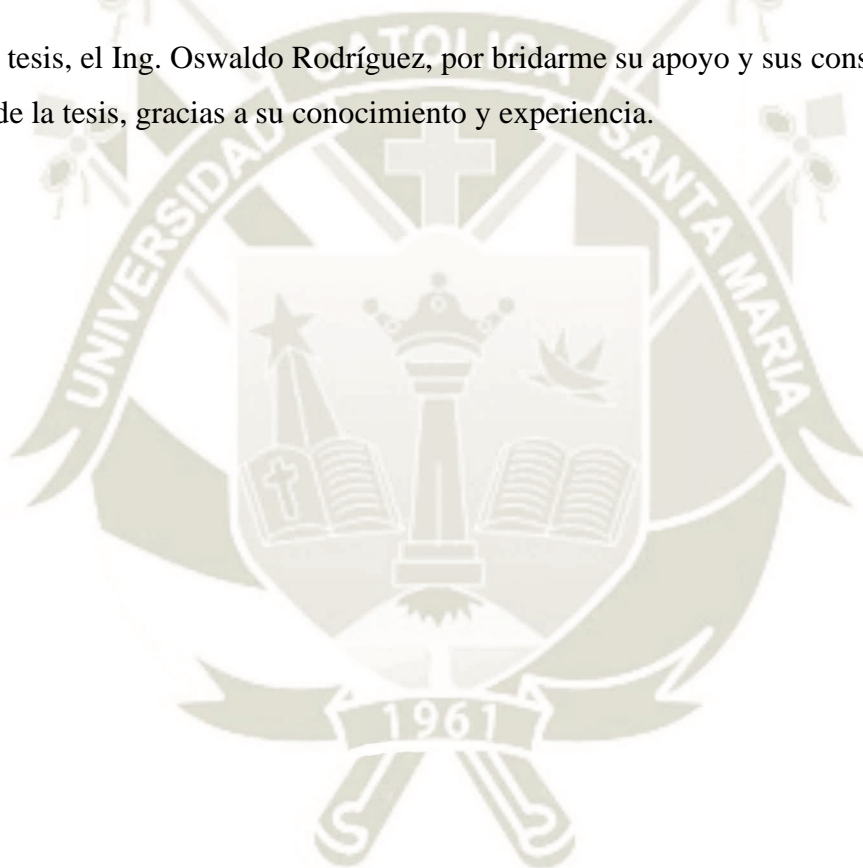


AGRADECIMIENTOS

A Consejeros y Corredores de Seguros, por la oportunidad de desempeñarme profesionalmente y laborar en una excelente empresa.

A mis profesores de la Universidad Católica de Santa María, por haberme inculcado los conocimientos necesarios y sólidos valores para ser una correcta profesional.

Mi asesor de tesis, el Ing. Oswaldo Rodríguez, por brindarme su apoyo y sus consejos para la elaboración de la tesis, gracias a su conocimiento y experiencia.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
1. Capítulo 1: Marco Metodológico	1
1.1. Título.....	1
1.2. Problemática	1
1.2.1. Planteamiento del problema	1
1.2.2. Descripción del Problema.....	1
1.2.3. Justificación del Problema.....	2
1.2.4. Objetivos del Estudio.....	4
1.2.5. Hipótesis	5
1.2.6. Variables e Indicadores	5
1.3. Marco Metodológico	7
1.3.1. Tipo de Investigación	7
1.3.2. Diseño de Investigación.....	7
1.3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	7
1.3.4. Técnicas de procesamiento de datos.....	8
1.3.5. Alcance	8
2. Capítulo 2: Marco Teórico y Conceptual.....	9
2.1. Bases Teóricas Conceptuales.....	9
2.1.1. Gestión.....	9
2.1.2. Herramienta	9
2.1.3. Indicador	9
2.1.4. Implementación	9
2.1.5. Propuesta	10
2.1.6. Planificar.....	10
2.1.7. Plan Estratégico	10

2.1.8.	Visión.....	10
2.1.9.	Misión.....	10
2.1.11.	Código de Ética	11
2.2.	Mercado	11
2.2.1.	Clientes	11
2.2.2.	Entorno	11
2.2.3.	Análisis Externo	12
2.2.4.	Intorno	12
2.2.5.	Análisis Interno.....	12
2.2.6.	Intereses Organizacionales	12
2.2.7.	Objetivos de Largo Plazo	13
2.2.8.	Estrategia	13
2.2.9.	Objetivos a Corto Plazo.....	14
2.2.10.	Estructura Organizacional	14
2.2.11.	Políticas	14
2.2.12.	Recursos	14
2.2.13.	Control.....	15
2.2.14.	Análisis PESTE	15
2.2.15.	Análisis AMOFHIT	15
2.3.	Metodología de las Matrices.....	16
2.3.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	16
2.3.2.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	17
2.3.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	18
2.3.4.	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	20
2.3.5.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)....	20
2.3.6.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	22
2.3.7.	Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)	24
2.3.8.	Matriz Interna Externa (MIE).....	25
2.3.9.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	28
2.3.10.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	28
2.3.11.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	30

2.3.12.	Matriz de Rumelt (MR).....	31
2.3.13.	Matriz de Ética (ME).....	32
2.3.14.	Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).	33
2.3.15.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).	34
2.3.16.	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	34
2.3.17.	Balanced Scorecard (BSC).	35
2.3.18.	Mapa Estratégico (ME).	36
2.3.19.	Plan Estratégico Integral (PEI).....	36
2.3.20.	Proceso Estratégico.....	37
2.4.	Antecedentes de la investigación.....	38
3.	Capítulo 3: Situación Actual, Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	40
3.1.	Situación Actual.....	40
3.1.1.	Descripción de la empresa.....	40
3.1.2.	Funciones y deberes de los corredores de seguros.....	40
3.1.3.	Estructura Organizacional.....	41
3.1.4.	Productos y Servicios.....	43
3.2.	Misión.....	52
3.3.	Visión.....	54
3.4.	Valores Organizacionales.....	55
3.5.	Código de Ética.....	55
4.	Capítulo 4: Evaluación Externa.....	57
4.1.	Análisis PESTE.....	57
4.1.1.	Fuerzas Políticas (P).....	57
4.2.	Fuerzas Económicas (E).....	58
4.2.1.	Situación del sector Asegurador.....	59
4.2.2.	Empresas se reinventaron:.....	59
4.3.	Fuerzas Sociales (S).....	60
4.4.	Fuerzas Tecnológicas (T).....	61
4.4.1.	Comercio electrónico.....	62
4.4.2.	Compañías Aseguradoras repotenciaron ventas Online.....	62

4.5.	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	62
4.6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	62
4.7.	Análisis	64
4.8.	Cinco fuerzas de Porter.....	64
4.9.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	66
5.	Capítulo 5: Evaluación Interna.....	68
5.1.	Análisis AMOFHIT	68
5.1.1.	Administración y Gerencia (A)	68
5.1.2.	Marketing y Ventas (M)	70
5.1.3.	Operaciones, Logística e Infraestructura (O)	74
5.1.4.	Finanzas y Contabilidad (F)	76
5.1.5.	Recursos Humanos y Cultura (H).....	77
5.1.6.	Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	82
5.2.	Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	84
5.3.	Responsabilidad Social y Ecológica.....	86
5.4.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	86
6.	Capítulo 6: Formulación de Objetivos y Estrategias.....	89
6.1.	Principios Cardinales Organizacionales	89
6.1.1.	Influencia de Terceras Partes.....	89
6.1.2.	Lazos Pasados y Presentes.....	89
6.1.3.	Contrabalance de intereses	90
6.1.4.	Conservación de los enemigos	90
6.2.	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	90
6.3.	Determinación de Objetivos a Largo Plazo (OLP).....	91
6.4.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Cruzado (MFODA)....	93
6.5.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	97
6.6.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	98
6.7.	Matriz Interna Externa (MIE).....	99
6.8.	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	100
6.9.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	101
6.10.	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	103

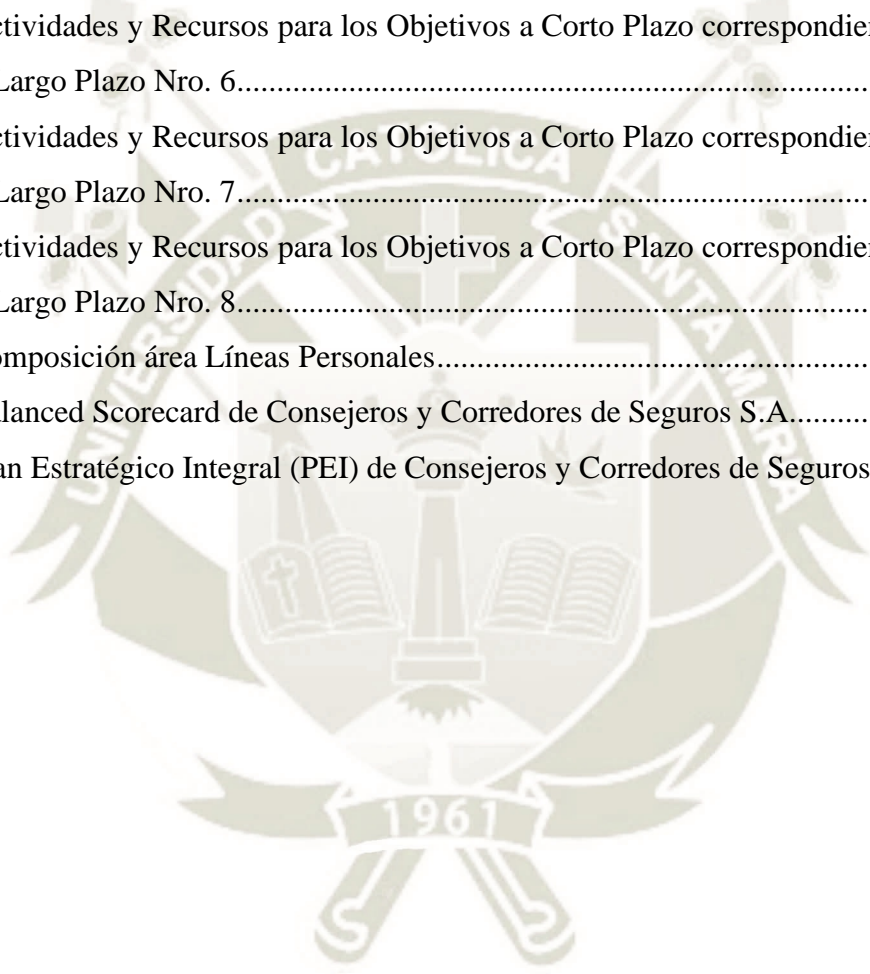
6.11.	Matriz de Rumelt (MR)	113
6.12.	Matriz de Ética (ME)	114
6.13.	Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	116
6.14.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	116
7.	Capítulo 7: Puesta en Marcha Estratégica.....	119
7.1.	Objetivos a Corto Plazo	119
7.2.	Políticas.....	122
7.3.	Actividades y Recursos.....	124
7.4.	Estructura Organizacional	129
7.5.	Medio Ambiente	131
8.	Capítulo 8: Evaluación Estratégica	132
8.1.	Mapa Estratégico (ME).....	132
8.2.	Balanced Scorecard (BSC)	134
8.3.	Plan Estratégico Integral (PEI).....	140
	CONCLUSIONES	147
	RECOMENDACIONES.....	149
	REFERENCIAS.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1: Tipo de Variable	6
Tabla 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	17
Tabla 3: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	18
Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	19
Tabla 5: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	20
Tabla 6: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	21
Tabla 7: Posturas de la Matriz PEYEA.....	22
Tabla 8: Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la MPEYEA.....	22
Tabla 9: Cuadrantes de la Matriz MBGC	24
Tabla 10: Regiones y Celdas de la MIE.....	26
Tabla 11: Matriz de Decisión Estratégica	29
Tabla 12: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	31
Tabla 13: Criterios de Evaluación de Estrategias	31
Tabla 14: Criterios de evaluación de estrategias.....	32
Tabla 15: Criterios utilizados para Calificar la Matriz de Ética.....	32
Tabla 16: Matriz de Ética (ME)	33
Tabla 17: Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	34
Tabla 18: Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	34
Tabla 19: Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	35
Tabla 20: Modelo del Tablero de Control Balanceado (BSC).....	35
Tabla 21: Funciones y deberes de los corredores de seguros	41
Tabla 22: Participación de Ingresos Obtenidos.....	51
Tabla 23: Principales Canales de Negocios de Consejeros y Corredores de Seguros 2020	52
Tabla 24: Criterios para Evaluar la Misión Actual	52
Tabla 25: Criterios para Evaluar la Misión Propuesta	53
Tabla 26: Criterios para Evaluar la Visión Actual	54
Tabla 27: Criterios para Evaluar la Visión Propuesta.....	55
Tabla 28: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	63

Tabla 29: Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	67
Tabla 30: Formato de Comprobación de la Auditoría a la Gerencia	68
Tabla 31: Fortalezas y Debilidades del Área de Administración y Gerencia (A).....	70
Tabla 32: Formato de Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas.....	71
Tabla 33: Fortalezas y Debilidades del Área de Marketing (M).....	73
Tabla 34: Formato de Comprobación de la Auditoría a Operaciones, Logística e Infraestructura	74
Tabla 35: Fortalezas y Debilidades del Área de Operaciones, Logística e Infraestructura (O)....	76
Tabla 36: Fortalezas y Debilidades del Área de Finanzas y Contabilidad (F).....	77
Tabla 37: Formato de Comprobación de la Auditoría a Recursos Humanos y Cultura.....	78
Tabla 38: Evaluación de la cultura organizacional	80
Tabla 39: Fortalezas y Debilidades del Área de Recursos Humanos y Cultura	82
Tabla 40: Formato de Comprobación de la Auditoría a Información y Comunicaciones	82
Tabla 41: Fortalezas y Debilidades del Área de Información y Comunicaciones	84
Tabla 42: Formato de Comprobación de la Tecnología e Investigación y Desarrollo	84
Tabla 43: Fortalezas y Debilidades del Área de Tecnología e Investigación y Desarrollo	86
Tabla 44: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	87
Tabla 45: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	90
Tabla 46: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	93
Tabla 47: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	97
Tabla 48: MDE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	102
Tabla 49: MCPE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	104
Tabla 50: MR de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	113
Tabla 51: ME de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	115
Tabla 52: MERC de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	116
Tabla 53: MEOLP de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.....	117
Tabla 54: Relación entre Políticas y Estrategias.....	123
Tabla 55: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 1.....	125
Tabla 56: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 2.....	125

Tabla 57: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 3.....	126
Tabla 58: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 4.....	126
Tabla 59: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 5.....	127
Tabla 60: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 6.....	127
Tabla 61: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 7.....	128
Tabla 62: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 8.....	128
Tabla 63: Composición área Líneas Personales.....	131
Tabla 64: Balanced Scorecard de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.....	135
Tabla 65: Plan Estratégico Integral (PEI) de Consejeros y Corredores de Seguros S.A	141



ÍNDICE DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1: Diagrama de Ishikawa	3
Figura 2: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	23
Figura 3: Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	25
Figura 4: Matriz Interna - Externa	27
Figura 5: Matriz de la Gran Estrategia.....	28
Figura 6: Mapa Estratégico (ME)	36
Figura 7: Plan Estratégico Integral.....	37
Figura 8: El Modelo secuencial del Proceso Estratégico.....	38
Figura 9: Organigrama de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.....	42
Figura 10: Servicios de Consejeros y Corredores de Seguros	43
Figura 11: Mapa de Procesos de Consejeros y Corredores de Seguros	48
Figura 12: Oficinas y Representaciones de Consejeros y Corredores de Seguros.....	49
Figura 13: Información Financiera de Corredores de Seguros	50
Figura 14: Porcentaje de Participación de Ingresos 2020	51
Figura 15: Matriz MPEYEA de la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A.....	98
Figura 16: Matriz MBCG de la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	99
Figura 17: MIE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.....	100
Figura 18: MGE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	101
Figura 19: Organigrama propuesto de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.	130
Figura 20: Mapa Estratégico de Consejeros y Corredores de Seguros S.A	133

RESUMEN

La presente tesis propone un plan estratégico para la empresa “Consejeros y Corredores de Seguros S.A.”.

El trabajo inicia con el análisis de la situación actual de la empresa donde establecemos su misión, visión, valores internos, y código de ética que guían las acciones de la organización.

Seguidamente se evalúa el entorno externo de la Organización, haciendo uso del análisis PESTE con el cual podemos analizar el entorno en que se encuentra la empresa desde diferentes ámbitos como son: Político, Económico, Socio cultural, Tecnológico y también Ecológico, y de este análisis obtener las oportunidades y amenazas que afectan a nuestra empresa en estudio.

Seguidamente para la evaluación interna de la organización se hace el análisis AMOFHIT, del cual obtenemos las mayores fortalezas y debilidades de la empresa para entenderla internamente.

Posteriormente se determinan los Intereses de la Organización y los objetivos a largo plazo, los cuales son los logros y aspiraciones que la organización pretende alcanzar. Después de aplicar diversas matrices podemos filtrar y seleccionar las estrategias más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos esperados a largo plazo.

En la implementación del plan estratégico desglosamos los objetivos a largo plazo en objetivos a corto plazo que sean más palpables. Posteriormente se plasman las acciones concretas y recursos necesarios para su implementación.

Para el control se hace uso de herramientas que nos permiten monitorear el logro de los objetivos a largo y corto plazo, el Balanced Scorecard, el Mapa Estratégico y el Plan Estratégico Integral con la finalidad de tener el plan bajo control, evaluar y aplicar mejora continua ya que el entorno es dinámico. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones a seguir.

Palabras Claves: Plan estratégico, Objetivos a largo plazo, Objetivos a corto plazo estrategias, PESTE, AMOFHIT, Balanced Scorecard, Plan Estratégico Integral.

ABSTRACT

This thesis proposes a strategic plan for the company "Consejeros y Corredores de Seguros S.A."

The work begins with the analysis of the current situation of the company where we establish its mission, vision, values, and code of ethics that guide the actions of the organization.

Next, the external environment of the Organization is evaluated, making use of the PESTE analysis with which we can analyze the environment in which the company is located from different areas such as: Political, Economic, Sociocultural, Technological and Ecological, and from this analysis obtain the opportunities and threats that affect our company under study.

Next, for the internal evaluation of the organization, the AMOFHIT analysis is carried out, from which we obtain the greatest strengths and weaknesses of the company to understand it internally.

Subsequently, the Interests of the Organization and the long-term objectives are determined, which are the achievements and aspirations that the organization intends to achieve. After applying various matrices, we can filter and select the most appropriate strategies for the fulfillment of the long-term expected objectives.

In the implementation of the strategic plan, we break down the long-term objectives into short-term objectives that are more tangible. Subsequently, the concrete actions and resources necessary for its implementation are set out.

For control, use is made of tools that allow us to monitor the achievement of long and short-term objectives, the Balanced Scorecard, the Strategic Map and the Comprehensive Strategic Plan in order to have the plan under control, evaluate and apply continuous improvement since the environment is dynamic. Finally, conclusions and recommendations to follow are presented.

Key Words: Strategic plan, Long-term objectives, Short-term objectives strategies, PESTE, AMOFHIT, Balanced Scorecard, Comprehensive Strategic Plan.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis propone un plan estratégico para la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

Para este plan estratégico se usará como base metodológica y guía el Libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” elaborado por el autor Fernando D’Alessio (2015).

Las etapas que propone la metodología del Libro serán plasmadas en esta tesis; teniendo como primer capítulo el marco metodológico, seguidamente se abordará el marco teórico y conceptual, posteriormente se continúa al desarrollo de las tres etapas del plan estratégico.

En la etapa 1: “Planeación”, se aborda la situación actual de la empresa, se establece una misión, visión y valores acordes a sus metas, el análisis externo y el análisis interno; posteriormente se da paso a la propuesta de objetivos a largo plazo y estrategias, posteriormente se les filtra y selecciona mediante diversas matrices.

En la etapa 2: “Implementación”, se establecen los objetivos a corto plazo y acciones concretas a desarrollar, cada uno con el detalle de sus respectivos recursos necesarios: materiales, mano de obra, estructura organizacional.

Finalmente, en la Etapa 3: “Control”, se realiza un Balanced Scorecard donde se plasman 4 perspectivas para evaluar el logro de los objetivos: Perspectiva Financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de Procesos y Perspectiva de Crecimiento de la organización.

El trabajo culmina con conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo presenta un Plan Estratégico propuesto, hecho a la medida y alineado a la realidad y particularidades de la empresa y su contexto, ya que no existe una fórmula o solución única que pueda ser generalizada, pero sí existe este procedimiento con el cual buscar estrategias que permitan a la empresa alcanzar el futuro deseado dentro de lo que su contexto le permite.

Capítulo 1: Marco Metodológico

En este capítulo se plasman los aspectos generales de la tesis como son el planteamiento del problema, objetivo, variables, hipótesis y aspectos metodológicos usados para este estudio, los cuales se desarrollan a detalle en los siguientes puntos.

1.1. Título

Debido a las características que presenta esta tesis, se determinó como título: “Propuesta de diseño de plan estratégico, enfocado en lograr la diversificación de la cartera de clientes de la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A. para el año 2022 - 2024”

1.2. Problemática

1.2.1. Planteamiento del problema

La empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A. no cuenta con alguna herramienta que le permita gestionar estratégicamente su accionar para alcanzar sus metas, es por ello que no sabe qué camino seguir para lograr los objetivos planteados en su visión.

En este caso, su meta principal es lograr diversificar su cartera de clientes, ya que Consejeros nació siendo un “bróker para empresas” y en sus 30 años de trayectoria eso no ha cambiado, pero actualmente desea poder captar y agrandar el nicho de clientes que tiene desatendido, es decir, clientes de tipo Persona Natural.

1.2.2. Descripción del Problema

Como cualquier organización, Consejeros y Corredores de Seguros tiene diferentes logros y aspiraciones que desea alcanzar.

Habiendo metas y objetivos deseados, es que surge el problema: Consejeros y Corredores de Seguros S.A. actualmente no cuenta con un planeamiento estratégico que oriente y conduzca a la empresa hacia el cumplimiento de dichas metas, y que provea a la organización de un rumbo para alcanzar la visión esperada; en este caso, Consejeros tiene como principal meta lograr

diversificar su cartera de clientes y lograr enfocarse en clientes de tipo persona natural, un nicho el cual ha tenido desatendido por largos años.

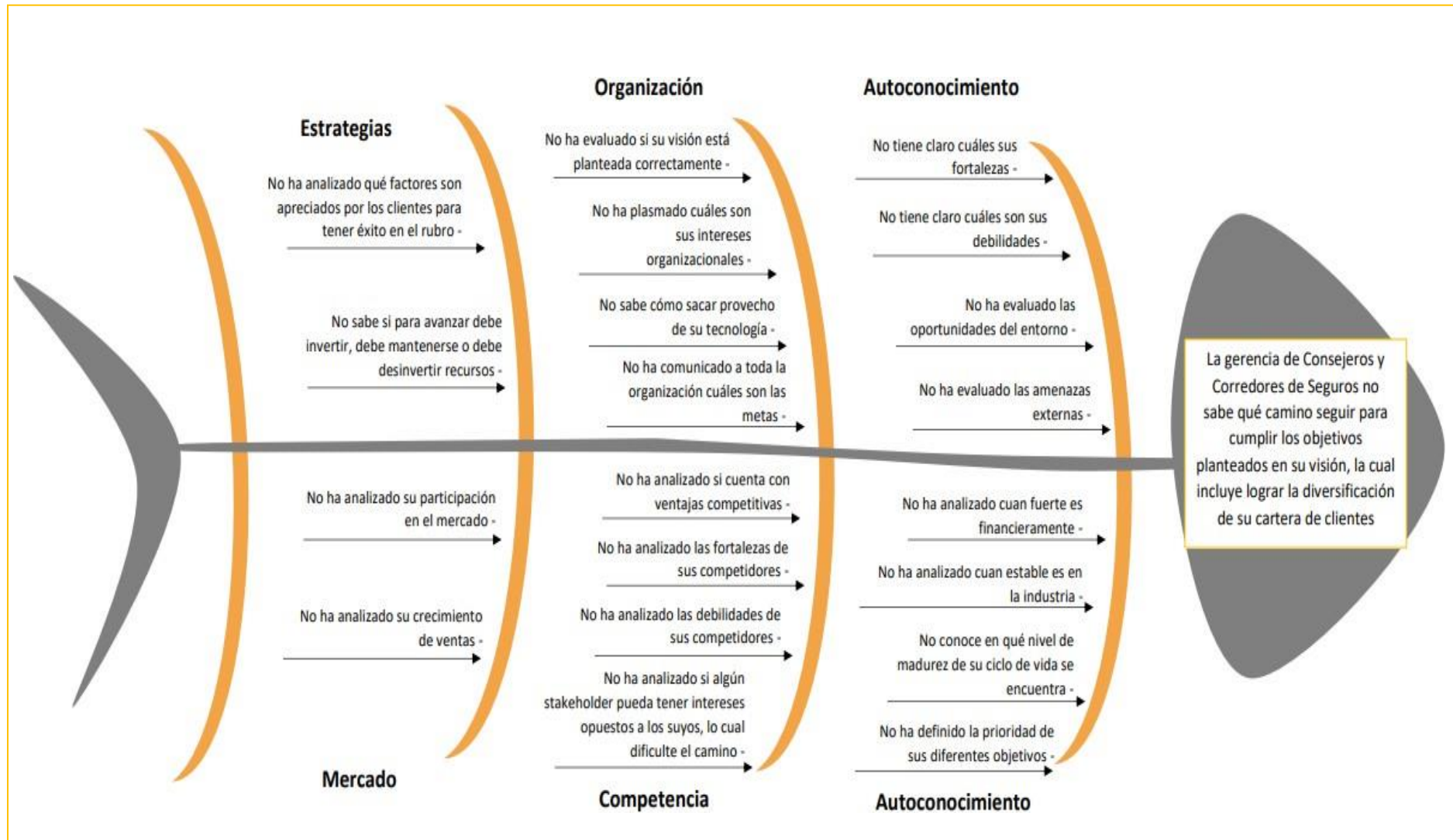
Esta situación es una desventaja de la empresa frente a sus competidores y un grave error, ya que, para poder competir exitosamente, la empresa necesita tener una clara noción de su entorno, de su situación actual, y de su visión a dónde quiere llegar y qué recursos necesita para conseguirlo.

Es por este motivo que es necesaria la elaboración de una herramienta con la cual se establezcan estrategias y acciones a seguir para conseguir apuntar al futuro deseado.

1.2.3. Justificación del Problema

A continuación, se muestra un diagrama de Ishikawa, en el cual se plasmaron las causas por las cuales la gerencia no ha logrado establecer un camino a seguir que oriente sus acciones para lograr sus objetivos, dicho diagrama fue elaborado a partir de un Focus Group hecho con el apoyo de los gerentes de áreas de la empresa, ya que son especialistas en el rubro.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Consejeros y Corredores de Seguros necesita de una herramienta para la gestión estratégica que le sirva de apoyo a la gerencia, ya que actualmente no tiene claro qué camino seguir para lograr los objetivos planteados en su visión.

Un plan estratégico brindará el camino para auto conocerse, establecer las estrategias a seguir, e indicadores a controlar; servirá de base para facilitar la realización de las acciones a corto plazo en la empresa para poder lograr los objetivos trazados en conjunto, con la finalidad de materializar la visión y mantenerse competente en el entorno actual.

1.2.4. Objetivos del Estudio

a) Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A., como herramienta de gestión, que le permita administrar y controlar cuáles son las estrategias, las acciones puntuales a realizar y los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos a largo plazo y materializar su visión, la cual incluye: lograr la diversificación de su cartera de clientes.

b) Objetivos Específicos

Para la Etapa 1: “Formulación”

- Analizar la situación actual de la organización para plantear una visión, misión y valores corporativos adecuados.
- Evaluar y comprender la influencia del entorno externo de la organización y determinar cuáles son sus oportunidades y amenazas.
- Evaluar el entorno interno de la organización y determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Formular Objetivos a Largo Plazo y con proponer estrategias y evaluarlas mediante diversas matrices, para seleccionar las que aporten mayor valor.

Para la Etapa 2: “Implementación”

- Aterrizar las estrategias en acciones tangibles mediante la formulación de Objetivos a Corto Plazo, con sus correspondientes actividades específicas, asignación de recursos, políticas y desarrollo de una estructura organizacional óptima para el desarrollo de las estrategias propuestas.

Para la Etapa 3: “Control

- Elaborar herramientas de control e indicadores para medir el avance de los objetivos a largo plazo como el Mapa estratégico, Plan Estratégico Integral y Balanced Scorecard con sus 4 perspectivas:
 - Perspectiva Financiera.
 - Perspectiva del Cliente.
 - Perspectiva de los Procesos Internos.
 - Perspectiva del Crecimiento de la Organización y de Aprendizaje.

1.2.5. Hipótesis

La implementación de un plan estratégico como herramienta de gestión para Consejeros y Corredores de Seguros le permitirá auto conocerse, administrar y controlar cuáles son las estrategias, las acciones puntuales a realizar y los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos a largo plazo y materializar su visión, la cual incluye: lograr la diversificación de su cartera de clientes.

1.2.6. Variables e Indicadores

- a) Variable Independiente:**
Plan Estratégico.
- b) Variable Dependiente:**
Mejora de la gestión de estrategias para alcanzar la visión, la cual incluye la diversificación de la cartera de clientes.

Tabla 1: Tipo de Variable

Tipo de Variable	Variable	Definición de la Variable	Indicador	Herramientas o Matrices
Independiente	Plan Estratégico	Documento en el cual la dirección de una organización establece estrategias para lograr el cumplimiento de metas y objetivos.	Estrategias propuestas y evaluadas.	<p>Análisis Externo e Interno</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis PESTE. 2. Análisis AMOFHIT. <p>Matrices de Insumos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). 2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC). 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). 4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). <p>Matrices de Procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). 2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). 3. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG). 4. Matriz Interna Externa (MIE). 5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE). <p>Matrices de Productos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Decisión Estratégica (MDE). 2. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). 3. Matriz de Rumelt (MR). 4. Matriz de Ética (ME). <p>Matrices de Productos finales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC). 2. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP). 3. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).
Dependiente	Gestión de estrategias para alcanzar la visión, la cual incluye la diversificación de la cartera de clientes.	Medición del grado de alcance de actividades a través de indicadores.	Porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos en determinado periodo de tiempo.	Control de indicadores, metas y objetivos detallados en el Balanced Scorecard (BSC).

Fuente: Elaboración propia

1.3. Marco Metodológico

1.3.1. Tipo de Investigación

La presente tesis según diferentes tipologías de clasificación es:

- **Por el estudio:** Es de tipo descriptiva ya que se describen las características reales en que se encuentra la empresa tanto de manera interna como de manera externa en un periodo determinado de tiempo.
- **Por el diseño:** Es No Experimental, ya que se describirán las características de un fenómeno existente sin manipular ninguna variable, sino que se presentará la situación real de la empresa.
- **Por los métodos y técnicas que utiliza:** La presente investigación es de tipo Cualitativa debido a que utiliza observaciones de campo, se usarán, entrevistas vía telefónica, análisis de información histórica, etc.

1.3.2. Diseño de Investigación

El Diseño de Investigación que presenta la tesis es de tipo transversal, debido a que el análisis de la información se realiza en un determinado momento para un único periodo de tiempo.

1.3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el análisis externo de la empresa se hará uso de fuentes primarias como es la revisión documental de información pública sobre el entorno y contexto de la empresa. Esta información la encontramos en artículos de periódicos, testimonios de expertos, páginas de internet, etc.

Esta información se plasmará y ordenará mediante un análisis PESTE.

Para el análisis interno de la empresa se hará uso de la observación participativa, telefónicas, análisis de información histórica, etc.

Esta información se recopilará mediante un análisis AMOFHIT.

1.3.4. Técnicas de procesamiento de datos

La información obtenida se registrará, clasificará y procesará mediante el uso de hojas de cálculo, matrices y gráficos.

Se utilizará un Balanced Scorecard como herramienta para el seguimiento y control de indicadores de medición de los objetivos.

1.3.5. Alcance

- **¿Qué se quiere hacer?**

Proponer un Plan Estratégico para la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A. como herramienta de gestión que le permita administrar y controlar sus estrategias, las acciones puntuales a realizar y los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos a largo plazo y materializar su visión, la cual incluye: lograr la diversificación de su cartera de clientes.

- **¿Dónde se va a realizar el estudio?**

El estudio se realizará en la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

- **¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?**

El estudio tendrá una duración aproximada de 12 meses para el análisis de información y diseño de la propuesta.

Capítulo 2: Marco Teórico y Conceptual

En este capítulo se establecen las bases teóricas conceptuales relacionadas con el planeamiento estratégico, las cuales son utilizadas como referencia para la presente tesis.

2.1. Bases Teóricas Conceptuales

2.1.1. Gestión

Se refiere a la acción y a la consecuencia de la administración o de gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo acciones que hagan posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, se refiere a disponer, dirigir, gobernar, poner orden u organizar una determinada cosa o situación.

(Porto J. P., 2008)

2.1.2. Herramienta

Se refiere a todos los instrumentos, que se poseen, ya sean tangibles o intangibles, y que servirán para llevar a cabo un proyecto y poder conseguir resultados concretos. El término de herramienta también es utilizado para nombrar a cualquier procedimiento que mejora la capacidad de realizar ciertas tareas.

(Porto J. P., 2010)

2.1.3. Indicador

“Son datos estadísticos o numéricos, que nos permiten estudiar dónde estamos actualmente y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas trazados” (Pérez, 2002).

2.1.4. Implementación

“Es el proceso de encaminar a la firma a comportarse de acuerdo con los propósitos, políticas y estrategias” (H. Igor Ansoff & McDonnell, 1984).

2.1.5. Propuesta

“Manifestación de una idea o plan a alguien que ostenta una finalidad determinada”
(Ucha, 2012).

2.1.6. Planificar

Planificar consiste en utilizar una serie de procedimientos, actividades y acciones articuladas entre sí que, planeadas con anterioridad; tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso de eficiente de medios y recursos escasos o limitados.
(Egg, 1991)

2.1.7. Plan Estratégico

“El proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada” (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.8. Visión

Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener.
(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.1.9. Misión

Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura. Debe incluir, en lo posible, nueve componentes fundamentales.
(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.1.10. Valores

“Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados, y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización” (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.1.11. Código de Ética

“Son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de la organización” (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.2. Mercado

Es el conjunto de clientes y/o consumidores dentro de determinado sector que debe ser atendido por la organización. El mercado puede tener características de competencia perfecta, de oligopolios, de monopolios, o de hipercompetencia, como lo indicó D'Aveni (1994). En una industria pueden existir diversos mercados, las organizaciones deben reconocer las características del mercado en el que participa, para considerarlas y poder formular estrategias que le permitan su crecimiento.
(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.1. Clientes

“Constituyen el mercado de consumidores al comprar y/o usar los productos, bienes o servicios. Clientes y consumidores pueden ser sinónimos, o en algunos casos el cliente puede ser el canal” (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.2.2. Entorno

Se refiere al ambiente o contexto de la organización, y sobre el cual ella no tiene el control. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas, de los cuales, la organización y sus competidores en el sector, pueden verse beneficiados o perjudicados. Para ello, las organizaciones deben preocuparse por sacar provecho o capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.
(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.3. Análisis Externo

Consiste en la exploración del entorno y el análisis del contexto de la industria; el objetivo de este procedimiento es identificar y evaluar las tendencias y eventos de los cuales la empresa no tiene control.

Realizar una evaluación externa revelará las oportunidades y amenazas existentes, así como la situación de los competidores en el sector industrial, de esta manera, la empresa puede ver su situación con respecto a su competencia.

El objetivo de este análisis es brindar información relevante a la gerencia para poder formular estrategias que les permitan capitalizar o sacar ventaja de las oportunidades, como para neutralizar, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, además de conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia.

(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.4. Intorno

Se refiere al ambiente interno de la organización, es decir, aspectos que esta puede controlar. El intorno determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores. En general, las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen las fortalezas y reduzcan las debilidades.

(D'Alessio Ipinza, 2015).

2.2.5. Análisis Interno

Consiste en la evaluación y análisis de las áreas internas de la empresa con el objetivo de identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, de esta manera poder encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.6. Intereses Organizacionales

Son aquellas metas o logros que la organización pretende alcanzar guiados por la visión establecida y la misión impulsadora. Estos Intereses Organizacionales deben ser contrastados con

los de los competidores y pueden ser comunes y opuestos con relación a otras organizaciones, deben ser amplios y genéricos.

(D'Alessio Ipinza, 2015).

2.2.7. Objetivos de Largo Plazo

Son los resultados futuros que la empresa espera alcanzar para lograr su visión. También son conocidos como objetivos estratégicos. Su determinación dependerá del sector industrial, de la organización, y del momento. Los objetivos a largo plazo serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos a corto plazo.

Los objetivos a largo plazo permiten:

- Brindar un rumbo a la organización hacia la visión establecida.
- Facilitar el sistema de control, evaluación y planteamiento de métricas.
- Crear sinergias en las áreas internas de la organización.
- Revelar prioridades para la asignación de recursos.
- Proporcionan la base para una coordinación eficaz y eficiente.

(D'Alessio Ipinza, 2015).

2.2.8. Estrategia

Son resultado de las decisiones de la gerencia, son acciones potenciales que requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias significan los caminos que conducen a la organización al cumplimiento de su visión, se pueden definir también como los cursos de acción necesarios para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, los caminos que le permitan alcanzar los objetivos de largo plazo.

(D'Alessio Ipinza, 2015)

En 1990 Michael Porter definió la estrategia como “el conjunto de actividades con las cuales la organización decide distinguirse del resto”, es así que la diferenciación surge de la elección de actividades y de cómo son realizadas, y la importancia de la estrategia radica en realizar dichas actividades de forma diferente y única, de forma que la organización brinde una

propuesta de valor único.

(Porter, 1991)

2.2.9. Objetivos a Corto Plazo

“Son las metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo, cuya importancia se explica porque:

- Constituyen la base para la asignación de los recursos.
- Son establecidos a niveles de corporación, división, función, y/o proceso” (D'Alessio Ipinza, 2015).

2.2.10. Estructura Organizacional

Es un elemento crítico para lograr implementar con éxito las estrategias, ya que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea adecuada para la consecución de las estrategias seleccionadas. Una buena organización favorece el cambio, el desarrollo de las estrategias y, finalmente, asegura la viabilidad de las mismas.

(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.11. Políticas

Los impone la alta dirección y son los lineamientos de acción, los límites o fronteras usados como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineadas y guardar relación con los valores de la organización. Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Asimismo, podemos decir que las políticas son los micro valores de la organización.

(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.12. Recursos

Son las capacidades que necesita la organización para implementar las estrategias, asignándose estos a los objetivos a corto plazo. Estos se conocen como las 7 M:

- Cultura organizacional: mentalidad, idiosincrasia, paradigmas.

- Activos: máquinas, tecnología.
- Personas: mano de obra, conocimientos, habilidades.
- Sistemas: métodos, procedimientos.
- Clima interno: medio ambiente, clima laboral.
- Capital de trabajo: moneda, dinero.
- Materiales: directos e indirectos.

(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.13. Control

Es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control deben ser sensibles, confiables y oportunos, de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, implemetando, entre otros mecanismos, un tablero de control que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico.

(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.2.14. Análisis PESTE

“Este análisis sirve para evaluar los factores externos clave que afectan directamente a los productos, mercados, y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través de las siguientes fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas”

(D'Alessio Ipinza, 2015).

2.2.15. Análisis AMOFHIT

Es el análisis de la información interna de la organización en diferentes áreas: administración y gerencia (A), marketing, ventas e investigación de mercado (M), operaciones y logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos y cultura (H), sistemas de información y comunicaciones (I), tecnología e investigación y desarrollo (T).

(D'Alessio Ipinza, 2015)

2.3. Metodología de las Matrices

2.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

La MEFE permite resumir y evaluar la información brindada por el análisis PESTE, es decir, los aspectos del análisis político y legal (P); económico y financiero (E); social, demográfico y cultural (S); tecnológico y científico (T) y ecológico y ambiental (E); para luego cuantificar estos resultados.

Los pasos para desarrollar esta matriz son:

1. Listar los factores determinantes identificados en el proceso de la evaluación externa; depurar la lista y quedarse con un total de 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas; primero anotar las oportunidades y luego las amenazas siendo lo más específico como sea posible, utilizando tasas, porcentajes y cifras para la descripción. No existe un balance definido entre el número de oportunidades y amenazas, pero puede usarse cualquier combinación que sumen entre 10 y 20 factores.
2. Asignar a cada factor un peso, desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) según su importancia relativa de dicho factor para el éxito de la organización en la industria; generalmente las oportunidades llevan pesos mayores que las amenazas; es ideal usar pesos múltiples de 0.05; la suma de todos los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre oportunidades y amenazas puede tener cualquier proporción (por ejemplo: 0.5-0.5; 0.8-0.2; 0.6-0.4; etc.).
3. Para indicar si las estrategias actuales de la organización están siendo efectivas y considerando cuan bien está aprovechando dicha oportunidad o neutralizando esa amenaza; se debe asignar una calificación de 1 a 4 donde:
 - 4 = la respuesta es superior
 - 3 = la respuesta está por encima del promedio
 - 2 = la respuesta está en el promedio
 - 1 = la respuesta es pobre

Recordar que esta puntuación está orientada a la organización mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria.

4. Multiplicar el peso por la calificación de cada factor.
5. Sumar los pesos ponderados para hallar el peso ponderado total de las oportunidades y amenazas.

El peso ponderado más alto que se puede obtener es de 4.0 y el menor posible es de 1.0. Un puntaje ponderado total mayor a 2.5 indica que la organización está aprovechando excelentemente las oportunidades y neutralizando las amenazas; mientras que un valor menor de 2.5 significa que las actuales estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Tabla 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
Subtotal			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
Subtotal			
Total	1.00		

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Con esta matriz se identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus mayores fortalezas y debilidades.

Su propósito es señalar cómo está la organización en relación a sus competidores para que, a partir de esta información, la organización pueda definir sus posibles estrategias.

La matriz se basa en los FCE (factores clave de éxito), estos afectan a todos sus competidores y son cruciales para que la organización sea exitosa en el sector industrial. Los FCE pueden definirse como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones. Los pasos para su elaboración son:

1. Considerar a todos los competidores (o a los más sobresalientes en caso sean muchos) que interactúan en el mismo sector industrial. Si los hubiera, deben colocarse a todos los competidores actuales, sustitutos y entrantes.
2. Determinar los FCE, los cuales son todas esas actividades que una organización debe realizar óptimamente en su sector para ser competitivo y exitoso. La cantidad de FCE debe estar entre 6 y 12.
3. Colocar pesos y ponderaciones; éstos tienen los mismos significados que en la MEFE, pero ya que la MPC incluye temas internos y externos, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización, de la siguiente manera:
 - 4 = fortaleza mayor
 - 3 = fortaleza menor
 - 2 = debilidad menor
 - 1 = debilidad mayor

La suma de los pesos debe ser igual a 1.00

Tabla 3: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	La Organización		Competidor A		Competidor B		Sustituto A		Entrante A	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.											
2.											
3.											
4.											
Total	1.00										

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta matriz permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas de la organización. Los pasos para realizar esta matriz son:

1. Listar los factores determinantes de éxito (fortalezas y debilidades de la organización) obtenidos a partir del análisis AMOFHIT. Se debe listar entre 10 y 20 factores internos; primero anotar las fortalezas y luego las debilidades.
2. Asignar un peso relativo a cada factor desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso dado indica la importancia de este para que la organización sea exitosa en la industria donde compite; la suma de todos los pesos debe ser igual a 1.00, es recomendable colocar múltiplos de 0.05.
3. Asignar un valor a cada factor, entre 1 y 4; este valor corresponde a la respuesta de la estrategia actual de la empresa con respecto a dicho factor de evaluación, como se ve a continuación:
 - 4 = fortaleza mayor
 - 3 = fortaleza menor
 - 2 = debilidad menor
 - 1 = debilidad mayor

Las fortalezas solo reciben valores de 3 o 4 y las debilidades solo de 1 o 2; las calificaciones están orientadas a la organización.
4. Multiplicar cada peso por su valor.
5. Sumar los pesos ponderados y determinar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades.

El puntaje más alto es de 4.0 y el más bajo de 1.0; los puntajes ponderados totales menores a 2.5 indican que la organización es débil internamente y los puntajes mayores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
Subtotal			
Debilidades			
1.			

2.			
3.			
Subtotal			
Total	1.00		

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

Los intereses organizacionales (IO) son las metas o fines que la organización trata de alcanzar para ser exitosa en la industria y en los mercados donde compite; la visión es una forma de expresarlos. En esta matriz se expresan los intereses organizacionales de forma explícita y a su vez debe indicarse el nivel de intensidad del interés: vital, importante o periférico.

Tabla 5: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.			
2.			
3.			

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).

Esta matriz, también llamada SWOT, es una de las más importantes, interesantes y conocidas, para construir la matriz FODA se copian las oportunidades (O) y amenazas (A) de la MEFE y las fortalezas (F) y debilidades (D) de la MEFI; con ellas se crean las cuatro entradas para cuatro cuadrantes para emparejarlas y generar estrategias externas específicas y las estrategias internas. Los pasos a seguir para realizar esta matriz son:

- 1. Estrategias FO – Explotar (Maxi – Maxi):** Emparejar las fortalezas con las oportunidades, para generar estrategias usando las fortalezas de la organización con las cuales se pueda sacar ventaja de las oportunidades externas del entorno (explotar). Registrar en el cuadrante FO indicando la notación de los ítems que lo componen (por ejemplo: F1, F2 con O3, O4). Es el cuadrante más importante.

2. **Estrategias FA – Confrontar (Maxi – Mini):** Emparejar las fortalezas con las amenazas, para generar estrategias usando las fortalezas de la organización para reducir o evitar las amenazas externas (confrontar). Registrar en el cuadrante FA indicando la notación de los ítems que lo componen (por ejemplo: F3, F4 con A1, A2). Es un cuadrante neutro.
3. **Estrategias DO – Buscar (Mini – Maxi):** Emparejar las debilidades con las oportunidades, para generar estrategias mejorando las debilidades para aprovechar las oportunidades externas (buscar). Registrar en el cuadrante DO indicando la notación de los ítems que lo componen (por ejemplo: D4, D5 con O1, O2). Con este cuadrante se puede controlar las debilidades para poder convertirlas en fortalezas.
4. **Estrategias DA – Evitar (Mini – Mini):** Emparejar las debilidades con las amenazas, para generar estrategias con acciones defensivas para reducir las debilidades internas para evitar las amenazas del entorno (evitar). Registrar en el cuadrante DA indicando la notación de los ítems que lo componen (por ejemplo: D1 con A3). Es el cuadrante más peligroso.

Las estrategias son de largo plazo y no deben ser confundidas con acciones operativas.

Tabla 6: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno	Fortalezas: F (Liste las fortalezas)	Debilidades: D (Liste las debilidades)
Análisis externo	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Oportunidades: O (Liste las oportunidades)	Estrategias FO (Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades) Explote Maxi - Maxi	Estrategias DO (Use las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades) Busque Mini - Maxi
Amenazas: A (Liste las amenazas)	Estrategias FA (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas) Confronte Maxi - Mini	Estrategias DA (Mejore las debilidades y evite las amenazas) Evite Mini - Mini

Fuente: The TOWS matrix a tool for situational analysis, (1982)

2.3.6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

Esta matriz, también llamada SPACE, sirve para determinar la correcta postura estratégica de la organización o de sus unidades de negocio. Consta de dos ejes que relacionan los factores relativos a la industria, los cuales son: la Fortaleza de la Industria (FI) y la Estabilidad del entorno (EE); y otros dos ejes que relacionan los factores relativos a la organización, los cuales son: la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC).

Estos ejes forman 4 cuadrantes, cada uno se refiere a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Y el resultado de esta matriz indicara la postura más adecuada para la organización.

Tabla 7: Posturas de la Matriz PEYEA

N°	Postura	Significado
1	Agresiva	alta Fortaleza Financiera (FF) y alta Fortaleza de la Industria (FI)
2	Competitiva	alta Fortaleza de la Industria (FI) y baja Estabilidad del Entorno (EE)
3	Conservadora	alta Fortaleza Financiera (FF) y baja Ventaja Competitiva (VC)
4	Defensiva	baja Estabilidad del Entorno (EE) y baja Ventaja Competitiva (VC)

Fuente: Fernando. D'Alessio", (2015)

Los pasos para realizar esta matriz son:

1. Seleccionar los factores que definirán la Fortaleza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI).
Los factores que constituyen las variables de los ejes son (no todos deben ser usados):

Tabla 8: Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la MPEYEA

Posición estratégica externa	Posición estratégica interna
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)
1. Cambios tecnológicos 2. Tasa de inflación 3. Variabilidad de la demanda 4. Rango de precios de los productos competitivos 5. Barreras de entradas al mercado 6. Rivalidad/ presión competitiva 7. Elasticidad de precios de la demanda 8. Presión de los productos sustitutos	1. Retorno de la inversión 2. Apalancamiento 3. Liquidez 4. Capital requerido versus capital disponible 5. Flujo de caja 6. Facilidad de salida del mercado 7. Riesgo involucrado en el negocio 8. Rotación de inventarios 9. Economías de escala y de experiencia
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

1. Potencial de crecimiento	1. Participación en el mercado
2. Potencial de utilidades	2. Calidad del producto
3. Estabilidad financiera	3. Ciclo de vida del producto
4. Conocimiento tecnológico	4. Ciclo de reemplazo del producto
5. Utilización de recursos	5. Lealtad del consumidor
6. Intensidad de capital	6. Utilización de la capacidad de los competidores
7. Facilidad de entrada al mercado	7. Conocimiento tecnológico
8. Productividad/ utilización de la capacidad	8. Integración vertical
9. Poder de negociación de los productores	9. Velocidad de introducción de nuevos productos

Fuente: Rowe et al., (1994)

- Asignar valores a cada factor, asignar estos valores desde +1 (peor) hasta +6 (mejor) para los factores FF y FI; y desde -1 (mejor) hasta -6 (peor) para los factores EE y VC. Luego calcular el promedio. Solo en el caso de la EE y de la VC se deberá restar 6 al promedio.
- Graficar los promedios de los factores en los ejes de la matriz. Construir el polígono.
- Sumar algebraicamente los dos puntajes del eje X y grafica el punto resultante como abscisa; de igual manera, sumar los dos puntajes del eje Y y graficar el punto resultante como ordenada, graficar el punto de la intersección (X, Y) y dibujar el vector direccional, éste vector incida la postura correcta para la organización.
- Analizar el resultado e indicar la estrategia que debe seguir la organización.

Figura 2: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)



Fuente: Rowe et al., (1994)

2.3.7. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).

Esta matriz tiene como base: a la relación entre la participación del mercado la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

La matriz MBCG tiene dos ejes, el eje X corresponde a la participación en la industria, este eje tiene relación con la generación de flujo de caja (efectivo) y va de 0.0 (Baja participación) hasta 1.0 (Alta participación). El eje Y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, este eje tiene relación con el uso de caja y va desde -20 (disminución de las ventas en la industria) hasta +20 (crecimiento de las ventas en la industria).

La MBCG cuenta con 4 cuadrantes, y cada cuadrante puede relacionarse con una etapa del ciclo de vida del producto o de la organización.

Las características de cada cuadrante se ven a continuación:

Tabla 9: Cuadrantes de la Matriz MBGC

Cuadrante	Características
Signo de interrogación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento. 2. Las necesidades de efectivo son altas. 3. La generación de caja es baja. 4. La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.
Estrellas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria. 2. Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad. 3. Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante. 4. Son aplicables las estrategias de integración, las intensivas y las aventuras conjuntas.
Vacas lecheras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de bajo crecimiento. 2. Generan exceso de liquidez para sus necesidades. 3. Este exceso es recolectado para otros propósitos. 4. Deben ser administrados para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. 5. Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica. 6. Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.

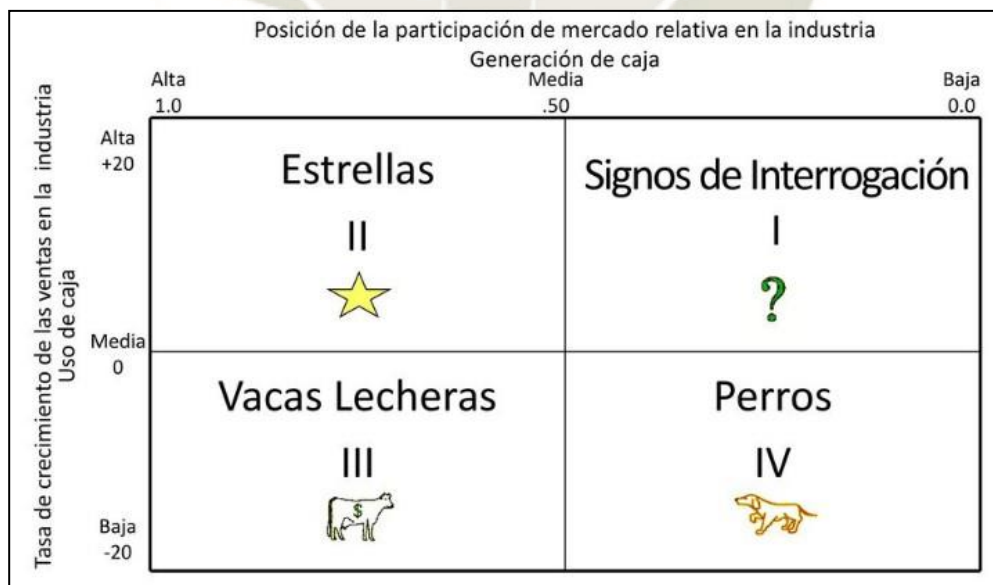
Perros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene una baja participación relativa del mercado y compete en un mercado de lento o poco crecimiento. 2. Tanto su posición interna como externa es débil, la cual provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción.
---------------	---

Fuente: Fernando. D'Alessio", (2015)

Para elaborar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

- Identificar las unidades de negocios estratégicas (divisiones, productos).
- Obtener información sobre su participación de mercado y la tasa de crecimiento en las ventas.
- Graficar según corresponda.
- Indicar las estrategias a seguir según los resultados obtenidos.

Figura 3: Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)



Fuente: Haenderson, (1970/2006)

2.3.8. Matriz Interna Externa (MIE).

Esta matriz al tener como ejes a los rangos de los puntajes de las matrices EFE y EFI ofrece una mayor amplitud para evaluar a la organización ya que abarca los factores internos y externos evaluados, estos factores permiten obtener calificaciones como: alto, medio y bajo.

El eje X corresponde a los puntajes obtenidos de la MEFI y está dividido en tres sectores: de 1.00 a 1.99 (posición débil), de 2.00 a 2.99 (posición promedio) y de 3.00 a 4.00 (posición fuerte); estos sectores indican la capacidad para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El eje Y corresponde a los puntajes obtenidos de la MEFE y está dividido en tres sectores: de 1.00 a 1.99 (posición débil), de 2.00 a 2.99 (posición media) y de 3.00 a 4.00 (posición fuerte); estos sectores indican la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas.

La MIE se caracteriza por contar con tres regiones:

- La región 1 sugiere invertir para crecer.
- La región 2 sugiere retener y mantener.
- La región 3 sugiere desinvertir recursos.

Los pasos a seguir para elaborar una MIE son:

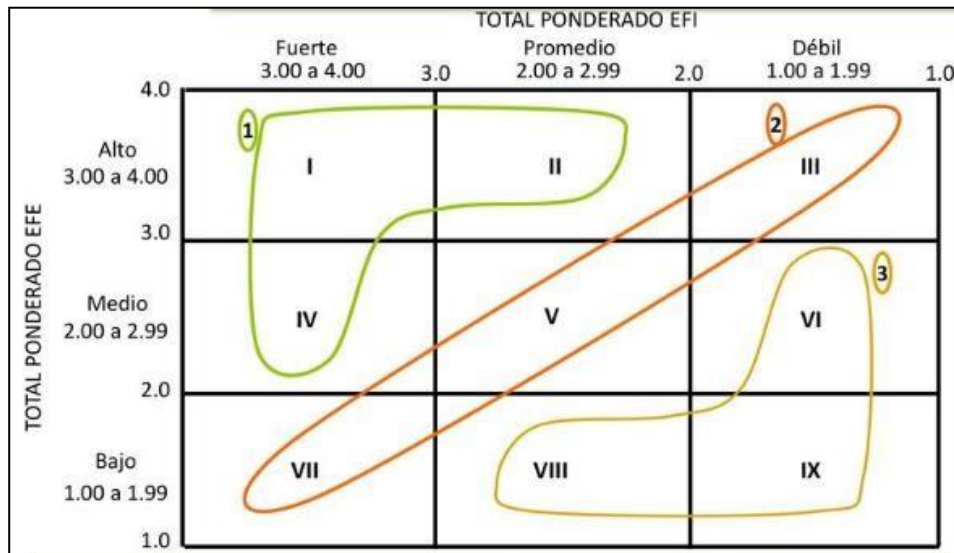
- Hallar los valores de EFE y EFI.
- Plasmar los valores en la matriz.
- Identificar las estrategias a seguir.

Tabla 10: Regiones y Celdas de la MIE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crear y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar y desinvertir	Defensivas

Fuente: Allen,)1979)

Figura 4: Matriz Interna – Externa



Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.9. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La presente matriz considera dos ejes, el primero relacionado al crecimiento del mercado, el cual puede ser rápido o lento; y el segundo relacionado a la posición competitiva de la organización en dicho mercado, la cual puede ser fuerte o débil. Estos dos ejes forman 4 cuadrantes. En esta matriz no se realizan cálculos matemáticos, sino que únicamente se ubica a la organización según la situación de la empresa con respecto a su posición competitiva y al crecimiento del mercado donde se desarrolla.

Es por ello que los pasos a seguir para realizarla son:

1. Identificar el cuadrante en que se ubica a la organización tomando en cuenta el crecimiento del mercado y la posición competitiva.
2. Indicar las estrategias que deber seguir la empresa.

Figura 5: Matriz de la Gran Estrategia

		Rápido crecimiento del mercado			
		Cuadrante II	Cuadrante I	Cuadrante III	Cuadrante IV
Posición competitiva débil	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Diversificación concéntrica	Diversificación concéntrica
	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Diversificación horizontal	Diversificación horizontal
	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Diversificación conglomerada	Diversificación conglomerada
	Integración horizontal	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Aventura conjunta	Aventura conjunta
	Desposeimiento	Integración horizontal			
	Liquidación	Diversificación concéntrica			
		Lento crecimiento del mercado			
		Cuadrante II	Cuadrante I	Cuadrante III	Cuadrante IV
Posición competitiva fuerte	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Diversificación concéntrica	Diversificación concéntrica
	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Diversificación horizontal	Diversificación horizontal
	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Diversificación conglomerada	Diversificación conglomerada
	Integración horizontal	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Aventura conjunta	Aventura conjunta
	Desposeimiento	Integración horizontal			
	Liquidación	Diversificación concéntrica			

Fuente: Christensen et al., (1976)

2.3.10. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

Esta matriz consiste en la reunión de otras matrices antes elaboradas, las cuales son: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; al estar agrupadas todas estas matrices permiten apreciar las

repeticiones en cada una de ellas, en esta matriz se suman las repeticiones y quedan retenidas aquellas con mayor repetición o también otras que se consideren pertinentes e importantes.

Para elaborar la MDE se deben seguir estos pasos:

1. En la primera columna colocar las estrategias externas específicas, también se incluyen las estrategias internas específicas si las hubiere; todas ellas se obtienen de la Matriz FODA. Además, si se han formulado otras estrategias en otras matrices también deben ser mencionadas en la MDE. Otra forma es cruzar las estrategias de la MFODA con las de otras matrices y así generar nuevas estrategias que son las que se colocarían en la MDE.
2. Colocar en la segunda columna la estrategia externa alternativa, la cual le corresponde a la estrategia específica de la primera columna.
3. En el extremo superior colocar el nombre de las matrices que serán evaluadas.
4. Marcar la casilla donde se encuentran o se repiten las estrategias presentadas. Iniciar marcando las estrategias extraídas de la MFODA en la fila FODA que le corresponda.
5. Al elaborar previamente las matrices PEYEA, BCG, IE y GE se han identificado estrategias que la organización debe seguir, marcar estas estrategias en la fila que le corresponde.
6. Sumar las “X” y usar un criterio de selección que por lo general es escoger las estrategias que se repiten tres o más veces, y se dejan al resto como estrategias de contingencia.
7. Aquellas estrategias que se repiten 1 o 2 veces pueden ser seleccionadas a criterio del estratega.

Tabla 11: Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	Matriz					
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1.		X					
2.			X		X	X	
3.		X	X	X		X	

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.11. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Esta matriz nos muestra objetivamente que alternativas de las presentadas, son las mejores para la organización.

Los pasos para desarrollar esta matriz son:

1. En la columna izquierda de la matriz listar las oportunidades y amenazas externas, así como también las fortalezas y debilidades internas, extraídas de la MEFE y MEFI.
2. Colocar los mismos pesos asignados establecidos en la MEFE y MEFI al lado derecho de cada factor, la suma total de todos estos pesos debe ser igual a 2.0
3. Colocar las estrategias específicas que se obtuvieron de la MDE, registrar estas estrategias en la parte superior.
4. Determinar el Puntaje de Atractividad (PA), estos son los valores numéricos que tendrán dependiendo del atractivo de cada estrategia dado un conjunto de alternativas. Se debe asignar calificaciones para indicar el atractivo de una estrategia sobre las demás considerando el factor particular.

El rango de calificaciones es:

- 1 = No atractivo (no aceptable).
- 2 = Algo atractivo (algo aceptable).
- 3 = Atractivo o razonablemente atractivo (aceptable).
- 4 = Muy o altamente atractivo (muy aceptable).

Cada calificación de atractivo debe tener un sustento y ser defendibles y razonables.

5. Multiplicar los pesos asignados por los puntajes de atractividad, esta cifra es el Total de Puntajes de Atractividad (TPA), cuanto mayor sea el TPA, más atractiva es la estrategia.
6. Calcular la suma de TPA, este valor cómo mínimo puede ser 2 y como máximo 8, este puntaje revela cual es la estrategia más atractiva. Por lo general las estrategias con un valor mayor a 5 son aceptables y se deben retener (estrategia retenida); las que obtengan puntaje menor a 5 quedarán a criterio del estratega para retenerlas o mantenerlas como estrategias de contingencia.

Tabla 12: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	Estrategias específicas retenidas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
1.							
2.							
Amenazas							
1.							
2.							
Fortalezas							
1.							
2.							
Debilidades							
1.							
2.							
TOTAL							

Fuente: David, (1986)

2.3.12. Matriz de Rumelt (MR).

Esta matriz sirve para evaluar las estrategias retenidas bajo cuatro criterios, los cuales son:

Tabla 13: Criterios de Evaluación de Estrategias

Consistencia	La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.
Consonancia	La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran.
Ventaja	La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
Factibilidad	La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Fuente: Rumelt, (1980)

Los pasos para elaborar esta matriz son:

1. Listar las estrategias retenidas de la MCPE.

2. Evaluar cada estrategia bajo los cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.
3. Seleccionar aquellas que pasen las pruebas en su totalidad.

Las estrategias que no cumplan con todos los criterios se eliminan y quedan como estrategias de contingencia.

Tabla 14: Criterios de evaluación de estrategias

Estrategias específicas	Criterios				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1.					
2.					

Fuente: Rumelt, (1980)

2.3.13. Matriz de Ética (ME).

Esta matriz sirve para filtrar y verificar que las estrategias escogidas no violen los derechos humanos, no sea injusta o perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos.

Los tres aspectos a ser evaluados son los derechos, la justicia y el utilitarismo.

Los pasos para elaborar la ME son:

- Listar las estrategias referidas de la MR.
- Evaluar cada estrategia según los criterios:

Tabla 15: Criterios utilizados para Calificar la Matriz de Ética

Criterios			
Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

1. Descartar las estrategias que fueron calificadas con “V”, “I” o “P” y retener todas las demás.

Tabla 16: Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de comprensión	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
1.													
2.													
3.													
4.													

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.14. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).

Se les llama estrategias retenidas a las estrategias finales que después de haber pasado por varias matrices han sido aceptadas; y las no retenidas son aquellas estrategias de contingencia; existen 3 grupos de estrategias de contingencia:

- Aquellas estrategias que no lograron aparecer más de tres veces o no han sido aceptadas según el criterio del estratega forman el tercer grupo de contingencia.
- Aquellas que no lograron el valor de 5 en la MCPE constituyen el segundo grupo de contingencia.
- Las que no pasaron alguna de las pruebas de la MR forman el primer grupo.

Si en la implementación las estrategias retenidas tuvieran inconvenientes, se puede evaluar cuales de las estrategias de contingencia podrían servir, iniciando por la del primer grupo.

Tabla 17: Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas
FO1
FA1
...
Estrategias de contingencia
FA2
DA3
...

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.15. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).

Esta matriz sirve para verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los Objetivos a Largo Plazo y para indicar qué objetivo se alcanzará con las estrategias retenidas; esta matriz ayuda a plasmar estas relaciones.

Tabla 18: Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión						
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Intereses organizacionales						
1.						
2.						
3.						
Estrategias específicas						
1.	X		X	X		
2.	X	X				X
3.		X		X	X	

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.16. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).

Esta matriz sirve para realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores (actuales, sustitutos y entrantes) para hacerles frente; con la

finalidad de evaluar sus posibles reacciones. En esta matriz también se considera que harán los aliados y los socios estratégicos.

Tabla 19: Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

	Posibilidades Competidor 1	Posibilidades Competidor 2	Posibilidades Competidor 3	Posibilidades Sustituto 1	Posibilidades Entrante 1	Posibilidades Aliado/ Socio 1
Estrategia 1						
Estrategia 2						
Estrategia 3						

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.17. Balanced Scorecard (BSC).

Es una herramienta de control, este tablero de control facilita la evaluación de las estrategias mediante la medición y comparación de los objetivos, esta herramienta permite que la estrategia se implemente de manera exitosa, porque “deja ver hacia donde se está dirigiendo la organización y aplicar correcciones si fuese necesario” (D'Alessio Ipinza, 2015). Los resultados estratégicos del BSC son: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados preparados y motivados; es por ello que estos resultados se miden a través de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento interno. En el BSC se muestra la alineación de estas 4 perspectivas.

Tabla 20: Modelo del Tablero de Control Balanceado (BSC)

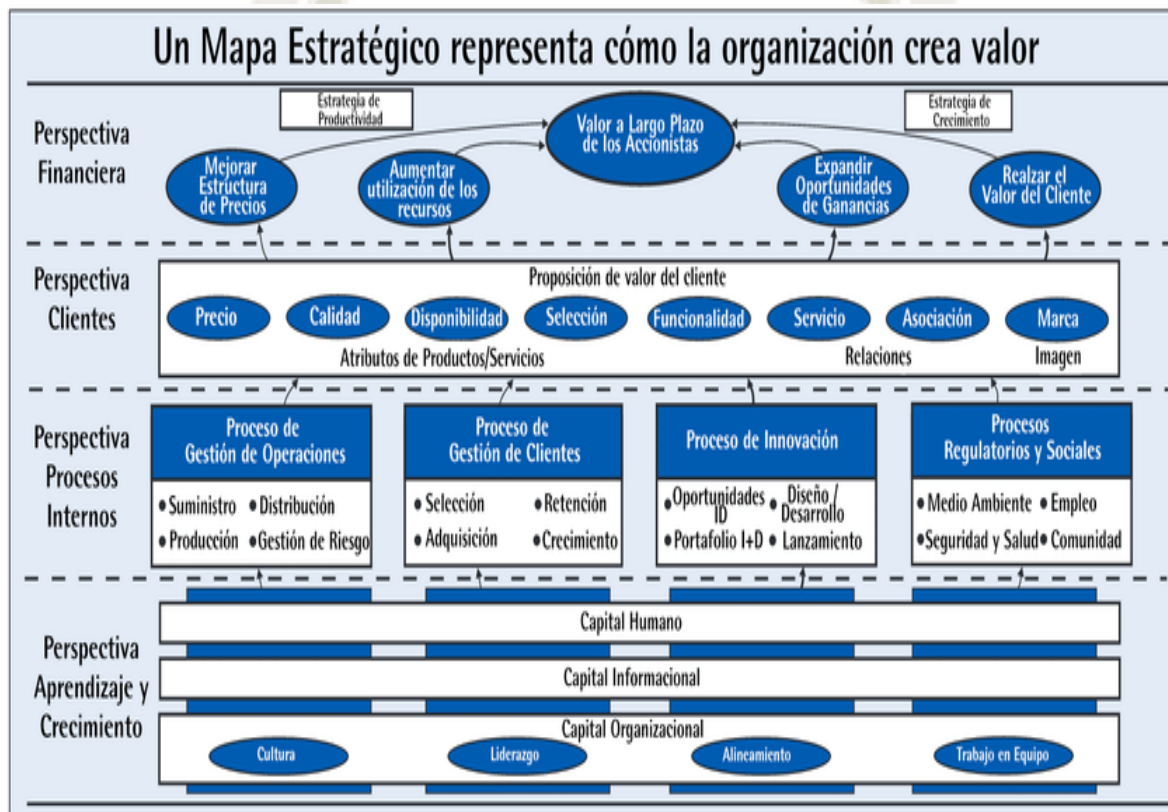
Perspectiva	Visión	Misión	Objetivos a Corto Plazo	Acciones o iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	Proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)	Presupuesto (S/.)
Financiera									
Clientes									
Procesos internos									
Aprendizaje y crecimiento interno									

Fuente: Kaplan & Norton, (1997)

2.3.18. Mapa Estratégico (ME).

Es una herramienta que proporciona una visión global de cómo se crea valor por medio de la estrategia de una organización mediante relaciones de causa y efecto entre las perspectivas del BSC y los objetivos de la organización.

Figura 6: Mapa Estratégico (ME)



Fuente: Norton, 1997; Kaplan & Norton, (1997)

2.3.19. Plan Estratégico Integral (PEI).

Es un cuadro resumen donde se plasma los aspectos más relevantes del planeamiento, el cual ayuda a visualizar y controlar el proceso estratégico para poder hacer los ajustes necesarios todo desde un panorama global. Muestra las partes esenciales del proceso.

Figura 7: Plan Estratégico Integral



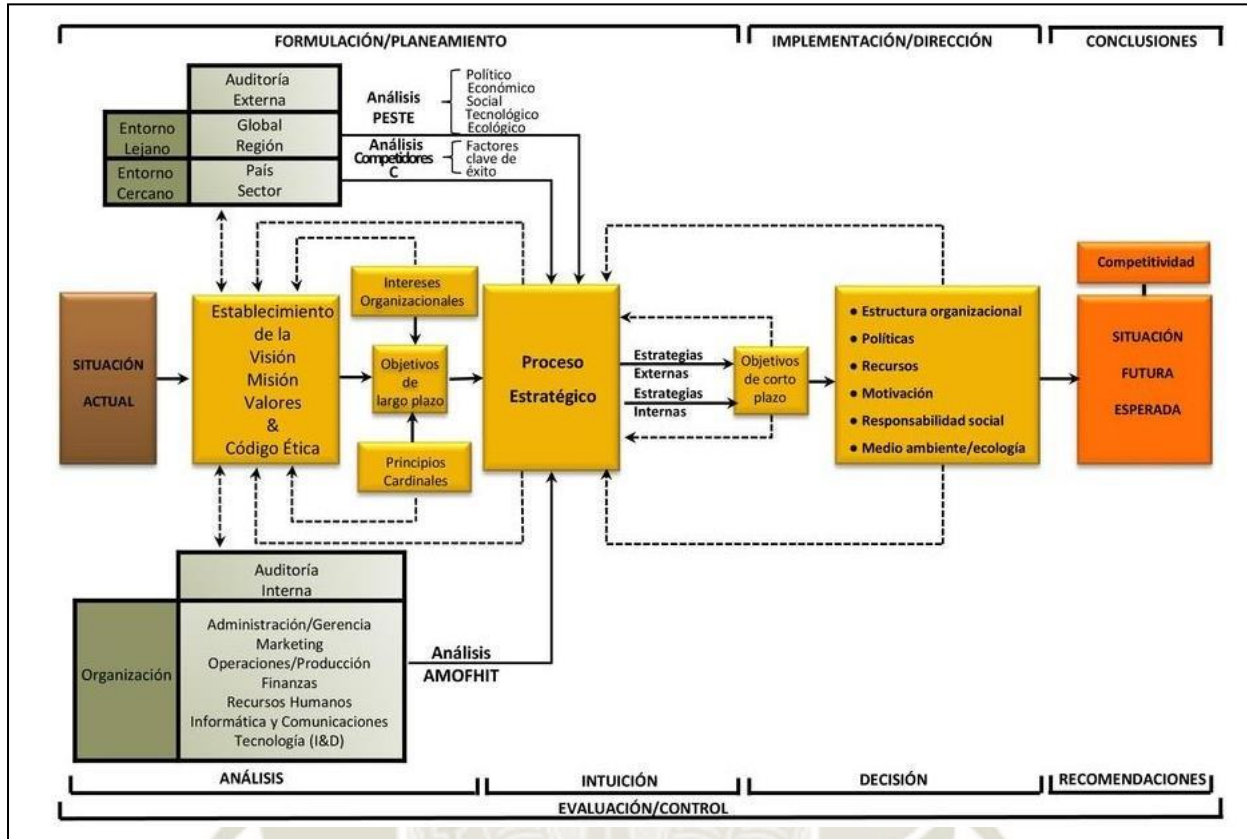
Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.3.20. Proceso Estratégico

“El proceso estratégico es el conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial con el objetivo de que la organización pueda alcanzar su visión” (D'Alessio Ipinza, 2015).

Representa el orden que seguirá nuestro plan estratégico.

Figura 8: El Modelo secuencial del Proceso Estratégico



Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

2.4. Antecedentes de la investigación

Como antecedente tenemos a la tesis de maestría titulada “Plan Estratégico Empresarial del Restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad de Chiclayo” correspondiente a los autores (Arriola Jiménez y otros, 2017). El objetivo general de este trabajo fue la elaboración de un plan estratégico para el restaurante, tomando en cuenta su visión y sus objetivos a largo plazo, de manera que les sirva de herramienta para gestionar su accionar y alcanzar el logro de sus objetivos. Para la elaboración de dicha tesis, los autores utilizaron el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, el diseño de la investigación es descriptiva, no experimental; se hizo uso de diversas matrices para la recolección y análisis de datos. Los autores tomaron en cuenta las particularidades de la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y concluyeron en el planteamiento de estrategias adecuadas a la empresa, que la conduzcan al cumplimiento de su visión y objetivos.

La investigación citada se relaciona a la presente tesis debido a que en ellas se plantea la elaboración de un plan estratégico como herramienta de gestión para ayudar a la alta dirección a brindarle un rumbo adecuado hacia el logro de su visión, es una herramienta hecha a la medida de la organización, toma en cuenta las particularidades de cada empresa y plantea estrategias y acciones realistas y medibles en el tiempo.



Capítulo 3:

Situación Actual, Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En este capítulo se describe la información principal de la organización y su situación actual, seguidamente se desarrolla la visión, misión, valores y código de ética de la empresa.

3.1. Situación Actual

3.1.1. Descripción de la empresa

Consejeros y Corredores de Seguros S.A. es una empresa dedicada al rubro de corretaje de seguros, cuenta con más de 30 años en el mercado y diferentes sedes a nivel nacional.

Consejeros nació siendo pensado como un “Bróker para Empresas” su estructura y procesos están orientados a la atención de empresas y así se mantuvo durante sus 30 años de trayectoria; sin embargo, también ha venido atendiendo a los clientes personas naturales que por algún medio se enteraba de sus servicios y los requería.

Consejeros y Corredores de Seguros actúa como intermediario entre todas las aseguradoras a nivel nacional y sus clientes, ya sean de tipo persona natural o jurídica.

Su función principal es gestionar integralmente las pólizas de sus clientes, defendiendo sus intereses ante las aseguradoras y ajustadores, especialmente al momento de un siniestro.

Es independiente, lo cual garantiza transparencia ante sus clientes al no tener vínculos con ninguna Compañía Aseguradora; tiene amplia experiencia identificando y analizando riesgos, buscando siempre la manera de transferirlos a las compañías aseguradoras y así evitar contingencias para sus clientes.

3.1.2. Funciones y deberes de los corredores de seguros

En general las principales funciones y deberes que debe cumplir un corredor de seguros (según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP) son:

Tabla 21: Funciones y deberes de los corredores de seguros

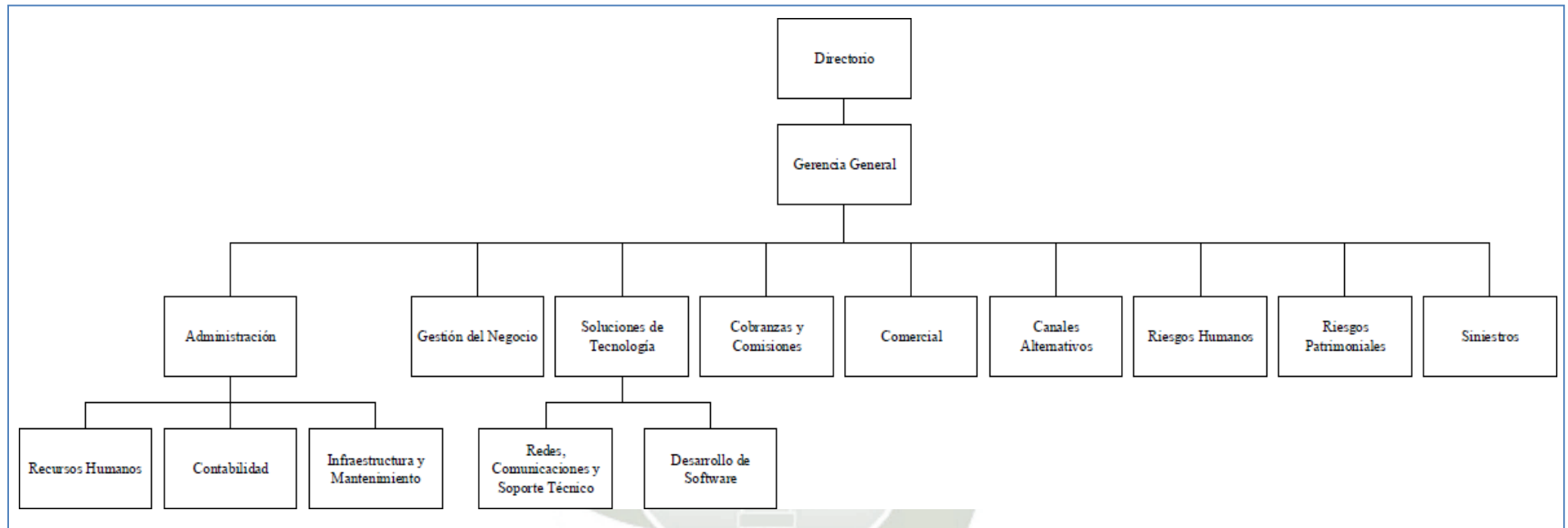
Funciones y Deberes de los Corredores de Seguros	<p>1. Asesorar a los potenciales contratantes sobre las coberturas más convenientes considerando la naturaleza del riesgo que se pretende asegurar. Para ello deben informar sobre las condiciones del contrato, en especial el alcance de la cobertura básica, coberturas adicionales, exclusiones, franquicias, deducibles o similares, forma y plazos para el pago de la prima, efectos de su incumplimiento, derechos y obligaciones emanados del contrato de seguro y, en general toda la información necesaria para que tome una decisión informada, en la etapa previa a la contratación.</p>
	<p>2. Informar a los contratantes y/o asegurados sobre el rechazo a la solicitud de seguro o las modificaciones de cobertura del riesgo propuesto.</p>
	<p>3. Verificar que la póliza de seguros remitida al contratante y/o asegurado contenga las coberturas solicitadas, cuando tome conocimiento de la entrega de la póliza o certificado de seguros.</p>
	<p>4. Entregar la información que requiera el contratante y/o asegurado sobre la póliza de seguros y la cobertura contratada.</p>
	<p>5. Asesorar a los contratantes y/o asegurados, durante la vigencia del contrato, respecto al contenido y condiciones de la póliza, así como sobre las obligaciones que debe cumplir para que las condiciones de cobertura se mantengan, de acuerdo con la naturaleza del producto.</p>
	<p>6. Proporcionar a las empresas de seguros información completa y relevante relativa a los bienes asegurados, estado real del riesgo e interés asegurable. Asimismo, comunicar de inmediato cualquier modificación del riesgo asegurado que le haya sido informado por el contratante y/o asegurado, que signifique una agravación o disminución del riesgo.</p>
	<p>7. Comunicar de inmediato a las empresas de seguros cualquier siniestro que le haya sido informado por el contratante y/o asegurado o del cual haya tomado conocimiento por cualquier otro medio.</p>
	<p>8. En caso de asesorías de seguros de manera independiente a la actividad de intermediación, estas deben realizarse de manera profesional y técnica en el marco de las solicitudes recibidas, dejando constancia documental del servicio brindado.</p>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, (2019)

3.1.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Consejeros y Corredores de Seguros de las gerencias y subgerencias de sus unidades se presenta a continuación:

Figura 9: Organigrama de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.



Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros

3.1.4. Productos y Servicios

- **Servicios**

Consejeros y Corredores de Seguros brinda servicios a clientes de todos los sectores empresariales: Corporaciones, PYMES, Asociaciones, Instituciones Públicas y Personas Naturales.

Dentro de los servicios que ofrece Consejeros y Corredores de Seguros, tenemos:

Figura 10: Servicios de Consejeros y Corredores de Seguros



Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros

a) Análisis y Gestión de Riesgos:

- Se encarga de identificar y evaluar el riesgo al que se encuentra expuesto el cliente, tomando en cuenta factores como: tipo de cliente, su siniestralidad, rubro, tipo de trabajo, cantidad de bienes, edad, etc.
- Asesoría para la valuación de los activos del cliente.
- Determinación de los riesgos a transferirse a la Compañía Aseguradora.
- Diseño del programa de seguros, para cubrir los riesgos identificados.
- Elaboración de los términos para el proceso de selección de la Compañía Aseguradora más adecuada.
- Asesoría en la determinación de políticas frente al riesgo, apoyando en la adecuación de medidas de prevención y seguridad del cliente.

(Consejeros y Corredores de Seguros)

b) Selección de Compañías de Seguros:

- Convocatoria para el proceso de selección de compañías aseguradoras.
- Asesoría durante todo el proceso de selección.
- Evaluación de las propuestas presentadas por las compañías aseguradoras.
- Elaboración de cuadros comparativos, resumiendo las condiciones y costos de todas las compañías.
- Colocación del Programa de Seguros en la aseguradora elegida por el cliente.
- Charlas informativas.

(Consejeros y Corredores de Seguros)

c) Administración de pólizas contratadas:

- Revisión de las pólizas de seguros emitidas según el programa de seguros diseñado.
- Elaboración de resúmenes ejecutivos (condiciones de los seguros, alcances y exclusiones o limitaciones) y entrega de Manuales de Procedimientos personalizados por riesgos para la atención de siniestros.
- Entrenamiento y capacitación al personal responsable del manejo de los riesgos.
- Seguimiento en el cumplimiento del pago de las pólizas de seguros contratadas.

(Consejeros y Corredores de Seguros)

d) Asistencia y defensa en caso de siniestros.

- Atención permanente (24/ 365) para la atención de siniestros, coordinando la presencia del procurador de Consejeros y de la aseguradora.
- Colaboración en la obtención de la documentación sustentaría.
- Seguimiento de los reclamos presentados a la aseguradora para su pronta indemnización.
- Apoyo en la defensa de sus clientes ante reclamos de terceros.

- Coordinación inmediata para la emisión de cartas de garantía para hospitalizaciones o accidentes.
- Presentación periódica de análisis estadístico de siniestralidad.
(Consejeros y Corredores de Seguros)

- **Productos**

Consejeros y Corredores de Seguros trabaja con todas las compañías a nivel nacional ofreciendo todos sus productos divididos en los ramos de: Riesgos Patrimoniales, Riesgos Humanos, Seguros Masivos (Vinculados a préstamos bancarios o Seguros Optativos /Retail). Los cuales se describen a continuación:

a) Seguros de Riesgos Patrimoniales:

Son aquellos seguros cuya finalidad principal es la de proteger y reparar la pérdida que un asegurado puede sufrir en su patrimonio como consecuencia de un siniestro. Y se divide en dos categorías:

- **Seguros de cosas:** Aquellos destinados a indemnizar al cliente/ asegurado por las pérdidas sufridas en un bien de su patrimonio a causa de un siniestro.
- **Seguros de responsabilidad:** Aquellos destinados a garantizar al cliente/ asegurado frente a la responsabilidad civil que pueda tener ante terceros por acciones de los que sea responsable, y de esta manera proteger su patrimonio.

(Fundacion Mapfre, s.f.)

Dentro de esta categoría encontramos los siguientes productos:

- Multiriesgo.
- Lucro Cesante.
- Polizas 3D.
- Robo y/o Asalto.
- Deshonestidad.
- Responsabilidad Civil.
- Rotura de Maquinaria.
- TREC.
- CAR.
- Transportes.

- Vehículos.

b) Seguros de Riesgos Humanos:

Son aquellos seguros que cubren los riesgos que puedan afectar la salud, existencia e integridad de las personas en caso ocurra un siniestro.

Dentro de esta categoría encontramos los siguientes productos:

- Asistencia Médico Familiar.
- Salud EPS.
- Seguro Complementario de Trabajo, Riesgo, Salud y Pensiones (SCTR).
- Vida ley.
- Accidentes Personales.
- Seguro Escolar.
- Seguro de Viajes.
- SOAT.

c) Seguros Masivos y Micro Seguros:

Los seguros masivos son aquellos seguros estandarizados, dirigidos a un gran número de personas y que no requieren ser personalizados por cada persona o bien que se desea cubrir, bastando la simple aceptación del contratante para el consentimiento de la póliza.

Los micro seguros son seguros de bajo costo y responden a las necesidades de personas de bajos ingresos, estos seguros cubren por indemnización.

Dentro de esta categoría encontramos aquellos seguros vinculados a préstamos bancarios y también a aquellos que son comercializados en diferentes canales (bancos, cajas, etc.) teniendo, por ejemplo:

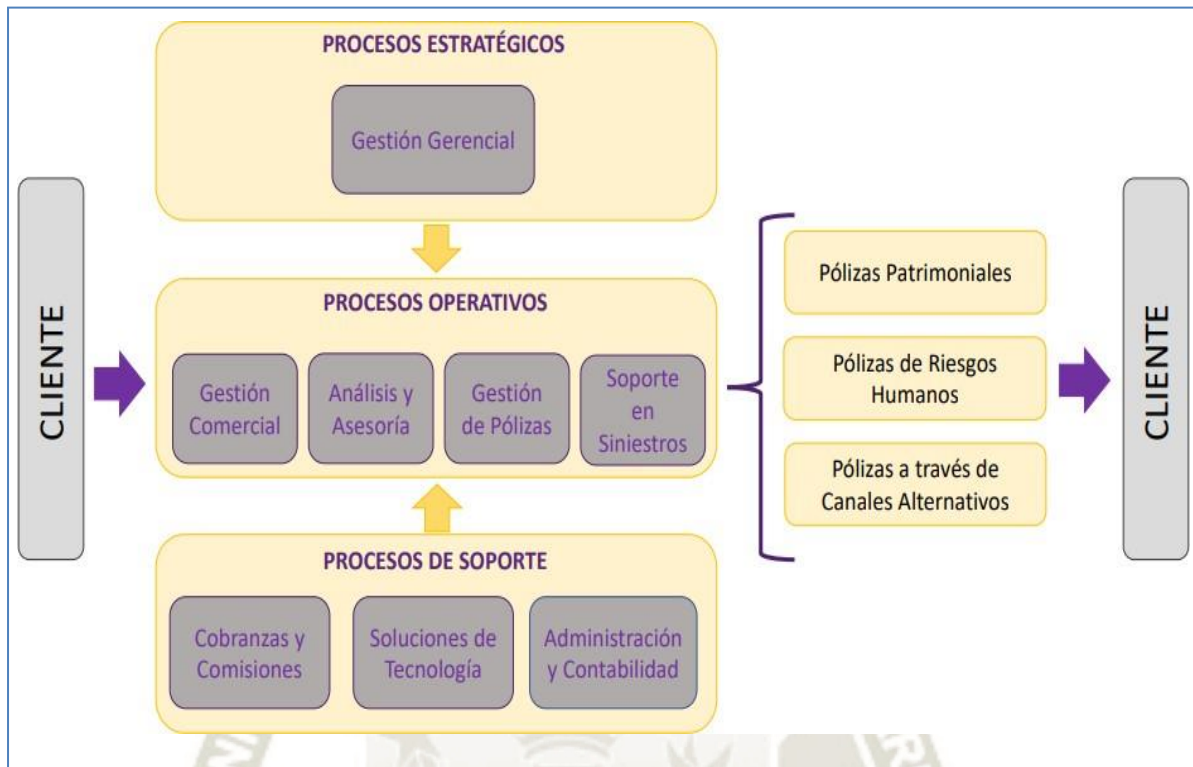
- Desgravamen.
- Oncológicos.
- Microseguro de Vida.
- Accidentes.
- Protección de Tarjetas.

d) Procesos Principales

Los principales procesos de Consejeros y Corredores de Seguros se muestran a continuación a través del mapa de procesos de la empresa:



Figura 10: Mapa de Procesos de Consejeros y Corredores de Seguros

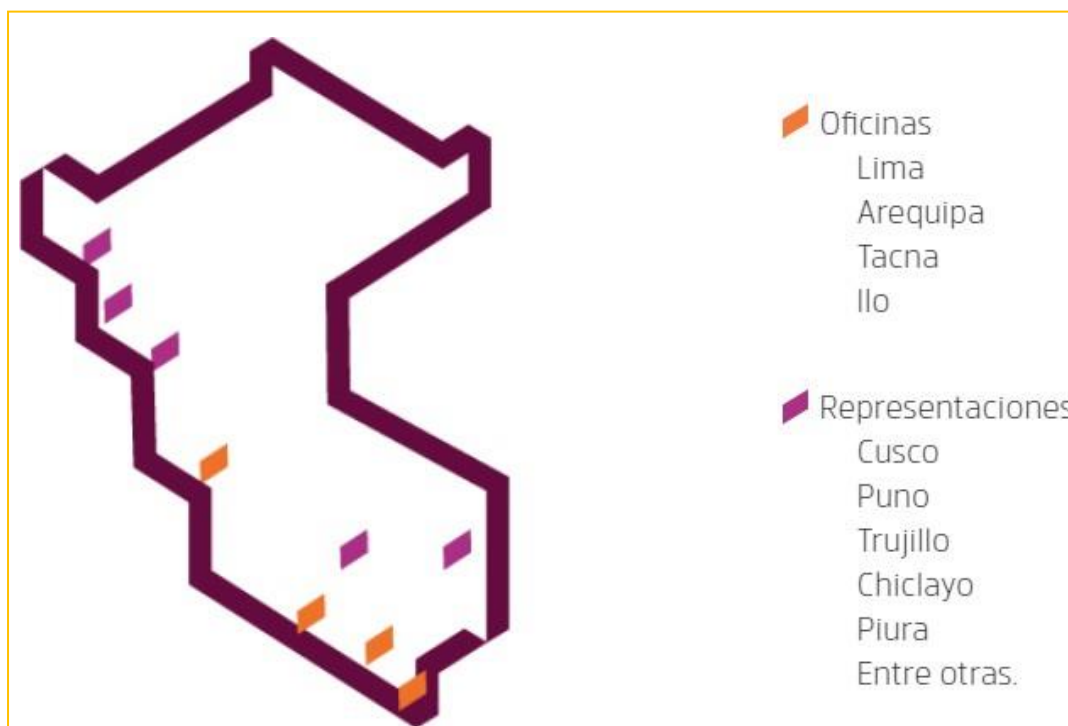


Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros

e) Ubicación geográfica

La empresa Consejeros y Corredores de Seguros cuenta con cuatro sedes a nivel nacional, ubicadas en: Arequipa, Lima, Tacna e Ilo. A su vez cuenta con representaciones en diferentes ciudades del país como: Cusco, Puno, Trujillo, Chiclayo y Piura. Lo cual le permite tener mayor presencia a nivel nacional.

Figura 11: Oficinas y Representaciones de Consejeros y Corredores de Seguros



Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros

f) Principales competidores

Consejeros y Corredores de Seguros ocupa el quinto puesto en ventas de las 326 empresas corredoras de seguros en el Perú (según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP al 2020), teniendo como principales competidores a:

- **Marsh Rehder S.A. Corredores de Seguros:**
 Marsh es una subsidiaria propiedad de Marsh & McLennan Companies y su presencia en Perú inició en 1964, es la empresa líder en consultoría, corretaje de seguros y administración de riesgos a nivel global, cuenta con presencia en más de 130 países en el mundo, 410 oficinas y con más de 35,000 colaboradores al servicio de sus clientes.
- **Contacto Corredores de Seguros S.A:**
 Forma parte del Grupo Minero Buenaventura, Especialización en riesgos mineros y de alta exposición, Servicios (Consultorías para el diagnóstico y tratamiento de riesgos y administración de riesgos y seguros)

- **AON Perú Corredores de Seguros S.A.:**

Es una empresa británica que provee servicios de consultoría, seguros, reaseguros, gestión de riesgos y recursos humanos. Tiene diversas sedes en el mundo, sus operaciones en Perú iniciaron en 1995.

(Wikiwand, 2021)

- **Corredores de Seguros Falabella S.A.C:**

Fue fundada en el 2004, forma parte del grupo Falabella, la empresa retail más grande de América Latina con presencia en Perú, Chile, Argentina, Colombia, Brasil y Uruguay. Corredores de Seguros Falabella cuenta con más de 500 colaboradores y con 40 sucursales a nivel nacional.

Figura 12: Información Financiera de Corredores de Seguros

Información Financiera de Corredores de Seguros - Personas Jurídicas - Al 31 de Diciembre de 2020 (En Soles)											
N°	N° REG.	RAZON SOCIAL	INGRESOS OPERATIVOS	GASTOS DE PERSONAL	UTILIDAD NETA	DISPONIBLE	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO TOTAL	PASIVO CORRIENTE	PASIVO TOTAL	PATRIMONIO
1	J0045	MARSH REHDER S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS (*)	230 616 876	116 135 715	35 067 890	8 909 549	102 149 132	309 572 365	71 203 622	71 203 622	238 368 743
2	J0359	CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A.	52 511 169	21 796 387	11 083 740	32 592 262	49 213 958	56 254 571	16 859 797	19 725 107	36 529 464
3	J0658	CORREDORES DE SEGUROS FALABELLA S.A.C.	37 750 194	17 347 732	13 468 585	2 601 538	10 912 332	25 352 418	7 468 271	9 969 219	15 383 199
4	J0669	AON PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A. (*)	33 876 010	21 133 516	5 155 076	4 043 934	18 063 380	24 136 579	11 116 710	11 470 182	12 666 397
5	J0414	CONSEJEROS Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	25 191 888	13 658 835	2 422 783	395 778	11 839 955	28 425 126	4 434 708	4 550 182	23 874 945
6	J0377	WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A. (*)	23 034 000	15 528 000	454 000	2 527 000	10 011 000	12 401 000	6 698 000	10 049 000	2 352 000
7	J0288	LA PROTECTORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	21 364 013	6 791 655	1 458 133	1 485 869	15 624 222	16 724 834	6 148 779	6 213 212	10 511 622
8	J0671	SIFUENTES OLAECHEA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	19 967 277	4 766 055	3 205 430	5 299 966	8 231 754	9 277 688	1 090 630	4 372 018	4 905 670
9	J0833	ARTHUR J. GALLAGHER PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A. (*)	12 917 250	8 303 907	(936 413)	4 218 896	10 073 844	15 503 825	3 214 149	4 663 102	10 840 723
10	J0684	TAS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	12 250 286	1 838 372	1 361 837	1 687 880	3 348 322	3 760 478	769 897	1 742 921	2 017 556

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, (2020)

g) Principales clientes

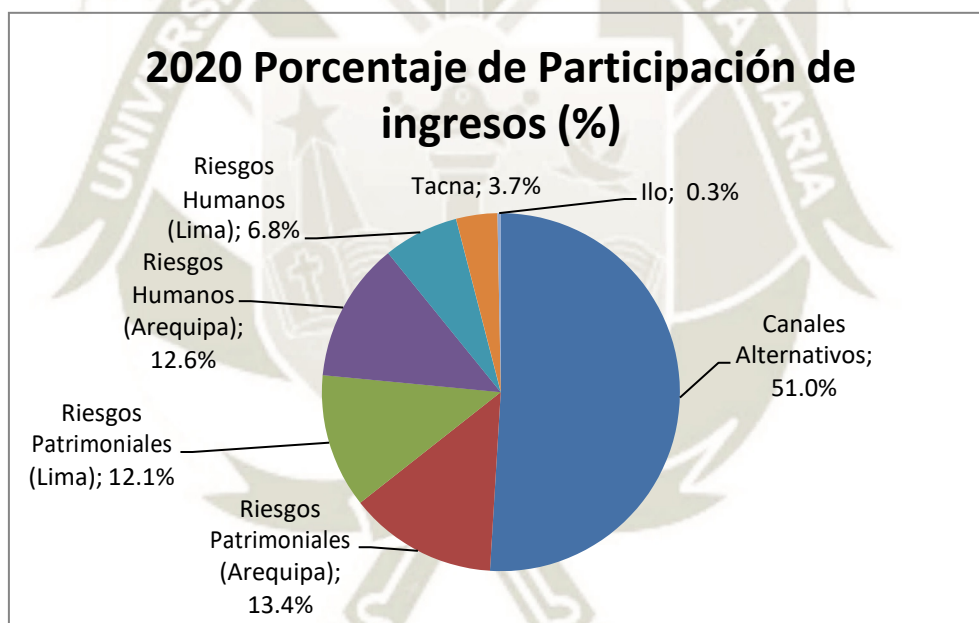
En la siguiente tabla se muestra los porcentajes de ingreso que genera cada unidad de la empresa Consejeros y Corredores de Seguros:

Tabla 22: Participación de Ingresos Obtenidos

Área	2019	2020
	Porcentaje de Participación de ingresos (%)	Porcentaje de Participación de ingresos (%)
Canales Alternativos	54.47	50.97
Riesgos Patrimoniales (Arequipa)	12.19	13.42
Riesgos Patrimoniales (Lima)	9.54	12.13
Riesgos Humanos (Arequipa)	11.99	12.63
Riesgos Humanos (Lima)	6.26	6.82
Tacna	5.14	3.72
Ilo	0.41	0.31
TOTAL	100%	100%

Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros, (2019; 2020)

Figura 13: Porcentaje de Participación de Ingresos 2020



Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros

Como se puede observar en la gráfica, el área que generó el mayor porcentaje de ingresos a la empresa de manera consecutiva, es el Área de Canales Alternativos.

A continuación, se muestra el detalle de los canales de negocios que pertenecen a esta área para conocer cuáles son aquellos que aportan mayores ingresos a la empresa.

Tabla 23: Principales Canales de Negocios de Consejeros y Corredores de Seguros 2020

Canal de Negocios	2020
	Porcentaje de Participación de ingresos (%)
Instituciones Financieras	30.15%
Microfinanzas	27.9%
Financiamiento Vehicular	24.1%
SOAT y otros canales	17.8%
TOTAL	100.0%

Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros, (2020)

3.2. Misión

La misión actual de la empresa es la siguiente:

“Brindar el mejor servicio de corretaje de seguros en todos los sectores económicos, otorgando una asesoría adecuada y oportuna, a través de un equipo humano experimentado y competente; con la finalidad de satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes” (Consejeros y Corredores de Seguros, 2020)

A continuación, se evaluará la misión actual según los 9 criterios de Pearce (Fernando D'Alessio Ipinza) para determinar si esta misión es correcta o no:

Tabla 24: Criterios para Evaluar la Misión Actual

Nº	Criterio	Descripción	¿Cumple con criterio?
1	Clientes y consumidores	Indica cuáles son los principales clientes y consumidores	NO
2	Productos: Bienes o servicios	Indica cuáles son los principales bienes que produce	SI
3	Mercados	Indica en qué mercados compite	NO
4	Tecnologías	Indica si se encuentra tecnológicamente actualizada	NO
5	Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Indica cuál es su situación y objetivos	SI
6	Filosofía de la organización	Indica cuáles son sus creencias, valores, prioridades éticas	NO
7	Autoconcepto de la organización	Indica su mayor ventaja competitiva	SI
8	Preocupación por la imagen pública	Indica su preocupación ante el entorno social, ambiental	SI
9	Preocupación por los empleados	Indica su preocupación por sus empleados	SI

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

Como se puede observar, la misión actual no cumple con todos los criterios necesarios:

- No indica cuáles son sus clientes y público objetivo.
- No indica en qué entorno se desarrolla (región, país, etc.)
- No indica nada sobre el aspecto tecnológico.
- No indica en que valores y creencias basa su accionar.

La misión es un aspecto muy importante, ya que nos dice cuál es la razón de ser del negocio, es por ello que se propone la siguiente misión que sí cumple con todos los criterios antes mencionados, su análisis se muestra posteriormente.

“Brindar el mejor servicio de corretaje de seguros a nivel nacional, tanto a empresas como a personas naturales; teniendo como pilares la honestidad, transparencia y vocación de servicio en todo su equipo humano altamente experimentado y capacitado. Cuenta con moderna infraestructura en cada una de sus sedes y tecnología de punta en constante innovación lo cual permite brindar la mejor asesoría tanto presencial como a distancia para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes”.

Tabla 25: Criterios para Evaluar la Misión Propuesta

N°	Criterio	Descripción	¿Cumple con criterio?
1	Clientes y consumidores	Indica cuáles son los principales clientes y consumidores	SI
2	Productos: Bienes o servicios	Indica cuáles son los principales bienes que produce	SI
3	Mercados	Indica en qué mercados compete	SI
4	Tecnologías	Indica si se encuentra tecnológicamente actualizada	SI
5	Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad	Indica cuál es su situación y objetivos	SI
6	Filosofía de la organización	Indica cuáles son sus creencias, valores, prioridades éticas	SI
7	Autoconcepto de la organización	Indica su mayor ventaja competitiva	SI
8	Preocupación por la imagen pública	Indica su preocupación ante el entorno social, ambiental	SI
9	Preocupación por los empleados	Indica su preocupación por sus empleados	SI

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

3.3. Visión

La visión actual de la empresa es:

“Ser el líder en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes”

Al evaluar la visión actual según los 9 criterios definidos (por Fernando D’Alessio Ipinza, 2015) obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 26: Criterios para Evaluar la Visión Actual

N°	Criterio	¿Cumple con criterio?
1	Ideología central (carácter de la organización)	NO
2	Visión de futuro	SI
3	Simple, clara y comprensible	SI
4	Ambiciosa, convincente y realista	NO
5	Definida en un horizonte de tiempo	NO
6	Posee un alcance geográfico	NO
7	Conocida por todos	SI
8	Sentido de urgencia	NO
9	Idea clara hacia dónde se desea ir	NO

Fuente: D’Alessio Ipinza, (2015)

Como se puede observar, la visión actual no cumple con la mayoría de criterios, es por ello que se propone la siguiente visión, la cual es analizada posteriormente.

“Para el año 2024, Consejeros y Corredores de Seguros, se encontrará entre los cinco primeros brókeres a nivel nacional. Será reconocido por su excelente asesoría en seguros, sólidos valores y vocación de servicio; así como también, por ser el bróker con mayores innovaciones tecnológicas que contribuyan a brindar autonomía a sus clientes de tipo persona jurídica y persona natural. Impulsando la cultura de prevención en el Perú”.

Tabla 27: Criterios para Evaluar la Visión Propuesta

N°	Criterio	¿Cumple con criterio?
1	Ideología central (carácter de la organización)	SI
2	Visión de futuro	SI
3	Simple, clara y comprensible	SI
4	Ambiciosa, convincente y realista	SI
5	Definida en un horizonte de tiempo	SI
6	Posee un alcance geográfico	SI
7	Conocida por todos	SI
8	Sentido de urgencia	SI
9	Idea clara hacia dónde se desea ir	SI

Fuente: D'Alessio Ipinza, (2015)

3.4. Valores Organizacionales

Para la empresa Consejeros y Corredores de Seguros se proponen los siguientes valores organizacionales:

- **Ética:** Basamos todas nuestras actividades en la transparencia, integridad y siguiendo siempre el camino correcto.
- **Honestidad:** Cumplimos con nuestros compromisos y obligaciones al pie de la letra, siendo transparentes en todo momento.
- **Respeto:** Valoramos a nuestro equipo, clientes y a nuestro entorno con sus diferentes cualidades e intereses.
- **Compromiso:** Cumplimos oportunamente con las responsabilidades asumidas para con nuestros clientes.
- **Servicio:** Orientamos todos nuestros esfuerzos a obtener la permanente satisfacción de nuestros clientes.
- **Innovación y apertura al cambio:** Invertimos en investigación, desarrollo y tecnología, aceptando los desafíos propuestos por el mercado.

3.5. Código de Ética

- Cumplir con el servicio ofrecido a los clientes, brindando información transparente y oportuna.
- Participar de la libre competencia en forma justa, leal, y honesta, mostrando una actitud profesional y apegada a los principios y valores de la empresa.

- Asegurar la participación equitativa de los proveedores y una selección imparcial de los mismos, basada en criterios de calidad, rentabilidad y servicio.
- Rechazar toda forma de corrupción, lavado de activos, garantizando que toda la organización está capacitada para reconocer y reportar operaciones que podrían ser calificadas como sospechosas.
- Todas sus acciones serán reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.



Capítulo 4: Evaluación Externa

En este capítulo se describe y evalúa el entorno externo de la empresa, haciendo uso del análisis PESTE el cual se plasma en una matriz MEFE; de las cinco fuerzas de Porter y analizando a la competencia de la empresa en estudio. El objetivo de realizar una evaluación externa es poder sacar ventaja de las oportunidades y evitar el impacto de las amenazas.

4.1. Análisis PESTE

Con ayuda de este análisis identificaremos las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que afectan a la empresa en estudio.

A continuación, se hace el análisis de cada fuerza:

4.1.1. Fuerzas Políticas (P)

Nos referimos a los aspectos gubernamentales que afectan a la empresa, ya que son las reglas en las que la empresa debe operar. A continuación, se nombran algunos aspectos:

- **Estabilidad política:**

El Perú durante el año 2020 y 2021 no solo se vio afectado por la crisis sanitaria y económica sino también política, lo cual puede alejar la inversión privada, ya que, hace que los inversores sean reticentes a apostar por el país, lo cual ralentiza el crecimiento; por ende, puede aumentar la economía informal.

- **Disposiciones gubernamentales:**

Según la Ley N° 27181, Art.30 “Del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito”; nos indica que para poder transitar en el territorio nacional todos los vehículos deben estar amparados por un seguro obligatorio vigente. Esta ley es una oportunidad para la empresa ya que incrementa la venta de seguros SOAT tanto para los vehículos nacionales como para los que ingresen por la frontera. Debido a la coyuntura por la pandemia del COVID-19 es que el gobierno dio ciertas disposiciones para controlar los brotes de la enfermedad; entre estas disposiciones se tuvo:

La restricción del aforo del transporte público, según el DS N° 044-2020. Esta medida sumada al distanciamiento social trajo como consecuencia que mucha

gente optara por comprar nuevos medios de transporte individual, en su mayoría motos, bicicletas y scooters.

Debido a la disposición del gobierno en el DS-080-2020-PCM de la apertura de los restaurantes únicamente para modalidad “Delivery” es que, surgieron nuevas empresas de reparto a domicilio, las cuales utilizan motos como principales medios de transporte. Ello significa una oportunidad de venta de seguros para la empresa.

En el DS N° 044-2020 emitido por el gobierno se dispuso: El cierre total de las fronteras por todos los medios, pero que el transporte de carga y mercancía no se vería afectado. Lo cual repercutió negativamente en la venta de seguros de viaje, pero que las ventas de seguros de transporte no sufrieran una baja.

Durante el estado de emergencia, en el DS N° 044-2020 el gobierno indicó que ciertas actividades económicas debían paralizar sus actividades, excepto algunas las cuales fueron consideradas esenciales, entre ellas tenemos:

- Adquisición, producción y abastecimiento de alimentos.
- Adquisición, producción y abastecimiento de productos farmacéuticos y productos de primera necesidad.
- Centros y establecimientos de salud.
- Servicios de agua, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, limpieza y recojo de residuos sólidos, servicios funerarios, hoteles y centros de alojamiento, solo con la finalidad de cumplir con la cuarentena dispuesta.
- Producción, almacenamiento, transporte, distribución y venta de gas y combustible.
- Entidades financieras, seguros y pensiones.
- Esta medida fue una gran oportunidad para la empresa, ya que Consejeros al pertenecer al rubro de Banca y Seguros, no tuvo que paralizar sus actividades en ningún momento.

4.2. Fuerzas Económicas (E)

En el aspecto económico podremos ver que las medidas adoptadas a nivel mundial para frenar el brote de la pandemia, afectó la economía de diversas maneras, las cuales revisaremos a continuación:

4.2.1. Situación del sector Asegurador

El mercado asegurador también sufrió variaciones en la producción de primas, el comportamiento de los siniestros y los resultados de las aseguradoras. Respecto a junio de 2019, las primas de seguros netas anualizadas crecieron 0.8% y se situaron en S/ 13,771 millones, valor que se estima representa el 1.83% del PBI. Expresadas en soles, las primas anualizadas del ramo de Accidentes y Enfermedades registraron un incremento de 4% (debido a la incorporación de nuevos productos específicos para el COVID-19), seguidas por el ramo de Riesgos Generales con 2% y los Seguros del Sistema Privado de Pensiones con 0.2%. Por el contrario, las primas anualizadas de los Seguros de Vida registraron una reducción de 1.5%.

(Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2020)

4.2.2. Empresas se reinventaron:

Muchas empresas se reinventaron, generaron nuevas propuestas de negocio o modificaron sus actividades para poder hacer frente a la paralización económica.

De esta manera podemos encontrar por ejemplo el surgimiento de muchas empresas de reparto y delivery, asimismo las propias empresas que antes vendían sus productos personalmente, implementaron sus propios servicios de reparto para evitar tener que tercerizar este servicio.

Esta situación es una oportunidad para Consejeros ya que el principal medio de transporte de los repartidores son las motos, las cuales necesitan contar con un Seguro SOAT de manera obligatoria y un seguro vehicular de manera voluntaria.

Otro sector que optó por reinventarse fueron las empresas de transporte, las cuales antes realizaban viajes interprovinciales o a nivel nacional; pero con las medidas dispuestas del cierre de fronteras y la cancelación de viajes; algunas de estas empresas decidieron optar por transportar encomiendas y envíos, y de esta manera no paralizar sus operaciones.

Debido a la pandemia y a la cancelación de vuelos, comerciantes optaron por realizar el transporte, importación y exportación de mercaderías vía marítima; como consecuencia de ello, el tráfico marítimo se incrementó y las personas optaron por asegurar las cargas y

mercadería en movimiento, ya que cabía la posibilidad de choque entre buques, además de que los buques no amarren en sus puertos de destino.

Durante la pandemia ciertas empresas se dedicaron a la importación y exportación de cisternas y balones de Oxígeno.

Esta situación significa una oportunidad para Consejeros debido a que mantiene la venta de seguros SOAT sumado a la posibilidad de ofrecer seguros de transporte de carga, Responsabilidad Civil y residuos peligrosos.

4.3. Fuerzas Sociales (S)

En esta sección nos referimos a todos aquellos aspectos como: comportamientos, creencias, estilos de vida, valores, actitudes, opiniones, etc., que existen en el entorno de la organización; todos estos aspectos influyen en las decisiones de los clientes y de la manera en que perciben a la empresa, y por ello hay que evaluar si significan una oportunidad o una amenaza para la organización.

Para nuestro análisis, tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- **Distribución del ingreso en la población.**

Las cifras de desempleo en el Perú, llevaron a que dicho sector de la población le dé prioridad a gastar en productos esenciales de primera necesidad; quedando el tema de los seguros fuera de su capacidad de compra e interés.

- **Cultura e idiosincrasia.**

En Perú, la limitada cultura de seguros, es uno de los factores que afectan el crecimiento del mercado asegurador, es por ello que más de una organización, realiza esfuerzos individuales y significativos para poder compartir conocimientos sobre los seguros, de forma simple, clara y transparente.

(Tisoc, 2018)

sin embargo, gran parte de la población aún no tiene conocimiento sobre la utilidad de contratar un seguro o es incrédula ante sus beneficios.

“Hace falta inculcar cultura y conocimiento para ayudar a otros a comprender los riesgos a los cuales están expuestos, enseñarles cómo podrían transferirlos a un

precio menor en comparación con las posibles pérdidas económicas que puedan sufrir en el tiempo” (Tisoc, 2018).

Sin embargo, debido a la pandemia, un sector de la población se vio interesada en tomar seguros de Salud, como medida de prevención ante el contagio.

- **Estilos de vida de la población.**

Los patrones de consumo de las familias sufrieron cambios que generaron oportunidades para potenciar nuevos canales de compra debido a que se nació una mayor apertura al cambio y a recibir información online; además se visualizó la preferencia por las compras virtuales y demanda de nuevos servicios como son el delivery o atención a domicilio, lo cual generó que el gasto de las familias en estos rubros se incremente. Según IPSOS, las personas encuestadas redujeron su preferencia por comprar en centros comerciales de un 36% antes de la pandemia a un 19% posterior a la pandemia; mientras que se ha incrementado su preferencia de compras por internet: de 9% a 49%.

(Robles, 2020)

De acuerdo con una encuesta elaborada por Activa en julio del 2020, el 40% de los encuestados, por primera vez, empezó a usar aplicativos de bancos y el 29% realizó compras por internet debido a la cuarentena. Asimismo, ante las mayores facilidades para realizar trabajo remoto, los hogares estarían incrementando su gasto en equipos electrónicos. Según información de Sunat, las importaciones de computadoras y laptops se incrementaron 61,0% en promedio entre junio y julio 2020 a comparación de los mismos meses del año anterior.

(Robles, 2020)

4.4. Fuerzas Tecnológicas (T)

Es indiscutible que la tecnología ha jugado un rol importantísimo durante el 2020 y 2021 a raíz de los cambios dados por la pandemia, la tecnología que avanzaba a pasos moderados ha dado grandes cambios en un corto tiempo debido a la urgencia por volver a reactivar la economía, preservando la salud y minimizando los riesgos. Muchas empresas y personas reticentes a los cambios tecnológicos han tenido que encontrar la manera de adaptarse al cambio.

4.4.1. Comercio electrónico

El Covid-19 marcó un antes y un después en el sector tecnológico. Tal es así que su impacto aceleró el cambio del comercio electrónico de 5 años en solo 3 meses, entrando categorías que tenían escasa participación en el ecommerce.

Durante el aislamiento social, el ecommerce en Perú creció 120% en 2020 versus el mismo periodo del año pasado. Así, también el número de empresas que ingresaron a esta industria se cuadruplicaron en mayo, en contraste con el mismo periodo del 2019. (Laurente, 2020)

4.4.2. Compañías Aseguradoras repotenciaron ventas Online

Sacando provecho de este “boom” tecnológico, es que algunas compañías aseguradoras repotenciaron sus páginas web, ofreciendo la posibilidad de ofrecer, comparar productos, vender y pagar online diferentes seguros.

Esta situación es una amenaza para la empresa ya que, al ofrecer todo su material online se elimina la participación de un bróker como intermediario entre la compañía y el cliente.

Adicionalmente se visualiza publicidad abundante de las Compañías Aseguradoras y de algunos bróker en diferentes medios y redes sociales; además que al ser un bróker, Consejeros tiene una dependencia de las Compañías Aseguradoras ya que funciona como intermediario entre ellas y el cliente, lo cual significa una amenaza por depender de los tiempos y forma de trabajar de cada Compañía.

4.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

La pandemia del Covid-19 tuvo un gran impacto positivo en el medio ambiente, la naturaleza, flora y fauna. Algunos aspectos positivos que surgieron debido a la pandemia fueron:

La reducción del tráfico ilegal de fauna salvaje, la restauración de ámbitos silvestres y la disminución de gases de efecto invernadero (produjo una disminución en las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) de, por lo menos, un 25%); menor uso de papel, debido a que muchas empresas optaron por continuar sus operaciones vía online y preferir medios digitales para el envío de información.

4.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A continuación, se desarrolla la MEFE para Consejeros, la cual nos permite resumir y sintetizar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTE.

Tabla 28: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	EL uso de SOAT es obligatorio para transitar por territorio peruano.	0.07	2	0.14
O2	Durante el 2020 hubo un incremento de empresas con modalidad de: "reparto a domicilio", transporte de encomiendas, productos y mercadería; gran cantidad de personas optaron por hacer uso de vehículos menores y no ir en transporte público, para mantener distancia social. Las cuales necesitan seguros ya sea para sus motos, camiones, transporte de carga, etc.	0.06	2	0.12
O3	Consejeros nunca tuvo que paralizar sus actividades durante el estado de emergencia debido a que el rubro de Banca y Seguros fue considerado como esencial.	0.1	4	0.4
O4	Con la llegada del Coronavirus, se crearon seguros específicos para el tratamiento e indemnización de las personas afectadas por esta enfermedad.	0.05	3	0.15
O5	Debido a la pandemia por Coronavirus, mucha gente comenzó a estar interesada y comprar Seguros de Salud.	0.07	3	0.21
O6	Debido a la pandemia y a la cancelación de vuelos, las personas optaron por realizar el transporte, importación y exportación de mercaderías vía marítima; como consecuencia de ello, el tráfico marítimo se incrementó y las personas optaron por asegurar las cargas y mercadería en movimiento, ya que cabía la posibilidad de choque entre buques, además de que los buques no amarren en sus puertos de destino.	0.06	4	0.24
O7	Se incrementó la venta de seguros de transportes, de Responsabilidad Civil de materiales y residuos peligrosos para las empresas que durante la pandemia se dedicaron a la importación y exportación de cisternas y balones de Oxígeno.	0.07	4	0.28
O8	Reinicio de la construcción de grandes proyectos mineros y no mineros, en particular, obras de infraestructura. Significan una oportunidad para la empresa, ya que pueden ofrecer seguros para dichos proyectos.	0.04	2	0.08
O9	Aparición de nuevos brókers de tipo persona natural, con los cuales se pueden crear alianzas para convertirlos en agentes de Consejeros.	0.04	2	0.08
O10	Las personas están recurriendo con mayor frecuencia a realizar compras a través de medios digitales y cada vez más se está perdiendo el "miedo" a realizar pagos y compras vía online y de esa manera evitar aglomeraciones.	0.09	1	0.09
O11	En el 2020 ecommerce en Perú creció 120% versus el 2019. El número de empresas que ingresó a esa industria se cuadruplicó, con respecto al 2019; y las cifras de personas que adquieren los productos y servicios a través de ecommerce va en aumento.	0.06	1	0.06
O12	Personas con mayor apertura al cambio, interesadas en redes sociales y prestas a recibir información online.	0.04	1	0.04
Subtotal		0.75		1.89
Amenazas				
A1	El cierre de fronteras y el temor de la gente frente al contagio de Coronavirus ha causado que se caiga la venta de seguros de viaje.	0.02	1	0.02
A2	Grandes cifras de desempleo en el Perú, llevaron a que dicho sector de la población le dé prioridad a gastar en productos esenciales de primera necesidad; quedando el tema de los seguros fuera de su capacidad de compra.	0.04	2	0.08

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
A3	Falta de cultura de prevención en Perú.	0.04	1	0.04
A4	Algunas Compañías Aseguradoras han repotenciado sus páginas web y la posibilidad de comprar vía online directamente sin la necesidad de un bróker como intermediario.	0.05	2	0.1
A5	Publicidad abundante de las Compañías Aseguradoras y de algunos brokers en diferentes medios y redes sociales.	0.05	1	0.05
A6	Dependencia de los tiempos y disponibilidad de las Compañías Aseguradoras para brindar el servicio.	0.05	2	0.1
Subtotal		0.25		0.29
Total		1		2.18

Fuente: Elaboración propia

4.7. Análisis:

La empresa obtuvo un puntaje promedio de **2.18** (según D'Alessio, debe obtener un puntaje mayor a 2.5) lo cual significa que la empresa no está respondiendo adecuadamente ante las oportunidades del entorno es decir, no las está aprovechando ni está haciendo lo suficiente para lograr neutralizar las amenazas.

4.8. Cinco fuerzas de Porter

4.8.1. Poder de negociación de los clientes:

En el rubro del corretaje de seguros, los clientes tienen un gran poder de negociación, ya que dependiendo de su tamaño y del monto que signifiquen sus primas como ingreso para la empresa, es que pueden pedir que Consejeros negocie, cotice nuevamente, y consiga mejores tarifas, mejores beneficios, coberturas y ciertas condiciones especiales. Adicionalmente ciertos clientes tienen la capacidad de realizar licitaciones en las cuales se presentan diferentes brókers y el que pueda conseguir y adecuarse a las condiciones y exigencias del cliente será el que gane dicha cuenta.

Cabe decir, que basta un simple aviso, para romper la relación de bróker – cliente, con ello, el cliente es libre de ir y elegir a otro bróker, ya que las normas lo dictan de esta manera.

4.8.2. Poder de negociación de los proveedores:

Consejeros tiene dos tipos de proveedores, aquellos que proveen de material de oficina, servicios básicos, etc., y por otra parte tiene a las compañías aseguradoras, las cuales son sus proveedores y a la vez su competencia, ya que

finalmente Consejeros es un intermediario entre ellas y el cliente.

Por una parte, a las compañías les conviene asegurar a la cartera de clientes de Consejeros, pero por otra parte ellas pueden buscar estrategias para quitar a Consejeros del medio y brindar el servicio directamente al cliente sin necesidad de un intermediario, he ahí el riesgo que Consejeros corre y por ese motivo su rol es brindar esa asesoría personalizada que las compañías de seguros no brindan, y de esta manera fidelizar a sus clientes.

4.8.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

En el rubro del corretaje de seguros existen tanto brókers de tipo persona jurídica como también brókers de tipo persona natural, en el caso de las empresas corredoras de seguros, existen algunas con mucha trayectoria, las cuales son la competencia directa de Consejeros, pero también existen nuevas empresas que incursionan en el rubro; esto no significa mayor amenaza, ya que los largos años de trayectoria de la empresa tienen gran valor y mayor peso para los clientes. En el caso de los corredores de tipo persona natural, existen gran cantidad, pero no significan una amenaza debido a que sus carteras de clientes son pequeñas en proporción a la de Consejeros. Para alcanzar el título de corredor de seguros de tipo persona natural, se deben rendir exámenes, y una serie de documentos ante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, quien aprobará el registro y habilitación a dicha persona para ejercer en el rubro del corretaje de seguros.

4.8.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Como se mencionó anteriormente, las compañías de seguros actúan como proveedoras y a la vez como competencia, ellas vienen mejorando sus canales de venta, especialmente durante el 2020 donde la tecnología dio grandes pasos. En sus páginas web pretenden poner a disposición del cliente la posibilidad de comprar sus seguros directamente y brindar asesoría online; de esta manera Consejeros se ve amenazado ya que se estaría eliminando la existencia de un intermediario en la relación compañías de seguros y clientes.

4.8.5. Rivalidad entre los competidores:

Consejeros cuenta como principales competidores a aquellos que se

encuentran en el top 10 del listado de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Entre ellos buscan liderar el rubro del corretaje de seguros.

4.9. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En la siguiente matriz observamos los principales factores claves de éxito del rubro del corretaje de seguros y la posición de Consejeros con respecto a sus competidores.



Tabla 29: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Consejeros y Corredores de Seguros		Marsh Rehder		AON Perú Corredores de Seguros S.A.		Corredores de Seguros Falabella		Compañías de Seguros	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Know how, experiencia, personal capacitado	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6
Prestigio en el rubro (confianza, transparencia)	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Variedad de compañías aseguradoras a disposición del cliente para poder realizar una comparación en precios y en beneficios ofrecidos	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	1	0.15
Atención personalizada	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Asesoramiento y acompañamiento en caso de ocurrido un siniestro	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4	1	0.2
Página web amistosa e interactiva	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Diversos medios de pago	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48
Promociones y ofertas	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24
Total	1		2.8		3		3		2.54		2.31

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La matriz de perfil competitivo cuenta con ocho factores clave de éxito, el valor promedio obtenido por la empresa en estudio es de 2.8; por encima de ella se encuentran sus principales competidores, los cuales obtuvieron un valor promedio de 3.

Capítulo 5:

Evaluación Interna

En este capítulo se conoce y evalúa el entorno interno de la empresa, haciendo uso del análisis AMOFHIT, y posteriormente plasmarlo en una matriz MEFI; el objetivo de realizar una evaluación interna es poder capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

5.1. Análisis AMOFHIT

Con este análisis podremos identificar las fortalezas o competencias de la empresa, asimismo reconoceremos sus puntos débiles en cada una de sus diferentes áreas funcionales, las cuales se detallan a continuación:

5.1.1. Administración y Gerencia (A)

Nos referimos a la gerencia, la cual es clave para el éxito o fracaso de la empresa.

Para evaluar esta área, nos apoyamos del “Formato de Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia”, el cual se muestra a continuación:

Tabla 30: Formato de Comprobación de la Auditoría a la Gerencia

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	NO	No cuenta con alguna herramienta para planear, implementar y controlar sus objetivos.
¿Se tiene una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	SI	Pero no son revisados ni difundidos.
¿Se desarrollan pronósticos?, ¿de ventas, producción, financieros, u otros?	SI	Se llevan a cabo comités para revisar indicadores.
¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	SI	Se está pendiente de la competencia constantemente.
¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	NO	No se revisa frecuentemente.
¿Es adecuado el diseño organizacional?	NO	La estructura actual no favorece a la meta que tiene la empresa.
¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	SI	El MOF es repartido y firmado por todos los empleados.
¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?	SI	En unas áreas más que en otras.
¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	SI	Aunque hay aspectos que faltan pulir como la integración entre áreas, en general, en la empresa prima el respeto y compañerismo.
¿Las comunicaciones son efectivas?	SI	Hay buena comunicación.
¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	SI	Los pagos se realizan de manera puntual, se tiene especial cuidado en este ámbito.
¿Las relaciones laborales son productivas?	SI	Se procura impulsar el trabajo en equipo.

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	SI	Es posible ascender en base al desempeño de cada empleado.
¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	SI	Se realizan simulacros, capacitaciones y evaluaciones.
¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?	SI	Una larga trayectoria sustenta su capacidad de liderazgo.

Fuente: Fernando. D'Alessio", (2015)

Para nuestro análisis de la gerencia, tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- **Reputación, calidad y experiencia del equipo directivo y gerencia.**

Consejeros cuenta con un equipo de profesionales capacitados, con registro para poder realizar las labores de corretaje de seguros y con una larga trayectoria en el rubro, además de poner énfasis en la integridad moral y valores de su personal.

- **Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.**

Si bien es cierto que Consejeros posee autonomía como empresa para tomar decisiones y ofrecer sus servicios, todas sus actividades como Corredor de Seguros están reguladas y supervisadas por la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP).

- **Imagen y prestigio de la organización.**

- Consejeros cuenta con una trayectoria de más de 30 años en el negocio; debido a esto, posee gran poder de negociación con las compañías aseguradoras, de esta manera puede obtener mejores tasas, coberturas y beneficios; que otros brókeres no pueden conseguir. Además, al ser un bróker, tiene la ventaja de poder ofrecer los mejores precios y promociones de las diferentes compañías aseguradoras y no tiene que centrarse en una sola.
- Tiene presencia en diferentes ciudades del Perú (sedes), lo cual le permite tener mayor alcance a sus clientes.
- Consejeros tiene una amplia y moderna infraestructura, lo cual brinda comodidad para la atención de sus clientes.
- Cuenta con solidez y reconocimiento en sus clientes de tipo Persona Jurídica, sin embargo, tiene poco reconocimiento por clientes de tipo Persona Natural.

- Es una organización que cumple con sus obligaciones formales, rige su accionar según las normas vigentes y con una cultura organizacional muy apegada a los valores morales.
- **Fortalezas y Debilidades del Área de Administración y Gerencia (A):**
A continuación, se enumeran las fortalezas y debilidades identificadas del análisis hecho al área de Administración y Gerencia.

Tabla 31: Fortalezas y Debilidades del Área de Administración y Gerencia (A)

F1	Larga trayectoria y experiencia en el rubro de más de 30 años.
F2	Poder de negociación con las compañías aseguradoras.
F3	Gran prestigio y reconocimiento por clientes de tipo Persona Jurídica.
F4	Infraestructura amplia y moderna para la atención a sus clientes.
F5	Presencia en diferentes ciudades del Perú.
Debilidades	
D1	Poco posicionamiento y reconocimiento por clientes de tipo persona natural.
D2	La misión, visión y objetivos no son revisados ni difundidos periódicamente.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Marketing y Ventas (M)

En esta sección nos referimos a los servicios que brinda la empresa y a la manera en que se da a conocer al público.

Para evaluar esta área, nos apoyamos del “Formato de Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas”, el cual se muestra a continuación:

Tabla 32: Formato de Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	SI	Se conoce a los clientes que se tienen actualmente.
¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	NO	No se hace el trabajo de segmentar a sus clientes periódicamente.
¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?	SI	Se aconseja a los clientes sobre el mejor producto que debe elegir de acuerdo a su rubro y sus necesidades.
¿La participación de mercado se ha incrementado?	SI	Están surgiendo mayor cantidad de brókers por lo que hay mayor competencia, pero la empresa ha ganado clientes nuevos, así como también ha perdido otros.
¿El alcance de las operaciones es solo local?	NO	Se tiene sedes en Arequipa, Lima, Ilo y Tacna.
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	SI	Tiene mayores ventas en las sedes más grandes (Lima y Arequipa) y menores en sedes pequeñas (Ilo y Tacna).
¿La organización desarrolla investigación de mercados?	NO	No realiza investigación de mercados.
¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	NO	No se tiene una estrategia comercial activa (no se sale a buscar clientes) por el contrario, se espera pasivamente a que los clientes lleguen a la empresa.
¿La calidad de los productos, bienes y servicios es reconocida por los clientes y consumidores?	NO	Sólo se tiene presencia clientes persona jurídica, pero la empresa no es reconocida por personas naturales.
¿La calidad del servicio post venta es reconocida como de calidad?	SI	El core de la empresa es brindar asesoría, soporte y mantenimiento durante toda la vigencia del seguro.
¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	SI	Los precios los ponen las compañías de seguros, pero la empresa siempre vela por obtener mejores tasas, valiéndose de su poder de negociación.
¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?	NO	La empresa no realiza publicidad, durante todos estos años se ha utilizado publicidad "boca a boca"
¿Es la industria altamente competitiva?	SI	Cada vez hay más brókeres intentando ganar mayor participación de mercado.
¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	NO	No se cuenta con un área de marketing, pero la Gerencia General y las gerencias de área son personas con largos años de experiencia y conocen el mercado.
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	NO	No se cuenta con un área de marketing.
¿Son los clientes y consumidores leales?	SI	Algunos, los clientes que llevan años trabajando con la empresa y por ello ya se formaron lazos de confianza, pero también hay clientes pasajeros.
¿Están las marcas bien posicionadas?	NO	En clientes de tipo persona jurídica la empresa si es muy reconocida, pero en clientes de tipo persona natural, la gran mayoría no conoce a la empresa ni tiene conocimiento de cuál es la función de un bróker.
¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	NO	Se podría explotar mejor los canales de distribución, hacer publicidad en diferentes medios, pero por el momento la empresa no lo hace.
¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	SI	Cuenta con puntos de venta en diferentes ciudades del Perú, cuenta con personal motorizado para la atención oportuna de siniestros y canales de despacho de pólizas y certificados vía online.

Fuente: Fernando. D'Alessio, (2015)

Para nuestro análisis tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- **Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos.**

Los precios de los productos los ponen las compañías de seguros, pero gracias a que Consejeros cuenta con una larga trayectoria en el rubro, es que puede negociar con las compañías aseguradoras, mejores precios, y beneficios para sus clientes; lo cual otros brókers no podrían obtener. Por ello constantemente vela por obtener mejores precios para sus clientes.

- **Participación de mercado, red de ventas y canales de distribución.**

La empresa ocupa el 5to puesto en ventas a nivel nacional. Tiene sedes en Lima, Arequipa, Tacna e Ilo, además cuenta con diferentes puntos de venta en el país. Es una empresa muy reconocida por sus clientes de tipo Persona Jurídica por su calidad de servicio y atención, pero el problema se encuentra en los clientes de tipo de persona natural: la gran mayoría no conoce a Consejeros ni conoce cuál es la labor de un bróker.

En cuanto a canales de distribución Consejeros cuenta con el despacho de pólizas y certificados online.

- **Calidad del servicio al cliente y servicio post venta.**

El core del negocio de Consejeros es brindar asesoría, soporte y mantenimiento durante toda la vigencia de los productos; por lo tanto, pone especial énfasis en este punto. Muchas veces el ámbito de los seguros, es un tema complicado de entender para aquellas personas que no están familiarizadas con el rubro, por ello, Consejeros se encarga de asesorar y hacer las cosas fáciles para que el cliente pueda elegir el producto que más se adapte a sus necesidades, además de acompañarlo y abogar por él en caso ocurra un siniestro.

- **Lealtad a la marca:**

Consejeros cuenta con una amplia cartera de clientes (es su mayoría de tipo persona jurídica y algunos de tipo persona natural) con los cuales ya lleva muchos años trabajando, es por ello que ese grupo de clientes son leales a la empresa y confían en Consejeros para el manejo de sus pólizas.

- **Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones:**

Actualmente Consejeros no cuenta con un área de Marketing, y no realiza publicidad en algún medio; la única publicidad que se ha hecho a lo largo de estos

años es “boca a boca” o visitándolos directamente para realizar la presentación y oferta de sus servicios; de esta manera ha ganado sus clientes y ha ido ampliando su cartera.

A pesar de que Consejeros no cuenta con un área de marketing, cuenta con la experiencia de la Gerencia General y las gerencias de área, quienes poseen mucha experiencia en el rubro y conocen el mercado.

- **Ventas de los productos: bienes y servicios:**

Consejeros no cuenta con una estrategia comercial activa, es decir, no sale a captar clientes nuevos, no cuenta con metas para su personal comercial y no realiza publicidad.

Durante todos estos años ha manejado una estrategia comercial pasiva, donde mayormente espera a que los clientes busquen sus servicios; esta estrategia ha funcionado por un tiempo ya que aquellos clientes que contactan a la empresa usualmente eran empresas que quizás se enteraron de Consejeros por la recomendación de algún conocido, etc.

Quizás esta estrategia ha dado resultado y ha logrado mantener en pie a la empresa por algunos años, pero evidentemente podemos notar que esta estrategia no es la más adecuada y se requiere salir a captar clientes ya que la competencia es cada vez mayor. Además de tener desatendido el nicho de personas naturales por no enfocarse en este.

- **Fortalezas y Debilidades del Área de Marketing (M):**

A continuación, se enumeran las fortalezas y debilidades identificadas del análisis hecho al área de Marketing y Ventas.

Tabla 33: Fortalezas y Debilidades del Área de Marketing (M)

Fortalezas	
F6	Posee cartera de clientes leales a la empresa.
F7	Puede obtener mejores precios y beneficios para sus clientes, que la competencia no puede.
F8	Posee sedes y puntos de venta en diferentes ciudades del Perú.
F9	Pone especial énfasis en brindar una buena asesoría, soporte y atención a sus clientes.
Debilidades	
D3	Estrategia comercial pasiva, los clientes buscan a la empresa por recomendaciones, etc.
D4	No cuenta con área de Marketing.
D5	No realiza publicidad en ningún medio de comunicación.
D6	Poco enfoque en clientes persona natural.

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

Esta sección comprende la producción de los bienes y servicios, la logística, el mantenimiento y la calidad que hay detrás de éstos.

Nos apoyamos del “Formato de Comprobación de la Auditoría de Operaciones, Logística e Infraestructura”, el cual se muestra a continuación.

Tabla 34: Formato de Comprobación de la Auditoría a Operaciones, Logística e Infraestructura

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?	SI	Buenas relaciones con los proveedores.
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	SI	Se tienen procedimientos acordes al Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, no cuenta con certificación.
¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	SI	Se apunta a tener siempre tecnología de punta.
¿Está la planta distribuida productivamente?	SI	La empresa cuenta con amplia y moderna infraestructura.
¿Se siguen estándares de trabajo?	SI	Rige su accionar bajo las normas y supervisión de la SBS.
¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	SI	Las oficinas están equipadas óptimamente para brindar comodidad a su personal.
¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?	SI	Se hace mantenimiento periódico a todos los equipos y sistemas.
¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	SI	Los gerentes de las áreas operativas de la empresa cuentan con la experiencia necesaria para guiar a sus equipos y dirigirlos para cumplir con las necesidades del cliente.
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	SI	Se brindan capacitaciones frecuentes vía online.

Fuente: Fernando. D'Alessio", (2015)

Para analizar esta área evaluaremos los siguientes aspectos:

- **Suministro de materiales:**

Consejeros posee un procedimiento de evaluación de proveedores de suministro de materiales como: artículos de oficina, material de limpieza, previo a la realización de contratos; de esta manera puede evaluar ofertas y elegir la mejor opción.

- **Facilidades de ubicación y diseño de planta.**

Consejeros cuenta con 4 sedes: En Arequipa cuenta con un moderno y amplio edificio de 9 pisos, en las oficinas de Lima, Tacna e Ilo, se cuentan con oficinas un

poco más pequeñas, pero con las mismas comodidades pensadas en el confort y buena ergonomía para sus trabajadores y clientes.

- **Eficiencia técnica y energética.**

En Consejeros se promueve la cultura de ahorro de energía y agua, para lo cual, en los baños cuenta con focos con sensor de movimiento, y en el resto de ambientes se procura apagar las luces y aparatos electrónicos mientras estén desuso, lo cual contribuye con el cuidado del ambiente.

- **Calidad y eficiencia de servicio.**

- Anualmente Consejeros envía encuestas de satisfacción de servicio a sus clientes, las cuales son evaluadas para poder identificar oportunidades de mejora. La calificación de los clientes hacia la calidad del servicio siempre ha sido de buena, muy buena o excelente.
- Consejeros tiene implementados (más no certificados) diferentes Sistemas de Gestión (Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Medio Ambiente, Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, Continuidad del Negocio), y rige su accionar de acuerdo a ellos, de esta manera puede avalar su buena calidad y eficiencia en el servicio.

- **Seguridad e higiene laboral.**

- Consejeros pone especial énfasis en el cuidado de la salud de sus trabajadores, para ello, cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo y se rige bajo la norma 29783.
- Realiza capacitaciones en diferentes ámbitos para la prevención de riesgos y promueve buenas prácticas de salud, postura, ergonomía y buenos hábitos mediante boletines informativos.
- Realiza simulacros periódicamente para promover la prevención de riesgos y desastres.
- Realiza capacitaciones con proveedores externos como bomberos, defensa civil, etc.
- Realiza diferentes campañas de salud para sus trabajadores como, por ejemplo: medición de la vista, revisión dental, etc. De manera interna y gratuita.

- **Fortalezas y Debilidades del Área de Operaciones (O):**

A continuación, se muestran las fortalezas y debilidades identificadas del área de Operaciones:

Tabla 35: Fortalezas y Debilidades del Área de Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

Fortalezas	
F10	Infraestructura moderna y amplia.
F11	Se realizan encuestas de satisfacción de servicio anualmente, de las cuales se toman oportunidades de mejora.
F12	Se rige bajo las normas y supervisión de la SBS.
F13	Realiza mantenimiento periódico a sus equipos y sistemas.
F14	Se capacita frecuentemente al personal que brinda el servicio.
F15	Se encuentra homologado con ciertos clientes.
F16	Posee implementados diferentes Sistemas de Gestión.
Debilidades	
D7	No cuenta con Sistemas de Gestión certificados.

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

En esta sección se analizará el manejo de las finanzas y contabilidad de la empresa. Para ello tomaremos en cuenta los siguientes criterios:

- **Eficiencia y Efectividad de los Sistemas Contables.**

Consejeros cuenta con un programa especializado para la contabilidad llamado “NextSis” el cual le permite llevar una contabilidad ordenada y facilitar el ingreso de la data. Este sistema cuenta con:

- Manejo de contabilidad en soles y dólares, lo cual es muy conveniente a la hora de sacar reportes.
- El sistema es configurable y permite el manejo de: centros de costo, tipos de cuentas corrientes, cuentas de gastos, etc.
- Maneja diferentes formatos de libros contables detallados y resumidos, según las normas establecidas por SUNAT.

- **Situación Financiera.**

La situación financiera de la empresa es estable, sólida y ordenada. Posee liquidez con lo cual es capaz de afrontar sus obligaciones a corto plazo, y en caso se

presentase alguna crisis, la empresa es capaz de mantenerse estable. Tiene una estructura sólida de capital.

El buen manejo de sus cuentas, le permitió afrontar la crisis económica causada por la pandemia, sin mayores inconvenientes.

- **Política de reparto de Dividendos.**

El buen manejo de sus cuentas, le permite a Consejeros generar utilidades y la repartición de las mismas a sus trabajadores en los plazos establecidos por norma.

- **Fortalezas y Debilidades del Área de Finanzas y Contabilidad (F):**

En esta área no se hallaron debilidades; las fortalezas identificadas se describen a continuación:

Tabla 36: Fortalezas y Debilidades del Área de Finanzas y Contabilidad (F)

Fortalezas	
F17	Cuenta con un sistema especializado para llevar la contabilidad.
F18	El buen manejo de sus finanzas le está permitiendo hacer frente a la crisis.
F19	Reparto de utilidades y bonos a sus trabajadores, puntualmente.
F20	Ingreso de información al sistema de manera ordenada y puntual.
F21	Solidez y respaldo financiero, que le permite hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo.
F22	Contador de la empresa cuenta con largos años de experiencia en el rubro.

Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Recursos Humanos y Cultura (H)

En esta sección se analiza el clima y cultura organizacional, las capacidades y características del personal; este ámbito es de vital importancia cuando se quieren realizar cambios en la organización, ya que, una cultura organizacional reacia al cambio va a actuar como una barrera, mientras que un clima organizacional que se adapte y colabore a los cambios va a servir de facilitador para alcanzar la visión y metas de la empresa.

Nos apoyamos del “Formato de Comprobación de la Auditoría de Recursos Humanos y Cultura”, el cual se muestra a continuación:

Tabla 37: Formato de Comprobación de la Auditoría a Recursos Humanos y Cultura

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	SI	Se tienen ideas y comentarios sobre cómo se percibe el clima organizacional, mas no se mide periódicamente.
¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	SI	Anualmente se pide que todos los trabajadores completen y actualicen su información personal, para conocer si llevaron algún curso o estudio adicional durante el año.
¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	NO	No cuenta con un Área de Organización y Métodos, pero si con un área de Recursos Humanos.
¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	SI	Cuenta con procedimientos de ingresos y ceses de personal.
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	NO	No cuenta con una política como tal, pero se hace un programa con las capacitaciones a llevar a cabo durante el año.
¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	NO	No cuenta con ello.
¿Se cuenta con una política de incentivos?	NO	Tiene una política de incentivos.
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	SI	Maneja un control de asistencia mediante software, se tiene una política de tardanzas, ausentismos y permisos.
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	SI	Cuenta con un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo implementado mas no certificado.
¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?	SI	Ocasionalmente se han realizado este tipo de actividades.

Fuente: Fernando. D'Alessio", (2015)

Para conocer mejor esta área, evaluaremos algunos aspectos a continuación:

- **Competencias y calificaciones profesionales.**

Se cuenta con un MOF (Manual de Organización y Funciones), de tal manera que se conoce las competencias y habilidades necesarias para cada puesto de la empresa.

- **Selección, capacitación y desarrollo del personal.**

La selección de personal nuevo se realiza mediante diferentes evaluaciones y entrevistas, la primera etapa se terceriza con una empresa especialista en reclutamiento de personal, mientras que la segunda etapa la realiza el jefe del área involucrada.

- **Nivel de remuneraciones y beneficios.**

Las remuneraciones al personal van acordes con el sector, adicionalmente, el personal puede alcanzar mejoras en su salario si es que alcanza un ascenso de puesto y mediante los resultados de su evaluación de desempeño.

- **Nivel de rotación y ausentismo.**

El nivel de rotación de personal en Consejeros es muy bajo, en especial en las áreas técnicas, ya que los ejecutivos están en sus puestos por largos años, y logrando obtener mayor experiencia, lo cual es muy valorado en este rubro.

- **Estructura organizacional.**

La estructura organizacional que Consejeros ha mantenido a lo largo de todos estos años, ha sido siempre pensada para facilitar la atención de clientes de tipo persona jurídica, Consejeros surgió siendo pensado como un “bróker para empresas” y así se ha mantenido a lo largo de los años, pero ahora quiere expandirse y atender al gran sector de personas naturales que por el momento no está abarcando y para ello tiene que cambiar su estructura organizacional.

Claramente se puede observar un problema en la calidad de servicio que el cliente está percibiendo, por lo que, al tratarse de una empresa de servicios, este aspecto es vital.

- **Calidad del clima laboral y cultura organizacional.**

Consejeros siempre se ha caracterizado por tener un clima laboral donde prima el respeto, la cordialidad, y la vocación de servicio.

En cuanto a la cultura organizacional, nos referimos a los valores, hábitos, creencias y actitudes que posee el personal de la empresa, Consejeros se caracteriza por ser una empresa transparente, orgullosa de actuar con sólidos valores y siempre con una mentalidad de liderazgo y perseverante aún en los malos momentos.

Para conocer mejor cómo es el clima y cultura organizacional de la empresa, se usó el siguiente cuestionario:

Tabla 38: Evaluación de la cultura organizacional

	Variables Organizacionales	Sistema Autoritativo Explosivo	Sistema Autoritativo Benevolente	Sistema Consultativo	Sistema Participativo
Liderazgo	1. ¿Qué tanta confianza muestran los subordinados?	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar con sus superiores en el trabajo?	No del todo	No mucho	Bastante libres	Completamente libres
	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre
Motivación	4. Es predominante el uso de: (1) temor, (2) amenazas, (3) castigos, (4) premios, (5) involucramiento?	1,2,3, ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5 y 4 basados en la meta puesta por el grupo
	5. ¿Dónde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	A todos los niveles
Comunicación	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Descendente	Mayormente descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo, arriba y lateralmente
	7. ¿Cómo es aceptada la comunicación descendente?	Con recelo	Posiblemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
	8. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?	Generalmente errada	Censurada por los jefes	Precisión limitada	Precisa
	9. ¿Qué tan bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien
Interacción	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?	Pequeña, siempre con temor y desconfianza	Pequeña, usualmente con alguna condescendencia	Moderada, generalmente con amplia confianza	Extensiva, con alto grado de confianza
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo de trabajo?	Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización
Decisiones	12. ¿En qué nivel generalmente se toman las decisiones?	Generalmente en el alto	Política al tope, con alguna delegación	Amplia política al tope, más delegación	A todo lo largo pero bien integrada
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a todo lo largo
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	No del todo	Ocasionalmente	Generalmente	Totalmente involucrados
	15. ¿Cómo el proceso de decisiones contribuye con la motivación?	En nada, generalmente la disminuye	Relativamente poco	Alguna contribución	Contribución sustancial

	Variables Organizacionales	Sistema Autoritativo Explosivo	Sistema Autoritativo Benevolente	Sistema Consultativo	Sistema Participativo
Metas	16. ¿Cómo se establecen las metas de las organizaciones?	Aspectos impuestos	Impuestos, se aceptan algunos comentarios	Después de discutirlos, por imposición	Acción de grupo (excepto en crisis)
	17. ¿Qué tanta resistencia encubierta está presente en las metas?	Fuerte resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia, a veces	Poco o ninguna
Control	18. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	Altamente al tope	Relativamente alta al tope	Delegación moderada para los niveles bajos	Ampliamente compartida
	19. ¿Hay una organización informal resistiéndose a lo formal?	Sí	Usualmente	Algunas veces	No, igual metas y formalidad
	20. ¿Para qué se usan los datos de costos, productividad y otros?	Vigilancia, castigo	Premios y castigo	Premios, alguna autoguía	Autoguía, solución de problemas

Fuente: Fernando. D'Alessio", (2015)

Como se puede observar en los resultados del cuestionario, la cultura organizacional se encuentra en el medio de ser un sistema consultativo y un sistema participativo, lo cual es bastante bueno y quiere decir que la cultura de la empresa es dinámica, proactiva y que favorece el cambio, ya que la comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.

- **Fortalezas y Debilidades del Área de Recursos Humanos y Cultura (H)**

Las fortalezas y debilidades identificadas se describen a continuación:

Tabla 39: Fortalezas y Debilidades del Área de Recursos Humanos y Cultura

Fortalezas	
F23	Bajo nivel de rotación del personal.
F24	Cultura organizacional basada en valores, dinámica, proactiva y abierta al cambio.
F25	Comunicación fluida, favorece la toma de decisiones.
F26	Cuenta con un Manual de Organización de Funciones, lo cual permite una mejor selección del personal.
Debilidades	
D8	La estructura organizacional actual no es la adecuada para la atención de clientes de tipo persona natural.
D9	No cuenta con una política de promociones y línea de carrera.

Fuente: Elaboración propia

5.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

En esta sección evaluaremos la efectividad de los sistemas de información para el apoyo de la toma de decisiones en la empresa.

Nos apoyaremos del “Formato de Comprobación de la Auditoría a los Sistemas de Información y Comunicaciones”:

Tabla 40: Formato de Comprobación de la Auditoría a Información y Comunicaciones

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	NO	No cuenta con un sistema específico para la gerencia.
¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	SI	Cuenta con diferentes sistemas que sirven de apoyo para la toma de decisiones, control y seguimiento.
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	NO	No todo el personal está involucrado con todos los sistemas, conocen los que utilizan en su día a día.
¿Los sistemas de seguridad son eficientes?	SI	Cuenta con sistemas de seguridad, copias de respaldo de datos, y cuenta con procedimientos para el resguardo de la información.
¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	SI	Los sistemas de información se encuentran correctamente administrados.
¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?	NO	Cierta data no está actualizada, o tiene errores. Por lo cual se está trabajando en la integración y actualización de datos.
¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?	SI	Las interfaces de los sistemas son amigables con el usuario.
¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	SI	Se actualizan a petición o si ocurrió algún problema.

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	SI	Se capacita grupal o individualmente si fuera necesario a los usuarios de los sistemas.
¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	SI	En las capacitaciones previas al uso, se explica las ventajas de correcto uso de los diversos sistemas.
¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	SI	El equipo encargado cuenta con la experiencia en el rubro.
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	NO	No se capacita al personal en estos temas.
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	NO	Se cuenta con el presupuesto de salarios, mas no otro adicional.

Fuente: Fernando. D'Alessio", (2015)

Para conocer mejor esta área, evaluaremos algunos aspectos a continuación:

- **Información para la toma de decisiones de la gerencia.**

Los actuales sistemas con que cuenta Consejeros, le permite a la gerencia general y gerencias de área realizar reuniones periódicas para revisar, analizar y tomar decisiones en base a la data de indicadores, fechas, plazos de atención, etc.

- **Redes y su administración.**

La empresa tiene un área específica de “Redes, Comunicaciones y Soporte Técnico”, la cual se encarga de velar por el correcto funcionamiento de los sistemas y su mantenimiento periódico.

- **Sistemas de seguridad.**

Consejeros tiene implementado diversos procedimientos y mecanismos para resguardar la información valiosa, así como también, evitar su pérdida accidental.

- **Fortalezas y Debilidades del Área de Información y Comunicaciones (I)**

A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades identificadas:

Tabla 41: Fortalezas y Debilidades del Área de Información y Comunicaciones

Fortalezas	
F27	Cuenta con sistemas que sirven de apoyo para la toma de decisiones a las gerencias.
F28	Cuenta con un área específica para el mantenimiento y soporte de redes y sistemas
F29	Tiene procedimientos para el resguardo de data sensible y protegerse de posibles pérdidas de información.
Debilidades	
D10	No todo el personal conoce todos los sistemas con que cuenta Consejeros, ni sus funcionalidades.
D11	La base de datos no está actualizada al 100%.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Dentro de esta sección analizaremos al área de Tecnología de la Información de Consejeros. Nos apoyaremos del “Formato de Comprobación de la Auditoría de la Tecnología e Investigación y Desarrollo”:

Tabla 42: Formato de Comprobación de la Tecnología e Investigación y Desarrollo

Preguntas	Respuestas	
	(SI/NO)	Comentarios
¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	SI	Cuenta con un área de Tecnologías de la Información, la cual se dedica únicamente al desarrollo, soporte y administración de diferentes programas y aplicaciones.
¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	SI	El área cuenta con los recursos necesarios: personal y equipos modernos (servidores, PCs, laptops, tablets, celulares) para el correcto desarrollo y puesta a prueba de los programas.
¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	SI	El área de Tecnología de la Información es transversal y útil para todas las áreas de la empresa.
¿Se terceriza esta actividad, toda o en parte?	NO	La empresa cuenta con un área propia.
¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	SI	Cuenta con herramientas para la atención que otros brókeres no tienen.
¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	SI	Se desarrollan programas que sirvan de apoyo a todas las áreas de la empresa, según los requerimientos que tengan.
¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la productividad total?	SI	El desarrollo de programas contribuye a la automatización de tareas, haciendo más eficiente el tiempo de los trabajadores.
¿La gerencia y los funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	SI	La gerencia general no cuenta con la suficiente experiencia en el ámbito tecnológico, pero la gerencia del área de Tecnología de la Información sí la tiene.
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?	NO	El personal contratado se encarga de capacitarse por cuenta propia.
¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?	NO	Únicamente se tiene presupuestado el salario del área de tecnología, por ese motivo, si se necesitase de algún trabajo tercerizado, da la impresión que fuera costoso ya que la empresa no tiene costumbre en invertir en estas actividades.

Fuente: Fernando. D’Alessio", (2015)

Seguidamente evaluaremos mejor al área, haciendo uso de las siguientes variables:

- **Tecnología de punta en productos y procesos.**

Consejeros cuenta con servidores, desktops, laptops, tablets, celulares modernos y de gran capacidad, los cuales sirven óptimamente para el desarrollo, pruebas y configuración de los programas y aplicaciones desarrolladas.

- **Automatismos y sistemas informáticos.**

Consejeros apunta a ser una empresa altamente tecnológica, por ello, constantemente se encuentra en la búsqueda de cómo poder automatizar sus procesos para lograr ahorrar horas hombre en tareas operativas y centrarse en brindar un mejor servicio al cliente.

De cara al cliente, cuenta con herramientas web para que sus clientes reciban el servicio de mejor manera.

- **Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores.**

La empresa posee ventaja sobre sus competidores en este ámbito, ya que, cuenta con un área de Tecnología de la Información in house, no tiene necesidad de tercerizar sus desarrollos, lo cual le permite innovar y dar soporte a sus sistemas.

Además, debido a su gran poder de negociación con las compañías de seguros es que logra la integración de sus sistemas, con los sistemas de las compañías, lo cual permite que la información viaje más rápido y de esta manera ser más eficiente.

- **Capacidades tecnológicas del personal de la organización.**

El área de Tecnología de la información cuenta con personal capacitado y con experiencia, el problema es que la empresa no se encarga de brindarle más capacitaciones, por lo que los trabajadores buscan capacitarse por su propia cuenta.

- **Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.**

En algunos casos, el personal posee cierta resistencia al cambio de pasar de realizar tareas manuales a hacer uso de sistemas para realizarlas, ya que no están acostumbrados al manejo tecnológico. En estos casos se les capacita de manera individual.

- **Fortalezas y Debilidades del Área de Tecnología e Investigación y Desarrollo.**

A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades identificadas en el área:

Tabla 43: Fortalezas y Debilidades del Área de Tecnología e Investigación y Desarrollo

Fortalezas	
F30	Área de Tecnología de la Información in house, no necesita tercerizar tareas.
F31	Cuenta con equipos modernos y de alta capacidad.
F32	Gerente del área cuenta con años de experiencia.
Debilidades	
D12	No capacita a su personal en temas de tecnología.
D13	No cuenta con un especialista en diseño.
D14	No todo el personal está acostumbrado al uso de tecnología.
D15	Página web poco amistosa.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Responsabilidad Social y Ecológica

La Responsabilidad Social en una organización es importante, ya que es un deber de la empresa el contribuir con su entorno en el ámbito social y ambiental.

Una empresa que realiza actividades de RS no sólo favorece a la sociedad de manera filantrópica, sino que también se favorece a sí misma ya que será reconocida y ganará buena reputación en la sociedad. En este ámbito Consejeros participa en diferentes programas e iniciativas tanto de ayuda social como también de ayuda al medio ambiente.

5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación, se desarrolla la MEFI para Consejeros, la cual nos permite resumir y sintetizar las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis AMOFHIT además de observar el peso de cada factor para la organización.

Tabla 44: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Larga trayectoria y experiencia en el rubro de más de 30 años.	0.1	4	0.4
F2	Gran poder de negociación con las compañías aseguradoras, con lo cual puede obtener precios y beneficios para sus clientes, que la competencia no puede. Además de poder ofrecer los mejores precios de cada aseguradora, no tiene que centrarse en ofrecer de una sola.	0.06	4	0.24
F3	Sólido prestigio y reconocimiento por clientes de tipo Persona Jurídica.	0.05	4	0.2
F4	Infraestructura amplia y moderna para la atención a sus clientes en diferentes sedes y puntos de venta a nivel nacional.	0.05	4	0.2
F5	Personal que brinda el servicio altamente capacitado, preocupado en brindar una buena asesoría, soporte y atención a los clientes.	0.1	4	0.4
F6	Solidez y respaldo financiero, que le permite hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo y le está permitiendo hacer frente a la crisis.	0.03	3	0.09
F7	Gerencia comprometida con la organización. Cultura organizacional basada en valores, dinámica, proactiva y abierta al cambio.	0.03	3	0.09
F8	Área de Tecnología de la Información in house, no necesita tercerizar tareas.	0.04	4	0.16
F9	Cuenta con equipos modernos y de alta capacidad, con las cuales puede desarrollar herramientas web para sus clientes.	0.03	3	0.09
Subtotal		0.49		1.87
Debilidades				
D1	Falta de enfoque y poco reconocimiento por clientes de tipo persona natural.	0.09	2	0.18
D2	La misión, visión y objetivos no son revisados ni difundidos periódicamente.	0.02	1	0.02
D3	Estrategia comercial pasiva, los clientes buscan a la empresa en lugar que la empresa salga a buscar clientes.	0.08	2	0.16
D4	No cuenta con área de Marketing.	0.05	2	0.1
D5	No realiza publicidad en ningún medio de comunicación.	0.07	2	0.14
D6	No cuenta con Sistemas de Gestión certificados.	0.03	1	0.03
D7	La estructura organizacional actual no es la adecuada para la atención de clientes de tipo persona natural.	0.04	2	0.08
D8	No todo el personal esta empapado de los sistemas con que cuenta Consejeros, ni sus funcionalidades.	0.04	1	0.04
D9	Página web poco amistosa.	0.03	1	0.03
D10	Los clientes deben comunicarse con al menos 5 ejecutivos diferentes dentro de la empresa para obtener el servicio.	0.06	2	0.12
Subtotal		0.51		0.9
Total		1		2.77

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La empresa obtuvo un puntaje promedio de **2.77** lo cual indica que tiene una posición interna fuerte y se debe intentar sacar el máximo provecho de sus fortalezas e intentar neutralizar sus debilidades.



Capítulo 6:

Formulación de Objetivos y Estrategias

Dentro de esta sección se describen los Objetivos a Largo Plazo de la organización, los cuales serán la base para la formulación de estrategias.

6.1. Principios Cardinales Organizacionales

6.1.1. Influencia de Terceras Partes

Este principio describe que en cualquier acuerdo o alianza siempre existen terceras partes que evalúan si les conviene o no; y ejercen cierta influencia por mínima que sea.

La empresa se encuentra influenciada por: el Estado y organismos reguladores, compañías aseguradoras, la competencia, sus clientes y el entorno en general.

- **El Estado y organismos reguladores:** En especial la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).
- **Compañías Aseguradoras:** Ya que las compañías son fundamentales para que el bróker pueda ofrecer sus servicios.
- **Competencia:** Están atentos a cualquier innovación o estrategia que la empresa ponga en marcha, ya que repercute directamente en la participación de mercado.
- **Clientes:** Clientes potenciales ejercen influencia en la empresa, ya que este puede pedir que se negocien mejores precios, beneficios, etc.
- **Entorno en general:** El entorno influye, la empresa contribuir con su entorno y estar a la vanguardia de los avances de su contexto.

6.1.2. Lazos Pasados y Presentes

Este principio nos indica cómo ha actuado la empresa históricamente y cómo han sido sus relaciones a lo largo de los años.

Desde sus inicios Consejeros ha basado su actuar en los valores, ética y transparencia; es por ellos que mantiene una buena relación con el sistema financiero, con sus proveedores, con entes reguladores, con sus clientes y con su competencia; promueve una leal y sana competencia.

6.1.3. Contrabalance de intereses

Este principio nos indica si los planes de la organización se pueden ver afectados por el conflicto de intereses con su competencia.

No existen conflictos de intereses como tal, Consejeros participa de una libre y leal competencia, cada bróker es libre de crear propias estrategias según sus fortalezas.

6.1.4. Conservación de los enemigos

Este principio nos indica que la competencia es buena, ya que nos impulsa a sacar lo mejor de nosotros para resaltar en la industria; en este caso Consejeros compite en el sector pero se manteniéndose orientado hacia una competencia transparente; con una cultura de siempre buscar la mejora continua.

6.2. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

En esta matriz se plasman los Intereses Organizacionales de la empresa, es decir, aquellos fines que Consejeros intenta alcanzar para tener éxito en la industria, además se indica si los intereses son comunes u opuestos al mercado competitivo donde opera la empresa.

Tabla 45: Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Rentabilidad duradera	(+) Accionistas (-) Competencia	(+) Entorno en general	(+) Estado (+) Clientes
Aumento de la participación de mercado (clientes de tipo persona natural y jurídica)	(+) Accionistas (-) Competencia	(+) Compañías aseguradoras	
Prestigio y buena imagen ante la sociedad	(+) Accionistas (-) Competencia	(+) Compañías aseguradoras	
Contar con tecnología de punta a disposición de sus clientes, que facilite la atención online	(+) Clientes (-) Competencia	(+) Compañías aseguradoras	
Incrementar la capacitación de su personal, para cubrir las necesidades y superar las expectativas de los clientes	(+) Clientes (-) Competencia		
Contribuir a promover la cultura de prevención en el Perú	(+) Accionistas (+) Compañías aseguradoras	(+) Estado (+) Clientes (-) Competencia	
Promover el cuidado del ambiente y la reducción del uso de recursos	(+) Accionistas (+) Estado	(+) Clientes	(+) Compañías aseguradoras (-) Competencia

Nota: (+) Intereses comunes; (-) Intereses opuestos

Fuente: Elaboración propia

6.3. Determinación de Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Los Objetivos a Largo Plazo son los resultados que la empresa desea obtener, y deben guardar relación con la visión establecida:

“Para el año 2024, Consejeros y Corredores de Seguros, se encontrará entre los cinco primeros brókeres a nivel nacional. Será reconocido por su excelente asesoría en seguros, sólidos valores y vocación de servicio; así como también, por ser el bróker con mayores innovaciones tecnológicas que contribuyan a brindar autonomía a sus clientes de tipo persona jurídica y persona natural. Impulsando la cultura de prevención en el Perú”.

Los objetivos establecidos deben ser medibles, realistas, comprendidos desafiantes, alcanzables y sobre todo deben ser congruentes con la realidad de la empresa.

Los Objetivos a Largo Plazo definidos para Consejeros y Corredores de Seguros, son los siguientes:

- **OLP1:**
Para el 2023 expandir la cartera de clientes naturales, logrando que el 20% de ellos tengan contratadas 2 o más pólizas cada uno. Así como también lograr incorporar 100 clientes nuevos de tipo persona natural.
- **OLP2:**
Para el 2022 lograr tener presencia y publicidad en al menos 3 redes sociales.
- **OLP3:**
Para el 2022 repotenciar la página web separada por tipo de cliente. Ofreciéndole a cada segmento las opciones que requiere; ofreciendo el servicio de forma diferenciada y permitiendo la venta online.
- **OLP4:**
Para el 2023 desarrollar y ofrecer a los clientes herramientas de autogestión de sus trámites y pólizas.

- **OLP5:**

Para el 2022 lograr que todos los despachos de pólizas y cobranza se hagan 100% en digital, de esta forma contribuir con el cuidado del ambiente.

- **OLP6:**

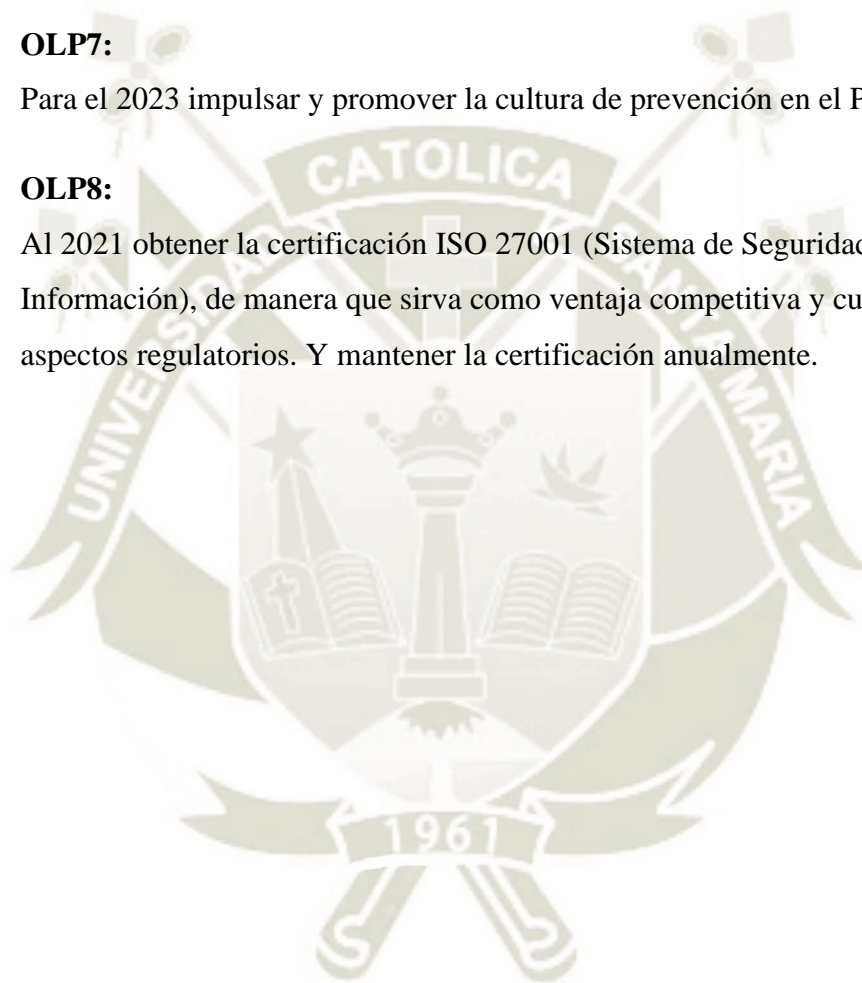
Para el 2022 ampliar en 50% el número de capacitaciones realizadas en el plan de capacitaciones anual, integrando temas de seguros y temas tecnológicos.

- **OLP7:**

Para el 2023 impulsar y promover la cultura de prevención en el Perú.

- **OLP8:**

Al 2021 obtener la certificación ISO 27001 (Sistema de Seguridad de la Información), de manera que sirva como ventaja competitiva y cumplir con aspectos regulatorios. Y mantener la certificación anualmente.



6.4. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Cruzado (MFODA)

Tabla 46: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas		Debilidades	
Matriz FODA	F1	Larga trayectoria y experiencia en el rubro de más de 30 años.	D1	Falta de enfoque y poco reconocimiento por clientes de tipo persona natural.	
	F2	Gran poder de negociación con las compañías aseguradoras, con lo cual puede obtener precios y beneficios para sus clientes, que la competencia no puede. Además de poder ofrecer los mejores precios de cada aseguradora, no tiene que centrarse en ofrecer de una sola.	D2	La misión, visión y objetivos no son revisados ni difundidos periódicamente.	
	F3	Sólido prestigio y reconocimiento por clientes de tipo Persona Jurídica.	D3	Estrategia comercial pasiva, los clientes buscan a la empresa en lugar que la empresa salga a buscar clientes.	
	F4	Infraestructura amplia y moderna para la atención a sus clientes en diferentes sedes y puntos de venta a nivel nacional.	D4	No cuenta con área de Marketing.	
	F5	Personal que brinda el servicio altamente capacitado, preocupado en brindar una buena asesoría, soporte y atención a los clientes.	D5	No realiza publicidad en ningún medio de comunicación.	
	F6	Solidez y respaldo financiero, que le permite hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo y le esta permitiendo hacer frente a la crisis.	D6	No cuenta con Sistemas de Gestión certificados.	
	F7	Gerencia comprometida con la organización. Cultura organizacional basada en valores, dinámica, proactiva y abierta al cambio.	D7	La estructura organizacional actual no es la adecuada para la atención de clientes de tipo persona natural.	
	F8	Área de Tecnología de la Información in house, no necesita tercerizar tareas.	D8	No todo el personal esta empapado de los sistemas con que cuenta Consejeros, ni sus funcionalidades.	
	F9	Cuenta con equipos modernos y de alta capacidad, con las cuales puede desarrollar herramientas web para sus clientes.	D9	Página web poco amistosa.	
			D10	Los clientes deben comunicarse con diferntes ejecutivos dentro de la empresa para obtener información de sus diferentes seguros.	

Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	EL uso de SOAT es obligatorio para transitar por territorio peruano.				
O2	Durante el 2020 hubo un incremento de empresas con modalidad de: "reparto a domicilio", transporte de encomiendas, productos y mercadería; gran cantidad de personas optaron por hacer uso de vehículos menores y no ir en transporte público, para mantener distancia social. Las cuales necesitan seguros ya sea para sus motos, camiones, transporte de carga, etc.	FO1.	Crear alianzas con brokers de tipo persona natural, para convertirlos en agentes de Consejeros, los cuales traerían nuevos clientes a cambio de una comisión y el respaldo de una sólida empresa. Creando una relación Win to Win (F1, F7, O9).	DO1.	Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro. (D4, O11).
O3	Consejeros nunca tuvo que paralizar sus actividades durante el estado de emergencia debido a que el rubro de Banca y Seguros fue considerado como esencial.	FO2.	Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online (F8, O10).	DO2.	Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece (D5, O11).
O4	Con la llegada del Coronavirus, se crearon productos específicos para el tratamiento e indemnización de las personas afectadas por esta enfermedad.	FO3.	Aperturar más sedes a nivel nacional (F1, F3, F4, F6, F7, O3).	DO3.	Realizar mayor publicidad para la venta de SOAT, ya que al tratarse de un seguro obligatorio es más fácil la venta (D5, O1).
O5	Debido a la pandemia por Coronavirus, mucha gente comenzó a estar interesada y comprar Seguros de Salud.	FO4.	Crear campañas dentro de la organización para lograr que todos los colaboradores actúen como vendedores, recibiendo a cambio una comisión por los nuevos clientes captados (F7, F5, O11).	DO4.	Implementar una estrategia activa para el área Comercial, de manera que sean ellos quienes busquen y contacten a los clientes para ofrecerles los productos necesarios (D3, O2, O4, O6, O7, O8).
O6	Debido a la pandemia y a la cancelación de vuelos, las personas optaron por realizar el transporte, importación y exportación de mercaderías vía marítima; como consecuencia de ello, el tráfico marítimo se incrementó y las personas optaron por asegurar las cargas y mercadería en movimiento, ya que cabía la posibilidad de choque entre buques, además de que los buques no amarren en sus puertos de destino.			DO5.	Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico (D8, O11).

Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O7	Se incrementó la venta de seguros de transportes, de Responsabilidad Civil de materiales y residuos peligrosos para las empresas que durante la pandemia se dedicaron a la importación y exportación de cisternas y balones de Oxígeno.				
O8	Reinicio de la construcción de grandes proyectos mineros y no mineros, en particular, obras de infraestructura. Significan una oportunidad para la empresa, ya que pueden ofrecer seguros para dichos proyectos.				
O9	Aparición de nuevos brókers de tipo persona natural, con los cuales se pueden crear alianzas para convertirlos en agentes de Consejeros.				
O10	Las personas están recurriendo con mayor frecuencia a realizar compras a través de medios digitales y cada vez más se está perdiendo el "miedo" a realizar pagos y compras vía online y de esa manera evitar aglomeraciones.				
O11	En el 2020 e-commerce en Perú creció 120% versus el 2019. El número de empresas que ingresó a esa industria se cuadruplicó, con respecto al 2019; y las cifras de personas que adquieren los productos y servicios a través de e-commerce van en aumento.				
O12	Personas con mayor apertura al cambio, interesadas en redes sociales y prestas a recibir información online.				

Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	El cierre de fronteras y el temor de la gente frente al contagio de Coronavirus ha causado que se caiga la venta de seguros de viaje.	FA1.	Establecer acuerdos con insituciones educativas y realizar campañas de educación para difundir la cultura de prevención en Perú (F5, F7, A3).	DA1.	Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica (D1, D7, D10, A4)
A2	Grandes cifras de desempleo en el Perú, llevaron a que dicho sector de la población le dé prioridad a gastar en productos esenciales de primera necesidad; quedando el tema de los seguros fuera de su capacidad de compra.	FA2.	Negociar con las Compañías de Seguros, creación de productos más atractivos al público de todos los segmentos económicos (F2, F7, A2).	DA2.	Obtener la certificación ISO en las norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección. (D2, D6, A5)
A3	Falta de cultura de prevención en Perú.	FA3.	Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía. (F8, F9, A4, A6)		
A4	Algunas Compañías Aseguradoras han repotenciado sus páginas web y la posibilidad de comprar vía online directamente sin la necesidad de un bróker como intermediario.	FA4.	Negociar ANS (Acuerdos de Nivel de Servicios) con las Compañías de Seguros, para establecer tiempos por cada proceso, de manera que se puedan estandarizar y brindar respuesta a sus clientes en tiempos establecidos (F2, A6)		
A5	Publicidad abundante de las Compañías Aseguradoras y de algunos brokers en diferentes medios y redes sociales.				
A6	Dependencia de los tiempos y disponibilidad de las Compañías Aseguradoras para brindar el servicio.				

Fuente: Elaboración propia

6.5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Para Consejeros y Corredores de Seguros, el resultado de la MPEYEA sugiere que debe adoptar una postura Agresiva (o intensiva), ya que es una industria atractiva, posee fortaleza financiera y poca turbulencia del entorno.

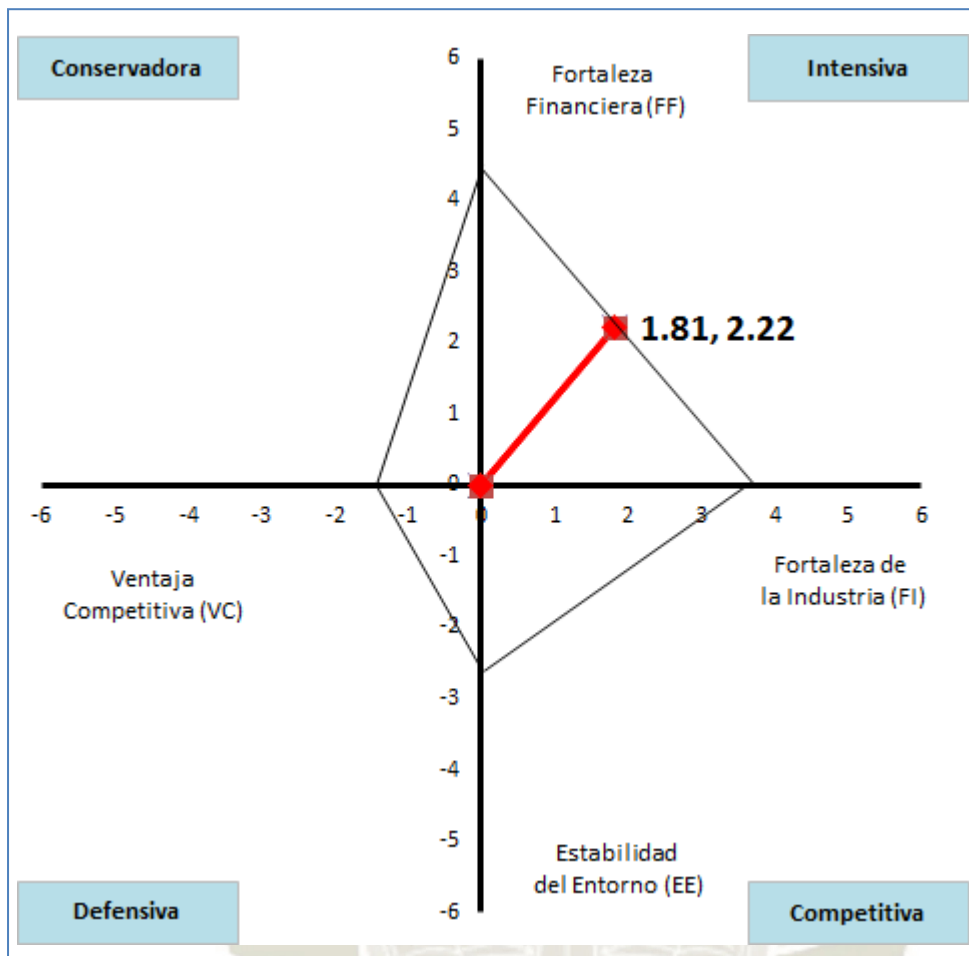
Nos indica que la empresa podría aplicar estrategias como: (a) Ingresar a nuevos mercados, (b) Aumentar su participación de mercado, (c) Desarrollar nuevos productos o servicios.

Tabla 47: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	1	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entradas al mercado	2	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/ presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio	-2.63	Promedio	4.44
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/ utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio	3.78	Promedio	-1.56

Fuente: Elaboración propia

Figura 14: Matriz MPEYEA de la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A.



Fuente: Elaboración propia

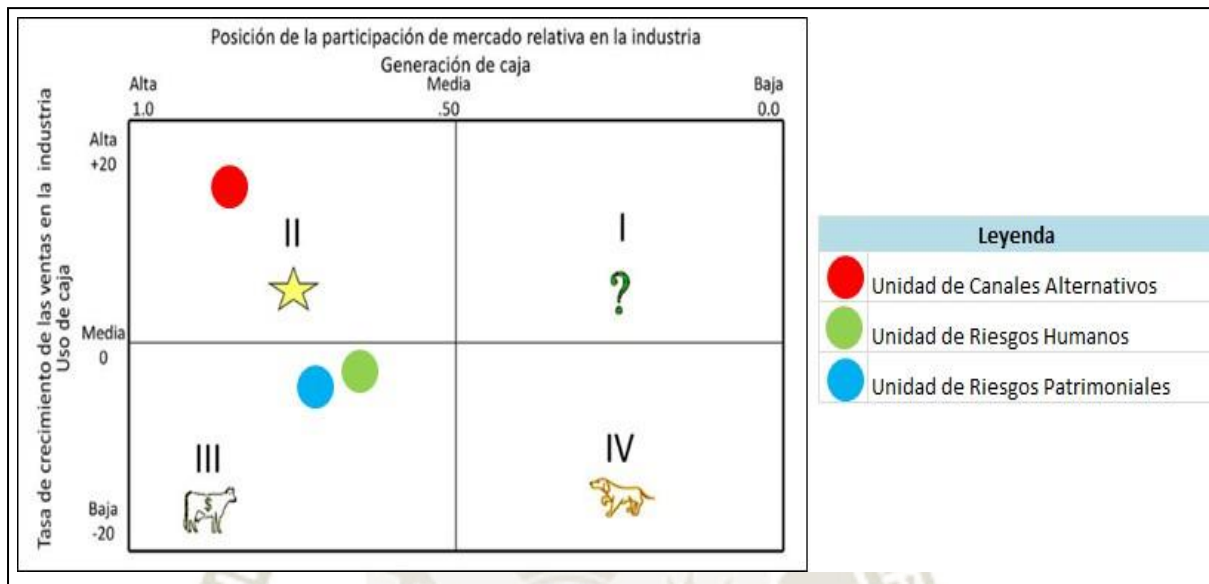
6.6. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para elaborar la MBCG se han evaluado las tres divisiones o áreas con que cuenta la empresa: Unidad de Riesgos Humanos, Unidad de Riesgos Patrimoniales y Unidad de Canales Alternativos. Seguidamente se evaluó su participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de cada unidad. Obteniendo como conclusión lo siguiente:

- La Unidad de Canales Alternativos se ubica en el cuadrante Estrella debido a que posee alta participación en un mercado cada vez más creciente. Es por ello que se recomienda estrategias intensivas, en esta unidad se puede invertir con la finalidad de impulsar a que se mantenga en una posición dominante.
- Las unidades de Riesgos Humanos y de Riesgos Patrimoniales se ubican en el cuadrante de vacas lecheras; ya que proporcionan liquidez a la empresa, sin embargo,

su mercado no va en crecimiento de manera intensa, por lo que hay que administrarlos de manera que se mantengan en una posición sólida el mayor tiempo posible.

Figura 15: Matriz MBCG de la empresa Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

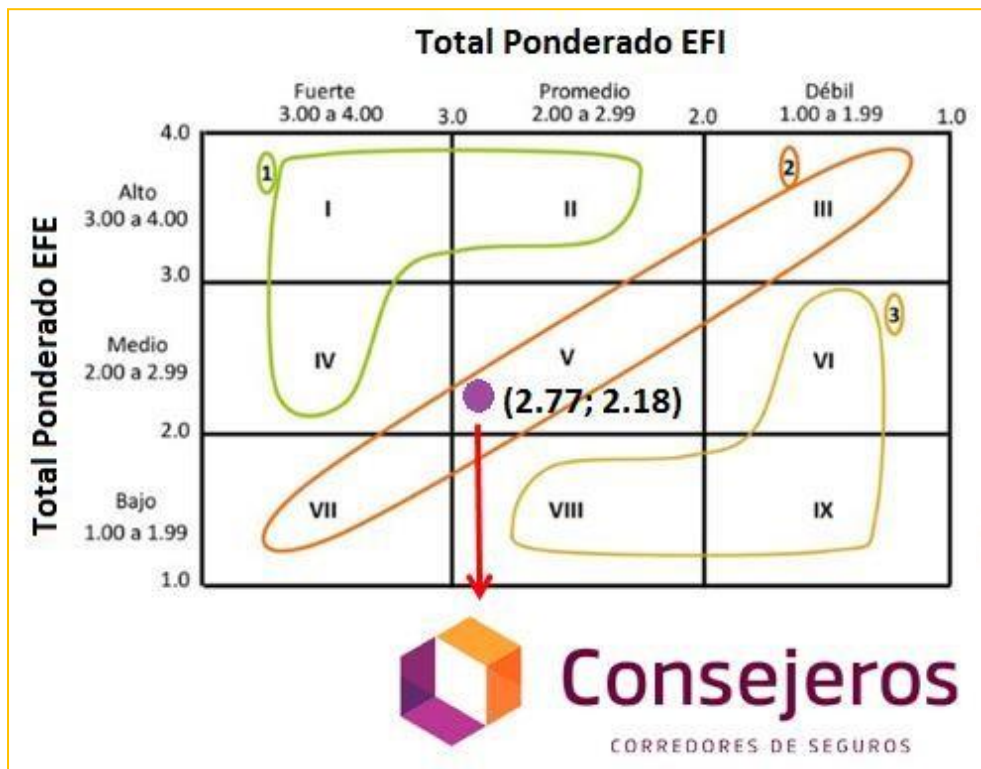


Fuente: Elaboración propia

6.7. Matriz Interna Externa (MIE)

En la siguiente MIE se graficaron los resultados de las matrices EFI y EFE respectivamente, obteniendo como resultado el punto (2.77; 2.18) y situando los servicios de la empresa Consejeros y Corredores de Seguros en el **cuadrante V**, lo cual indica que la empresa debe adoptar estrategias para aprovechar las oportunidades valiéndose de sus fortalezas, escoger opciones que le agreguen valor, como por ejemplo: (a) incursionando en nuevos mercados o mercados desatendidos o mediante el (b) desarrollo de nuevos productos.

Figura 16: MIE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

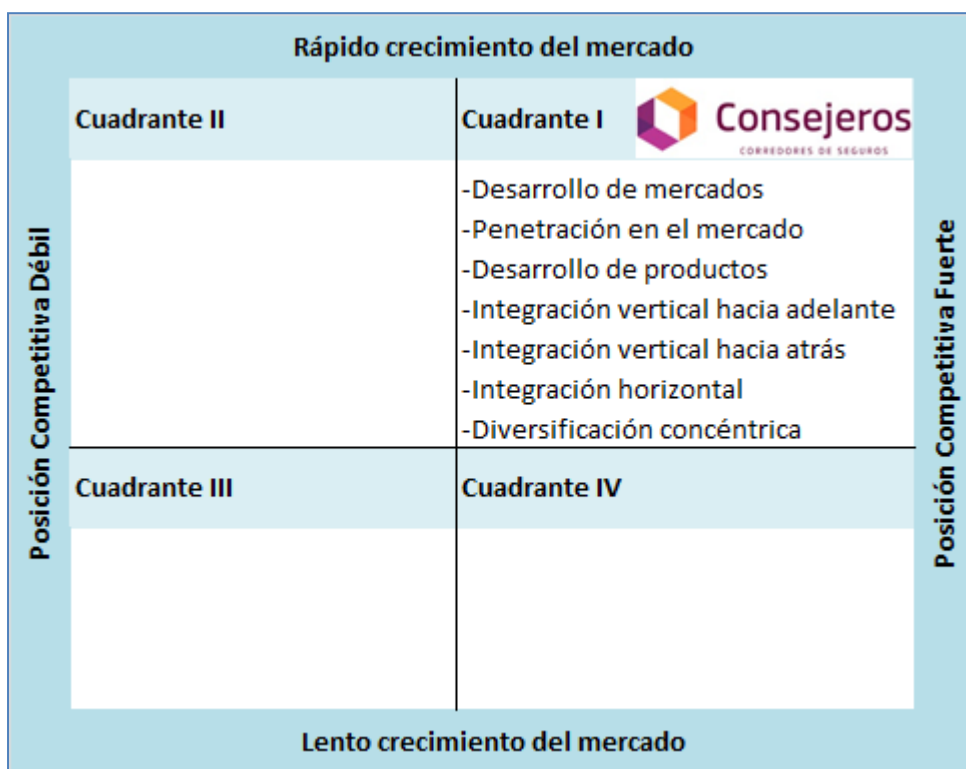


Fuente: Elaboración propia

6.8. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según la MGE desarrollada, se puede observar que Consejeros y Corredores de Seguros se ubica en el **Cuadrante I**, debido a que tiene una posición competitiva fuerte y se encuentra en un mercado de rápido y dinámico crecimiento. Esta matriz nos indica que la empresa debe optar por alguna(s) de las diferentes estrategias que se muestran a continuación:

Figura 17: MGE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.



Fuente: Elaboración propia

6.9. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la presente MDE se han reunido y consolidado todas las estrategias obtenidas hasta el momento, en las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, GE.

En la siguiente matriz se han retenido las estrategias que han obtenido un puntaje igual o mayor a 3 (al sumar la frecuencia con que aparecen en las diferentes matrices), el resto serán consideradas como estrategias de contingencia por ser menos relevantes en este momento para la empresa.

Tabla 48: MDE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

Nº	Origen	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Clasificación
E1	FO1	Crear alianzas con brokers de tipo persona natural, para convertirlos en agentes de Consejeros, los cuales traerían nuevos clientes a cambio de una comisión y el respaldo de una sólida empresa. Creando una relación Win to Win.	X	X		X	X	4	Retenida
E2	FO2	Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.	X	X	X	X	X	5	Retenida
E3	FO3	Aperturar más sedes a nivel nacional.	X					1	Contingencia
E4	FO4	Crear campañas dentro de la organización para lograr que todos los colaboradores actúen como vendedores, recibiendo a cambio una comisión por los nuevos clientes captados.	X	X		X	X	4	Retenida
E5	FA1	Establecer acuerdos con instituciones educativas y realizar campañas de educación para difundir la cultura de prevención en Perú.	X					1	Contingencia
E6	FA2	Negociar con las Compañías de Seguros, creación de productos más atractivos al público de todos los segmentos económicos.	X	X		X	X	4	Retenida
E7	FA3	Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.	X	X	X			3	Retenida
E8	FA4	Negociar ANS (Acuerdos de Nivel de Servicios) con las Compañías de Seguros, para establecer tiempos por cada proceso, de manera que se puedan estandarizar y brindar respuesta a sus clientes en tiempos establecidos.	X				X	2	Contingencia
E9	DO1	Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.	X	X	X	X	X	5	Retenida
E10	DO2	Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.	X	X	X	X	X	5	Retenida
E11	DO3	Realizar mayor publicidad para la venta de SOAT, ya que al tratarse de un seguro obligatorio es más fácil la venta.	X	X	X	X	X	5	Retenida

N°	Origen	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Clasificación
E12	DO4	Implementar una estrategia activa para el área Comercial, de manera que sean ellos quienes busquen y contacten a los clientes para ofrecerles los productos necesarios.	X	X		X	X	4	Retenida
E13	DO5	Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.	X		X			2	Retenida necesaria para alcanzar visión de la empresa
E14	DA1	Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.	X	X	X	X	X	5	Retenida
E15	DA2	Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección, y lograr ser el primer broker en el Perú con dicha certificación de manera que sea una ventaja competitiva.	X		X			2	Retenida necesaria para cumplir aspectos regulatorios

Fuente: Elaboración propia

6.10. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la siguiente MCPE se han evaluado cuantitativamente las estrategias retenidas para determinar cuan atractivas resultan en relación con a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas determinadas en las matrices EFE y EFI.

Las estrategias que obtuvieron un puntaje mayor a 5 se retienen para ser evaluadas en las matrices de Rumelt y de Ética.

Tabla 49: MCPE de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

		E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15		
Factores Clave	Peso	<p>Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicacione s y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.</p> <p>Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.</p> <p>Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.</p> <p>Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.</p> <p>Realizar mayor publicidad para la venta de SOAT, ya que al tratarse de un seguro obligatorio es más fácil la venta.</p> <p>Implementar una estrategia activa para el área Comercial, de manera que sean ellos quienes busquen y contacten a los clientes para ofrecerles los productos necesarios.</p> <p>Crear campañas dentro de la organización para lograr que todos los colaboradores actúen como vendedores, recibiendo a cambio una comisión por los nuevos clientes captados.</p> <p>Crear alianzas con brokers de tipo persona natural, para convertirlos en agentes de Consejeros, los cuales traerían nuevos clientes a cambio de una comisión y el respaldo de una sólida empresa. Creando una relación Win to Win.</p> <p>Negociar con las Compañías de Seguros, creación de productos más atractivos al público de todos los segmentos económicos.</p> <p>Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, gestionar modificaciones , crear trámites y poder tener más autonomía.</p> <p>Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.</p> <p>Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección, y lograr ser el primer broker en el Perú con dicha certificación de manera que sea una ventaja competitiva.</p>																								
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																										
O1	EL uso de SOAT es obligatorio para transitar por territorio peruano.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.21

		E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15		
O2	Durante el 2020 hubo un incremento de empresas con modalidad de: "reparto a domicilio", transporte de encomiendas, productos y mercadería; gran cantidad de personas optaron por hacer uso de vehículos menores y no ir en transporte público, para mantener distancia social. Las cuales necesitan seguros ya sea para sus motos, camiones, transporte de carga, etc.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.18
O3	Consejeros nunca tuvo que paralizar sus actividades durante el estado de emergencia debido a que el rubro de Banca y Seguros fue considerado como esencial.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	1.6
O4	Con la llegada del Coronavirus, se crearon productos específicos para el tratamiento e indemnización de las personas afectadas por esta enfermedad.	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.2
O5	Debido a la pandemia por Coronavirus, mucha gente comenzó a estar	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.21

		E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15		
interesada y comprar Seguros de Salud.																										
06	Debido a la pandemia y a la cancelación de vuelos, las personas optaron por realizar el transporte, importación y exportación de mercaderías vía marítima; como consecuencia de ello, el tráfico marítimo se incrementó y las personas optaron por asegurar las cargas y mercadería en movimiento, ya que cabía la posibilidad de choque entre buques, además de que los buques no amarren en sus puertos de destino.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.12
07	Se incrementó la venta de seguros de transportes, de Responsabilidad Civil de materiales y residuos peligrosos para las empresas que durante la pandemia se dedicaron a la importación y exportación de cisternas y balones de Oxígeno.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07

		E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15		
O8	Reinicio de la construcción de grandes proyectos mineros y no mineros, en particular, obras de infraestructura. Significan una oportunidad para la empresa, ya que pueden ofrecer seguros para dichos proyectos.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
O9	Aparición de nuevos brókers de tipo persona natural, con los cuales se pueden crear alianzas para convertirlos en agentes de Consejeros.	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04
O10	Las personas están recurriendo con mayor frecuencia a realizar compras a través de medios digitales y cada vez más se está perdiendo el "miedo" a realizar pagos y compras vía online y de esa manera evitar aglomeraciones.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.72
O11	En el 2020 ecommerce en Perú creció 120% versus el 2019. El número de empresas que ingreso a esa industria se cuadruplicó, con respecto al 2019; y las cifras de personas que adquieren los	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.48

		E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15		
	productos y servicios a través de ecommerce va en aumento.																									
O12	Personas con mayor apertura al cambio, interesadas en redes sociales y prestas a recibir información online.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.32
Sub total				1.85		2.01		2.19		2.32		1.98		2.02		2.12		1.97		1.24		2.19		2.12		4.19
Amenazas																										
A1	El cierre de fronteras y el temor de la gente frente al contagio de Coronavirus ha causado que se caiga la venta de seguros de viaje.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
A2	Grandes cifras de desempleo en el Perú, llevaron a que dicho sector de la población le dé prioridad a gastar en productos esenciales de primera necesidad; quedando el tema de los seguros fuera de su capacidad de compra.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A3	Falta de cultura de prevención en Perú.	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04
A4	Algunas Compañías Aseguradoras han repotenciado sus páginas web y la	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2

		E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15		
	posibilidad de comprar vía online directamente sin la necesidad de un bróker como intermediario.																									
A5	Publicidad abundante de las Compañías Aseguradoras y de algunos brokers en diferentes medios y redes sociales.	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1
A6	Dependencia de los tiempos y disponibilidad de las Compañías Aseguradoras para brindar el servicio.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Sub total				0.25		0.62		0.73		0.81		0.48		0.6		0.58		0.44		0.35		0.73		0.37		0.45
Fortalezas																										
F1	Larga trayectoria y experiencia en el rubro de más de 30 años.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	1.2
F2	Gran poder de negociación con las compañías aseguradoras, con lo cual puede obtener precios y beneficios para sus clientes, que la competencia no puede. Además de poder ofrecer los mejores precios de cada aseguradora, no tiene que centrarse en ofrecer de una sola.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.18
F3	Sólido prestigio y reconocimiento por clientes de tipo Persona Jurídica.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.8

			E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15	
F4	Infraestructura amplia y moderna para la atención a sus clientes en diferentes sedes y puntos de venta a nivel nacional.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.3
F5	Personal que brinda el servicio altamente capacitado, preocupado en brindar una buena asesoría, soporte y atención a los clientes.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.6
F6	Solidez y respaldo financiero, que le permite hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo y le está permitiendo hacer frente a la crisis.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.36
F7	Gerencia comprometida con la organización. Cultura organizacional basada en valores, dinámica, proactiva y abierta al cambio.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.24
F8	Área de Tecnología de la Información in house, no necesita tercerizar tareas.	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.16
F9	Cuenta con equipos modernos y de alta capacidad, con las cuales puede desarrollar herramientas web para sus clientes.	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.12

		E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15		
Sub total			1.32		1.38		1.59		1.53		0.73		1.4		1.4		1.49		1.13		1.59		1.7		3.96	
Debilidades																										
D1	Falta de enfoque y poco reconocimiento por clientes de tipo persona natural.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.36
D2	La misión, visión y objetivos no son revisados ni difundidos periódicamente.	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.16
D3	Estrategia comercial pasiva, los clientes buscan a la empresa en lugar que la empresa salga a buscar clientes.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.32
D4	No cuenta con área de Marketing.	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.15
D5	No realiza publicidad en ningún medio de comunicación.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.21
D6	No cuenta con Sistemas de Gestión certificados.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
D7	La estructura organizacional actual no es la adecuada para la atención de clientes de tipo persona natural.	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.16
D8	No todo el personal esta empapado de los sistemas con que cuenta Consejeros, ni sus funcionalidades.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16
D9	Página web poco amistosa.	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.12

D10	Los clientes deben comunicarse con al menos 5 ejecutivos diferentes dentro de la empresa para obtener el servicio.	0.06	E14		E9		E2		E10		E11		E12		E4		E1		E6		E7		E13		E15	
			4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.24
Sub total				1.61		1.47		1.61		1.61		0.91		1.4		1.35		1.14		0.51		1.61		0.85		2
TOTAL				5.03		5.48		6.12		6.27		4.1		5.42		5.45		5.04		3.23		6.12		5.04		10.6

Fuente: Elaboración propia



6.11. Matriz de Rumelt (MR)

Ya que hemos retenido ciertas estrategias después de evaluarlas cuantitativamente en la MCPE, procedemos a tamizarlas con ayuda de la Matriz de Rumelt, de manera que, para Consejeros y Corredores de Seguros S.A. se retuvieron 7 estrategias, las cuales cumplen con los 4 criterios de aceptación: Consistencia (guardan relación con la visión de la empresa), Consonancia (se adaptan a los cambios del entorno), Ventaja (brindan una ventaja competitiva), y Factibilidad (es viable de realizar). Se rechazaron 2 debido a que pese a ser buenas estrategias, no son factibles de realizar actualmente.

Tabla 50: MR de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

Estrategias específicas			Criterios				Se acepta
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1	FO1	Crear alianzas con brokers de tipo persona natural, para convertirlos en agentes de Consejeros, los cuales traerían nuevos clientes a cambio de una comisión y el respaldo de una sólida empresa. Creando una relación Win to Win.	SI	SI	NO	SI	NO
E2	FO1	Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	FO4	Crear campañas dentro de la organización para lograr que todos los colaboradores actúen como vendedores, recibiendo a cambio una comisión por los nuevos clientes captados.	SI	SI	NO	SI	NO
E7	FA3	Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	DO1	Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.	SI	SI	SI	SI	SI

Estrategias específicas			Criterios				Se acepta
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E10	DO2	Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.	SI	SI	SI	SI	SI
E12	DO4	Implementar una estrategia activa para el área Comercial, de manera que sean ellos quienes busquen y contacten a los clientes para ofrecerles los productos necesarios.	SI	SI	NO	SI	NO
E13	FA4	Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.	SI	SI	SI	SI	SI
E14	DA1	Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.	SI	SI	SI	SI	SI
E15	DA2	Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección, y lograr ser el primer broker en el Perú con dicha certificación de manera que sea una ventaja competitiva.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

6.12. Matriz de Ética (ME)

Finalmente, las estrategias retenidas pasan por el filtro de la Matriz de Ética para verificar que no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia, además que contribuyan a los fines utilitarios de la empresa.

Las estrategias retenidas para Consejeros y Corredores de Seguros S.A. no incumplen ninguno de los aspectos evaluados y por ello han sido retenidas.

Tabla 51: ME de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

Estrategias específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de comprensión	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.	N	N	N	N	P	P	N	N	N	N	E	E	SI
Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI
Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	SI

Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial

Fuente: Elaboración propia

6.13. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la siguiente matriz se visualizan las estrategias retenidas y de contingencia que quedaron después de aplicar las diversas matrices como filtros.

Tabla 52: MERC de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

Estrategias Retenidas	
E2	Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.
E7	Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.
E9	Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.
E10	Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.
E13	Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.
E14	Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.
E15	Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección, y lograr ser el primer bróker en el Perú con dicha certificación de manera que sea una ventaja competitiva.
Estrategias de Contingencia	
E1	Crear alianzas con brokers de tipo persona natural, para convertirlos en agentes de Consejeros, los cuales traerían nuevos clientes a cambio de una comisión y el respaldo de una sólida empresa. Creando una relación Win to Win.
E3	Aperturar más sedes a nivel nacional.
E4	Crear campañas dentro de la organización para lograr que todos los colaboradores actúen como vendedores, recibiendo a cambio una comisión por los nuevos clientes captados.
E5	Establecer acuerdos con instituciones educativas y realizar campañas de educación para difundir la cultura de prevención en Perú.
E6	Negociar con las Compañías de Seguros, creación de productos más atractivos al público de todos los segmentos económicos.
E8	Negociar ANS (Acuerdos de Nivel de Servicios) con las Compañías de Seguros, para establecer tiempos por cada proceso, de manera que se puedan estandarizar y brindar respuesta a sus clientes en tiempos establecidos.
E11	Realizar mayor publicidad para la venta de SOAT, ya que al tratarse de un seguro obligatorio es más fácil la venta.
E12	Implementar una estrategia activa para el área Comercial, de manera que sean ellos quienes busquen y contacten a los clientes para ofrecerles los productos necesarios.

Fuente: Elaboración propia

6.14. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la siguiente matriz se relacionan las estrategias retenidas con los Objetivos a Largo Plazo de la empresa, de manera que se puede apreciar que las estrategias que han sido retenidas, contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Tabla 53: MEOLP de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

Visión: “Para el año 2024, Consejeros y Corredores de Seguros, se encontrará entre los cinco primeros brókeres a nivel nacional. Será reconocido por su excelente asesoría en seguros, sólidos valores y vocación de servicio; así como también, por ser el bróker con mayores innovaciones tecnológicas que contribuyan a brindar autonomía a sus clientes de tipo persona jurídica y persona natural. Impulsando la cultura de prevención en el Perú”

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
Intereses organizacionales									
Rentabilidad duradera		Para el 2023 expandir la cartera de clientes naturales, logrando que el 20% de ellos tengan contratadas 2 o más pólizas cada uno. Así como también lograr incorporar 100 clientes nuevos de tipo persona natural.	Para el 2022 lograr tener presencia y publicidad en al menos 3 redes sociales.	Para el 2022 repotenciar la página web separada por tipo de cliente. Ofreciéndole a cada segmento las opciones que requiere; ofreciendo el servicio de forma diferenciada y permitiendo la venta online.	Para el 2023 desarrollar y ofrecer a los clientes herramientas de autogestión de sus trámites y pólizas.	Para el 2022 lograr que todos los despachos de pólizas y cobranza se hagan 100% en digital, de esta forma contribuir con el cuidado del ambiente.	Para el 2022 ampliar en 50% el número de capacitaciones realizadas en el plan de capacitaciones anual, integrando temas de seguros y temas tecnológicos.	Para el 2023 impulsar y promover la cultura de prevención en el Perú.	Al 2021 obtener la certificación ISO 27001 (Sistema de Seguridad de la Información), de manera que sirva como ventaja competitiva y cumplir con aspectos regulatorios. Y mantener la certificación anualmente.
Aumento de la participación de mercado (clientes de tipo persona natural y jurídica)									
Prestigio y buena imagen ante la sociedad									
Contar con tecnología de punta a disposición de sus clientes, que facilite la atención online									
Incrementar la capacitación de su personal, para cubrir las necesidades y superar las expectativas de los clientes									
Contribuir a promover la cultura de prevención en el Perú									
Promover el cuidado del ambiente y la reducción del uso de recursos									
Estrategias específicas									
E2	Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.	X		X					
E7	Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.				X	X			

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
E9	Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.		X					X	
E10	Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.	X	X					X	
E13	Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.				X		X		
E14	Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.	X							
E15	Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección, y lograr ser el primer broker en el Perú con dicha certificación de manera que sea una ventaja competitiva.								X

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7:

Puesta en Marcha Estratégica

Dentro de esta sección se detallan los Objetivos a Corto Plazo, es decir, se define de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida; cada objetivo requiere de la asignación de diversos recursos financieros, humanos, materiales, entre otros aspectos para poder implementarse; los cuales se detallan en el presente capítulo.

7.1. Objetivos a Corto Plazo

La suma de los Objetivos a Corto Plazo nos da como resultado los Objetivos a Largo Plazo, es por ello que pueden verse como hitos u objetivos específicos que la empresa debe cumplir para alcanzar sus Objetivos a Largo Plazo trazados con el soporte de las estrategias retenidas.

Los Objetivos a Corto Plazo propuestos son los siguientes:

- **OLP1:** Para el 2023 expandir la cartera de clientes naturales, logrando que el 30% de ellos tengan contratadas 2 o más pólizas cada uno. Así como también lograr incorporar 100 clientes nuevos de tipo persona natural.
 - a) **OCP1.1:** Para el 2022 reorganizar la estructura de la empresa, para que exista un área únicamente dedicada a la atención de clientes de tipo persona natural.
 - b) **OCP1.2:** Para el 2022 dividir la cartera actual de clientes de tipo persona natural y asignar un ejecutivo a la atención de cada cliente, de manera que se tenga un modelo de atención más personalizado y logre ofrecer los seguros con que el cliente no cuenta aún.
- **OLP2:** Para el 2022 lograr tener presencia y publicidad en al menos 3 redes sociales.
 - a) **OCP2.1:** Para el 2021 evaluar opciones de agencias publicitarias con la cual trabajar de la mano la publicidad de la empresa. Empezar a trabajar con la opción seleccionada.
 - b) **OCP2.2:** Para el 2021 crear 3 redes sociales, las cuales servirán para que la empresa logre tener presencia entre el público, logre tener un acercamiento a los

clientes actuales y potenciales, además de la posibilidad de exponer sus productos y servicios forma clara, concisa y directa al cliente.

- c) **OCP2.3:** Para el 2022 lograr generar una imagen de marca y concepto de cómo se presentará la empresa al público, con ayuda de la agencia publicitaria, la cual debe encargarse de generar contenido periódicamente para que Consejeros lo publique y mantenga actualizadas sus redes sociales.

- **OLP3:** Para el 2022 repotenciar la página web separada por tipo de cliente. Ofreciéndole a cada segmento las opciones que requiere; ofreciendo el servicio de forma diferenciada y permitiendo la venta online.
 - a) **OCP3.1:** Para el 2022 estructurar las opciones a las cuales deben tener acceso los clientes según su naturaleza (Persona natural o persona jurídica) de manera que cada sector tenga información personalizada. En el caso de personas naturales la web debe permitir cotizar, comprar y pagar online.
 - b) **OCP3.2:** Para el 2022 coordinar con las compañías aseguradoras para establecer los acuerdos de venta online. desarrollar, hacer pruebas y pasar la web a producción.
 - c) **OCP3.3:** Para el 2022 realizar la difusión de la web entre los clientes y público en general para lograr generar nuevos leads y posibles nuevos clientes.

- **OLP4:** Para el 2023 desarrollar y ofrecer a los clientes herramientas de autogestión de sus trámites y pólizas.
 - a) **OCP4.1:** Para el 2022 mapear las herramientas que los clientes requieren para poder visualizar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.
 - b) **OCP4.2:** Para el 2022 desarrollar de dichas herramientas en un sistema al cual tendrán acceso clientes de tipo persona natural y jurídica.
 - c) **OCP4.3:** Para el último bimestre del 2022 poner el sistema en un ambiente de pruebas y realizar una marcha blanca para asegurarse que todo funciona correctamente, subsanar observaciones de ser necesario.
 - d) **OCP4.4:** Para el 2023 poner el sistema en producción y difundirlo a los clientes, además de brindarles charlas de capacitación y manuales de uso.

- **OLP5:** Para mediados del 2022 lograr que todos los despachos de pólizas y cobranza se hagan 100% en digital, de esta forma contribuir con el cuidado del ambiente.
 - a) **OCP5.1:** Para el 2022 identificar todas aquellas comunicaciones hacia los clientes, que aún se realicen de forma física.
 - b) **OCP5.2:** Para el 2022 realizar los desarrollos necesarios para automatizar el envío de dichas comunicaciones y realizarlas de manera digital. Asimismo, realizar acuerdos con las compañías aseguradoras para que el 100% de los documentos que envían a Consejeros, sea de manera digital también.
 - c) **OCP5.3:** Para el 2022 realizar pruebas y comenzar con el envío del 100% de documentos de manera digital.
- **OLP6:** Para el 2022 ampliar en 50% el número de capacitaciones realizadas en el plan de capacitaciones anual, integrando temas de seguros y temas tecnológicos.
 - a) **OCP6.1:** Para el 2022 revisar el plan de capacitaciones anual actual e identificar brechas de temas faltantes (ya sea en temas de seguros o en temas tecnológicos).
 - b) **OCP6.2:** Para el 2022 elaborar un nuevo plan de capacitaciones tomando en cuenta los nuevos temas a incluir, sus fechas propuestas y los responsables a cargo.
- **OLP7:** Para el 2023 impulsar y promover la cultura de prevención en el Perú.
 - a) **OCP7.1:** Para el 2021 realizar un plan de comunicaciones donde se defina: los temas a publicar (Para dar a conocer la labor de un bróker y la importancia de contar con un seguro), el formato, fecha de publicación y responsable. Seleccionar los medios digitales por los cuales se publicaría dicho contenido y segmentar a la población objetivo.
 - b) **OCP7.2:** Generar contenido mediante afiches, boletines, videos, imágenes, etc.
 - c) **OCP7.3:** Durante el 2023 realizar las publicaciones periódicamente según el plan y medios seleccionados.
- **OLP8:** Al 2021 obtener la certificación ISO 27001 (Sistema de Seguridad de la Información), de manera que sirva como ventaja competitiva y cumplir con aspectos regulatorios. Y mantener la certificación anualmente.

- a) **OCP8.1:** Al primer semestre del 2021 crear un Comité de Seguridad de la Información, el cual participe activamente en la implementación y revisión del sistema; asimismo designar a un Oficial de Seguridad dentro de la empresa.
- b) **OCP8.2:** Al primer semestre del 2021 elaborar y completar políticas, procedimientos, plan de concienciación, registros de evidencia y controles correspondientes a la norma ISO 27001:2013.
- c) **OCP8.3:** Al segundo semestre del 2021 pasar auditoría externa de la norma ISO 27001:2013 para obtener la certificación, y en adelante, pasar auditorías anuales para mantener el certificado vigente.

7.2. Políticas

Las políticas guían el accionar de la empresa durante la implementación de cada estrategia; apoyan al logro de los objetivos, pero a su vez establecen los límites y fronteras para mantenerse siempre bajo los principios de la ética, legalidad y responsabilidad social.

Se formulan las siguientes políticas para Consejeros y corredores de Seguros S.A.:

- **Política 1 (P1):** Ser respetuosos y cumplir con las normas y requisitos legales de las entidades reguladoras y supervisoras que rigen el accionar de la empresa.
- **Política 2 (P2):** Garantizar transparencia, buenas prácticas y total compromiso en el servicio brindado; procurando obtener la total satisfacción de los clientes.
- **Política 3 (P3):** Buscar la mejora continua en sus actividades, por lo cual la empresa reconoce que es muy importante capacitar constantemente a su personal en temas variados.
- **Política 4 (P4):** Generar un ambiente de trabajo confortable para los colaboradores de la empresa, asimismo contribuir al desarrollo del entorno donde la empresa realiza sus actividades.
- **Política 5 (P5):** Procurar mantenerse actualizada en innovaciones tecnológicas para desarrollar sistemas y herramientas que permitan brindar una mejor atención y asesoramiento a los clientes.
- **Política 6 (P6):** Mantener resguardados los datos e información privada de los clientes, asegurando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

A continuación, se muestran las políticas propuestas y su relación con las estrategias retenidas:

Tabla 54: Relación entre Políticas y Estrategias

Estrategias Retenidas	Política 1 (P1): Ser respetuosos y cumplir con las normas y requisitos legales de las entidades reguladoras y supervisoras que rigen el accionar de la empresa.	Política 2 (P2): Garantizar transparencia, buenas prácticas y total compromiso en el servicio brindado; procurando obtener la total satisfacción de los clientes.	Política 3 (P3): Buscar la mejora continua en sus actividades, por lo cual la empresa reconoce que es muy importante capacitar constantemente a su personal en temas variados.	Política 4 (P4): Generar un ambiente de trabajo comfortable para los colaboradores de la empresa, asimismo contribuir al desarrollo del entorno donde la empresa realiza sus actividades.	Política 5 (P5): Procurar mantenerse actualizada en innovaciones tecnológicas para desarrollar sistemas y herramientas que permitan brindar una mejor atención y asesoramiento a los clientes.	Política 6 (P6): Mantener resguardados los datos e información privada de los clientes, asegurando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.
E2 Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.		X			X	X
E7 Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.		X			X	X
E9 Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.		X	X		X	X
E10 Realizar publicidad vía online y creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.		X		X	X	X

E13	Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.	X			X		
E14	Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.		X	X	X		
E15	Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección, y lograr ser el primer broker en el Perú con dicha certificación de manera que sea una ventaja competitiva.	X					X

Fuente: Elaboración propia

7.3. Actividades y Recursos

Para poder ejecutar las estrategias retenidas, se requieren recursos, los cuales son los insumos necesarios para poder materializar las estrategias y Objetivos a Corto Plazo.

A continuación, se detallan las actividades y recursos requeridos por cada Objetivo a Corto Plazo:

Tabla 55: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 1

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo		Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP1: Para el 2023 expandir la cartera de clientes naturales, logrando que el 30% de ellos tengan contratadas 2 o más pólizas cada uno. Así como también lograr incorporar 100 clientes nuevos de tipo persona natural.	OCP1.1	Para el 2022 reorganizar la estructura de la empresa, para que exista un área únicamente dedicada a la atención de clientes de tipo persona natural.	1 Migrar a 4 ejecutivos a la nueva área especializada en clientes de tipo persona natural.	Recursos Humanos y Financieros: Salarios mensuales del personal (se mantienen salarios actuales, ya que se trata de una migración de área)
			2 Asignar una sub gerencia de unidad y un jefe supervisor de los 4 ejecutivos.	Recursos Humanos y Financieros: Salarios mensuales del personal (se mantienen salarios actuales, ya que se trata de una migración de área)
	OCP1.2	Para el 2022 dividir la cartera actual de clientes de tipo persona natural y asignar un ejecutivo a la atención de cada cliente, de manera que se tenga un modelo de atención más personalizado y logre ofrecer los seguros con que el cliente no cuenta aún.	3 Obtener un reporte de la totalidad de clientes actuales de tipo persona natural, y dividirlos y asignarlos equitativamente entre los 4 ejecutivos del área.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal que ingrese al sistema para la obtención y análisis del reporte.
			4 Establecer las reglas para la asignación de los clientes nuevos, de manera que el sistema los asigne automáticamente al ejecutivo que le corresponde.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal de Tecnología que establezca el criterio de asignación en el sistema.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 2

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo		Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP2: Para el 2022 lograr tener presencia y publicidad en al menos 3 redes sociales.	OCP2.1	Para el 2021 evaluar opciones de agencias publicitarias con la cual trabajar de la mano la publicidad de la empresa. Empezar a trabajar con la opción seleccionada.	1 Cotizar opciones de diferentes agencias publicitarias, tener reuniones para explicación de sus propuestas. Seleccionar una.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de la evaluación de las agencias publicitarias.
			2 Aceptación de la gerencia de propuesta ganadora.	Recursos Financieros: Pago por el servicio y materiales desarrollados por la agencia publicitaria.
	OCP2.2	Para el 2021 crear 3 redes sociales, las cuales servirán para que la empresa logre tener presencia entre el público, logre tener un acercamiento a los clientes actuales y potenciales, además de la posibilidad de exponer sus productos y servicios forma clara, concisa y directa al cliente.	3 Analizar cuáles y crear redes sociales de la institución.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de la creación de las redes sociales.
	OCP2.3	Para el 2022 lograr generar una imagen de marca y concepto de cómo se presentará la empresa al público, con ayuda de la agencia publicitaria, la cual debe encargarse de generar contenido periódicamente para que Consejeros lo publique y mantenga actualizadas sus redes sociales.	4 Agencia publicitaria desarrolla material adecuado para dar a conocer a la empresa y sus productos; mediante campañas, publicaciones, boletines informativos, etc. Adecuándose al formato de cada red social.	Recursos Financieros: Pago por el material desarrollado para redes sociales.
			5 Actualizar periódicamente las redes sociales, administrarlas correctamente.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de mantener actualizadas las redes sociales con el material desarrollado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 3

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP3: Para el 2022 repotenciar la página web separada por tipo de cliente. Ofreciéndole a cada segmento las opciones que requiere; ofreciendo el servicio de forma diferenciada y permitiendo la venta online.	OCP3.1 Para el 2022 estructurar las opciones a las cuales deben tener acceso los clientes según su naturaleza (Persona natural o persona jurídica) de manera que cada sector tenga información personalizada. En el caso de personas naturales la web debe permitir cotizar, comprar y pagar online.	1 Establecer junto a la gerencia de la organización la manera en que debe separarse la página web, para coordinar a qué opciones debe tener acceso cada tipo de cliente (Persona natural o jurídica), en el caso de personas naturales brindar las opciones de cotización, venta y pago online.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre de las gerencias y personal a cargo de coordinar los cambios a realizar en la página web.
	OCP3.2 Para el 2022 coordinar con las compañías aseguradoras para establecer los acuerdos de venta online. desarrollar, hacer pruebas y pasar la web a producción.	2 El área de Tecnología de la Información de la empresa debe coordinar, desarrollar, hacer pruebas y poner a producción la página web reestructurada con las nuevas opciones.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de realizar el desarrollo, pruebas y puesta a producción de las opciones de la página web.
	OCP3.3 Para el 2022 realizar la difusión de la web entre los clientes y público en general para lograr generar nuevos leads y posibles nuevos clientes.	3 Desarrollar con la agencia publicitaria campañas, publicidad y material periódico para ofrecer los productos vendidos vía página web.	Recursos Financieros y Humanos: Pago por el material desarrollado para redes sociales. Horas hombre del personal a cargo de mantener actualizadas las redes sociales. Pago por publicidad contratada en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 4

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo	Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP4: Para el 2023 desarrollar y ofrecer a los clientes herramientas de autogestión de sus trámites y pólizas.	OCP4.1 Para el 2022 mapear las herramientas que los clientes requieren para poder visualizar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.	1 Establecer junto a la gerencia de la organización las opciones que deben ponerse a disposición del cliente para que se autogestione, la forma en que debe visualizarse y las particularidades del sistema a desarrollar	Recursos Financieros y Humanos: Horas hombre de la gerencia y personal a cargo de las coordinaciones.
	OCP4.2 Para el 2022 desarrollar de dichas herramientas en un sistema al cual tendrán acceso clientes de tipo persona natural y jurídica.	2 El área de Tecnología de la Información de la empresa debe desarrollar dicho sistema según lo coordinado con gerencia.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de realizar el desarrollo del sistema de autogestión de clientes.
	OCP4.3 Para el último bimestre del 2022 poner el sistema en un ambiente de pruebas para asegurarse que todo funciona correctamente, subsanar observaciones de ser necesario.	3 Poner el sistema de autogestión en un ambiente de pruebas, del cual se brindará el acceso a clientes de confianza seleccionados, para que lo usen y brinden su retroalimentación; ajustar las observaciones que se tuviesen.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo y poner en ambiente de pruebas el sistema; horas hombre del personal a cargo de coordinar las pruebas con los clientes; horas hombre del personal que subsane las observaciones u oportunidades de mejora que se encuentren.
	OCP4.4 Para el 2023 poner el sistema en producción y difundirlo a los clientes, además de brindarles charlas de capacitación y manuales de uso.	4 Elaborar manuales de uso del nuevo sistema de autogestión.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de la elaboración de los manuales y afiches para difusión del nuevo sistema.
		5 Comunicar y difundir masivamente a la totalidad de clientes sobre el nuevo sistema de autogestión, realizar capacitaciones y enviar los manuales elaborados.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo del envío de afiches para difusión, capacitar a los clientes y envío de manuales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 5

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo		Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP5: Para mediados del 2022 lograr que todos los despachos de pólizas y cobranza se hagan 100% en digital, de esta forma contribuir con el cuidado del ambiente.	OCP5.1	Para el 2022 identificar todas aquellas comunicaciones hacia los clientes, que aún se realicen de forma física.	1 Identificar y analizar aquellas comunicaciones que por algún motivo aún se realicen de manera física, y reconocer el por qué aún se hace el envío de esta manera.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de realizar la identificación de las comunicaciones que aún se realizan de manera física.
	OCP5.2	Para el 2022 realizar los desarrollos necesarios para automatizar el envío de dichas comunicaciones y realizarlas de manera digital. Asimismo, realizar acuerdos con las compañías aseguradoras para que el 100% de los documentos que envían a Consejeros, sea de manera digital también.	2 Realizar los desarrollos y modificaciones necesarias en el sistema de la empresa, para realizar el envío de toda comunicación de manera digital. Realizar las coordinaciones necesarias con las compañías de seguros para asegurar que todos los documentos que se envíen a la empresa, sea de manera digital.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de realizar los desarrollos y/o modificaciones en el sistema; horas hombre del personal que realice las coordinaciones con las compañías aseguradoras.
	OCP5.3	Para el 2022 realizar pruebas y comenzar con el envío del 100% de documentos de manera digital.	3 Realizar pruebas de los envíos y comenzar a realizarlos.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de realizar las pruebas y programar envíos desde el sistema.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 6

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo		Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP6: Para el 2022 ampliar en 50% el número de capacitaciones realizadas en el plan de capacitaciones anual, integrando temas de seguros y temas tecnológicos.	OCP6.1	Para el 2022 revisar el plan de capacitaciones anual actual e identificar brechas de temas faltantes (ya sea en temas de seguros o en temas tecnológicos).	1 Analizar el plan de capacitaciones actual e identificar las falencias de éste, en cuanto a temas faltantes, ya sean de ámbito tecnológico o de seguros.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de revisar el plan de capacitaciones anual.
	OCP6.2	Para el 2022 elaborar un nuevo plan de capacitaciones tomando en cuenta los nuevos temas a incluir, sus fechas propuestas y los responsables a cargo.	2 Elaborar un nuevo plan de capacitaciones anual, incluyendo los temas identificados como faltantes. Asimismo, asignar responsables y fechas.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de elaborar el nuevo plan de capacitaciones de la institución.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 7

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo		Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP7: Para el 2023 impulsar y promover la cultura de prevención en el Perú.	OCP7.1	Para el 2021 realizar un plan de comunicaciones donde se defina: los temas a publicar (Para dar a conocer la labor de un bróker y la importancia de contar con un seguro), el formato, fecha de publicación y responsable. Seleccionar los medios digitales por los cuales se publicaría dicho contenido y segmentar a la población objetivo.	1 Realizar reuniones de trabajo donde se obtengan ideas para elaborar un plan de comunicaciones, los cuales tienen por objetivo dar a conocer la labor de un bróker y la importancia de los seguros	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de elaborar el nuevo plan de comunicaciones.
		Generar contenido mediante afiches, boletines, videos, imágenes, etc.	2 Elaborar material: afiches, boletines, imágenes, videos, etc.	Recursos Humanos y Financieros y Tecnológicos: Horas hombre del personal a cargo de elaborar material y contenido.
		Durante el 2023 realizar las publicaciones periódicamente según el plan y medios seleccionados.	3 Publicar el material en redes sociales, según el plan de comunicaciones elaborado.	Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de mantener actualizadas las redes sociales con el material desarrollado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62: Actividades y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo correspondientes al Objetivo a Largo Plazo Nro. 8

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo de Corto Plazo		Actividades	Recursos necesarios (Humanos/ Físicos/ Financieros/ Tecnológicos)
OLP8: Al 2021 obtener la certificación ISO 27001 (Sistema de Seguridad de la Información), de manera que sirva como ventaja competitiva y cumplir con aspectos regulatorios. Y mantener la certificación anualmente.	OCP8.1	Al primer semestre del 2021 crear un Comité de Seguridad de la Información, el cual participe activamente en la implementación y revisión del sistema; asimismo designar a un Oficial de Seguridad dentro de la empresa.	1 Definir un Oficial de Seguridad de la Información dentro de la empresa.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre de los involucrados en la designación del Oficial de Seguridad de la Información.
			2 Definir un Comité de Seguridad de la Información dentro de la empresa.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre de los involucrados en la designación del Comité de Seguridad de la Información.
			3 Definir el alcance de los procesos en los cuales se vaya a implementar el Sistema de Seguridad de la Información.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de definir el alcance del sistema.
	OCP8.2	Al primer semestre del 2021 elaborar y completar políticas, procedimientos, plan de concienciación, registros de evidencia y controles correspondientes a la norma ISO 27001:2013.	4 Planificar, Implementar y Revisar la documentación, registros, evidencia, concienciación al personal, etc. correspondientes al Sistema de Gestión de Seguridad de la Información en la empresa.	Recursos Humanos y Financieros: Horas hombre del personal a cargo de planificar, implementar y revisar el Sistema de Gestión en la empresa.
	OCP8.3	Al segundo semestre del 2021 pasar auditoría externa de la norma ISO 27001:2013 para obtener la certificación, y en adelante, pasar auditorías anuales para mantener el certificado vigente.	5 Pasar auditoría externa para obtener la certificación en el Sistema de Seguridad de la Información.	Recursos Humanos y Financieros: Pago a empresa certificadora; horas hombre del personal encargado de pasar la auditoría.

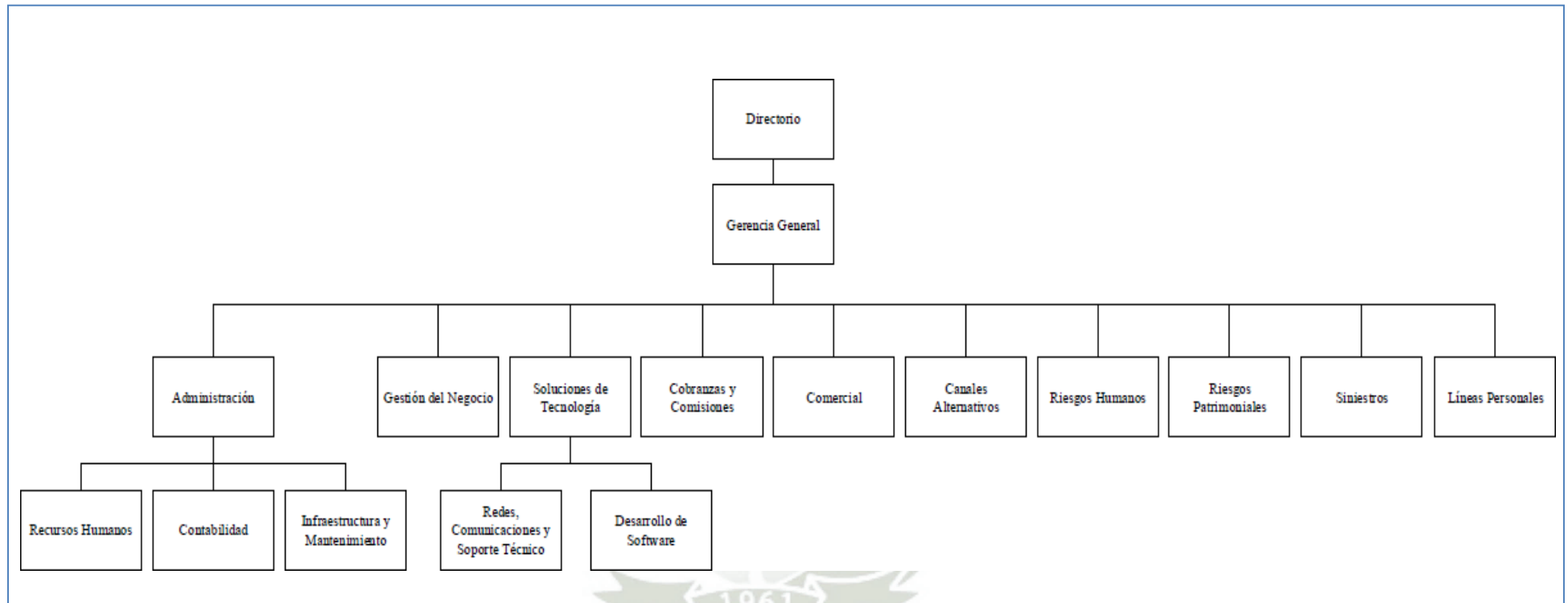
Fuente: Elaboración propia

7.4. Estructura Organizacional

A continuación, se muestra la estructura organizacional requerida para que las estrategias propuestas puedan desarrollarse debidamente:



Figura 18: Organigrama propuesto de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.



Fuente: Consejeros y Corredores de Seguros

Como se puede observar, el organigrama actual se mantiene con excepción de un cambio necesario: el principal cambio que sufrió la estructura organizacional de la empresa, es la creación de una nueva área llamada “Líneas Personales”, con el objetivo de que dicha área se haga cargo de la atención personalizada de los clientes de tipo persona natural, se propone que dicha área sea compuesta retirando a 2 ejecutivos de cada área ya existente (Patrimoniales, Riesgos Humanos y Canales Alternativos). El área propuesta se debe componer de la siguiente manera:

Tabla 63: Composición área Líneas Personales

N°	Cargo	Área Proveniente	Cantidad	Justificación
1	Sub Gerente de Líneas Personales	Área Comercial	1	Posee experiencia en la captación de nuevos clientes y explotación de clientes ya existentes (en este caso, se centrará en los clientes de tipo persona natural).
2	Apoderado de líneas Personales - Operaciones	Canales Alternativos	1	Encargado/a de la supervisión del trabajo operativo de los ejecutivos a su cargo, ya que posee experiencia previa en la venta de seguros a personas naturales, así como también del manejo del sistema, desde la cotización hasta la cobranza. Es por ello que debe liderar al equipo, obtener reportes y verificar que la atención sea óptima.
3	Ejecutivo de líneas Personales (Región Lima).	Riesgos Humanos/ Riesgos Patrimoniales	2	Expertos en la operativa, asesoramiento a los clientes, registro de pólizas al sistema, registro de cobranza, derivación en caso de siniestros, etc.
4	Ejecutivo de líneas Personales (Región Sur).	Riesgos Humanos/ Riesgos Patrimoniales	2	Expertos en la operativa, asesoramiento a los clientes, registro de pólizas al sistema, registro de cobranza, derivación en caso de siniestros, etc.

7.5. Medio Ambiente

Consejeros, desde sus inicios, fue una empresa respetuosa y responsable con el medio ambiente. Su principal fuente de desechos consistía en desechos no tóxicos como papel y útiles de oficina en desuso; equipos electrónicos en desuso (los cuales son donados) y tóners (los cuales son devueltos al proveedor para su correcta eliminación).

Es a causa de la pandemia y del trabajo remoto que el uso de papel (envío de pólizas, correspondencia, etc.) se vio reducido en gran porcentaje y se optó por realizar dichos envíos de manera digital, contribuyendo así a la conservación del ambiente.

Consejeros se mantiene en constante búsqueda de la mejora continua y por ello tiene miras a ser una empresa con una operatividad 100% digital, y de esta manera reducir su impacto y huella ambiental; además de encontrarse participando en programas de reciclaje y apoyo al ambiente.

Capítulo 8: Evaluación Estratégica

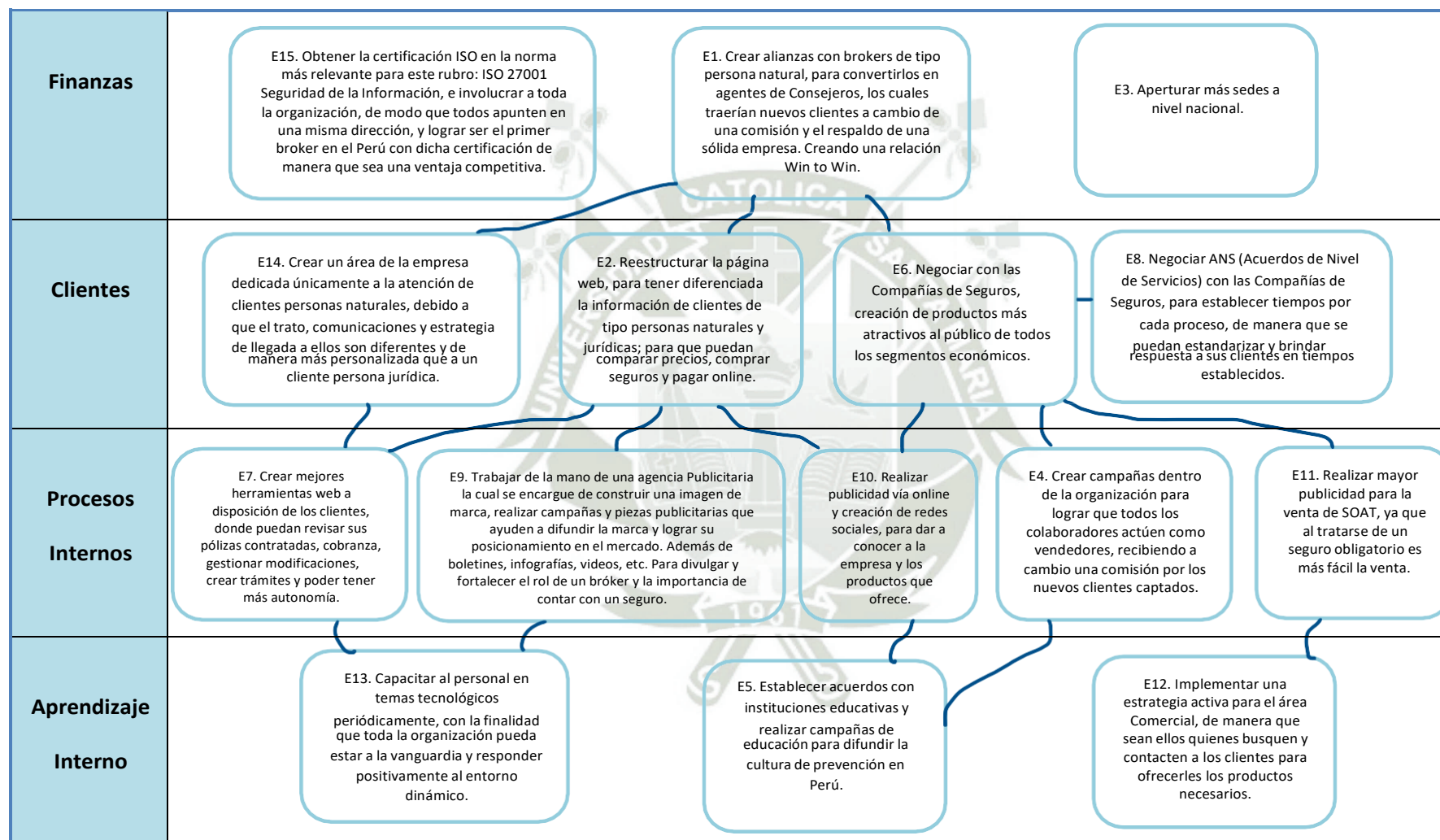
El entorno es dinámico y el proceso estratégico es iterativo, es decir, se está retroalimentando y evaluando permanentemente durante todo el proceso, es por ello que se requieren herramientas para evaluar y medir si las estrategias seleccionadas están siendo útiles para alcanzar la visión de la empresa; en el presente capítulo presentamos herramientas que nos ayudan a visualizar la relación que existe entre las estrategias desde una vista macro, cómo se alinean a los objetivos de la empresa y además nos permiten medir cuantitativamente el avance y eficiencia de las estrategias propuestas y poder tener noción del resultado de las mismas, con la finalidad de ir realizando ajustes a lo largo del proceso, si fuera necesario.

8.1. Mapa Estratégico (ME)

En el siguiente Mapa Estratégico visualizamos las estrategias propuestas, su relación entre ellas y su aporte a las diferentes perspectivas, las cuales son de importancia para la empresa:

- Perspectiva financiera: Accionistas satisfechos.
- Perspectiva del cliente: Clientes contentos.
- Perspectiva de los procesos internos: Procesos productivos.
- Perspectiva de aprendizaje o crecimiento de la organización: Empleados motivados y preparados.

Figura 19: Mapa Estratégico de Consejeros y Corredores de Seguros S.A



Fuente: Elaboración propia

8.2. Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard es una herramienta que nos permite visualizar los objetivos y estrategias de la empresa de manera macro, de esta manera toda la empresa puede ver la interrelación de las estrategias y cómo aportan para el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la visión; asimismo nos permite establecer responsables y métricas de medición, de esa manera podemos calcular el avance de las estrategias establecidas e ir afinándolas durante el tiempo, ya que el entorno es dinámico y las decisiones de la empresa deben ir ajustándose a él.



Tabla 64: Balanced Scorecard de Consejeros y Corredores de Seguros S.A.

Perspectiva	Objetivo a Largo Plazo	Indicador	Fórmula	Meta		Estrategias que apoyan a su cumplimiento	Objetivos a Corto Plazo	Responsable	Control		
				Óptimo	Regular				Deficiente	Forma	Periodicidad
Finanzas	<p>OLP1. Para el 2023 expandir la cartera de clientes naturales, logrando que el 30% de ellos tengan contratadas 2 o más pólizas cada uno. Así como también lograr incorporar 100 clientes nuevos de tipo persona natural.</p>	<p>Cantidad de clientes de tipo persona natural que tienen contratadas 2 o más pólizas</p>	<p>(Cantidad de clientes de tipo persona natural que tienen contratadas 2 o más pólizas/ Cantidad total de clientes de tipo persona natural) *100</p>	Óptimo	OLP>=30%	E2, E10, E14	<p>OCPI.1: Para el 2022 reorganizar la estructura de la empresa, para que exista un área únicamente dedicada a la atención de clientes de tipo persona natural.</p> <p>OCPI.2: Para el 2022 dividir la cartera actual de clientes de tipo persona natural y asignar un ejecutivo a la atención de cada cliente, de manera que se tenga un modelo de atención más personalizado y logre ofrecer los seguros con que el cliente no cuenta aún.</p>	Gerencia General, Área de Gestión del Negocio	Escrita	Trimestral	
				Regular	29%<OLP<10%						Área de Gestión del Negocio, Gerencias de Unidades
				Deficiente	OLP<10%						
	<p>OLP8. Al 2021 obtener la certificación ISO 27001 (Sistema de Seguridad de la Información), de manera que sirva como ventaja competitiva y cumplir con aspectos regulatorios.</p>	<p>Logro de obtención del certificado de ISO 27001 en el año 2021</p>	<p>Logro de obtención del certificado de ISO 27001 en el año establecido</p>	<p>Óptimo</p>	<p>OLP=SI</p>	E15	<p>OCP8.1: Al primer semestre del 2021 crear un Comité de Seguridad de la Información, el cual participe activamente en la implementación y revisión del sistema; asimismo designar a un Oficial de Seguridad dentro de la empresa.</p> <p>OCP8.2: Al primer semestre del 2021 elaborar y completar políticas, procedimientos, plan de concienciación, registros de evidencia y controles correspondientes a la norma ISO 27001:2013.</p> <p>OCP8.3: Al segundo semestre del 2021 pasar auditoría externa de la norma ISO 27001:2013 para obtener la certificación, y en adelante, pasar auditorías anuales para mantener el certificado vigente.</p>	Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología	Escrita	Anual	
Deficiente								OLP= NO			Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología

Perspectiva	Objetivo a Largo Plazo	Indicador	Fórmula	Meta		Estrategias que apoyan a su cumplimiento	Objetivos a Corto Plazo	Responsable	Control	
									Forma	Periodicidad
Clientes	OLP2. Para el 2022 lograr tener presencia y publicidad en al menos 3 redes sociales.	Redes sociales creadas	Redes sociales creadas al haber culminado el año 2022	Óptimo	OLP>=3	E9, E10	<p>OCP2.1: Para el 2021 evaluar opciones de agencias publicitarias con la cual trabajar de la mano la publicidad de la empresa. Empezar a trabajar con la opción seleccionada.</p> <p>OCP2.2: Para el 2021 crear 3 redes sociales, las cuales servirán para que la empresa logre tener presencia entre el público, logre tener un acercamiento a los clientes actuales y potenciales, además de la posibilidad de exponer sus productos y servicios forma clara, concisa y directa al cliente.</p>	Gerencia General, Área de Líneas Personales		
				Regular	OLP=2			Agencia Publicitaria, Área de Líneas Personales		
				Deficiente	OLP=1					
	Publicaciones lanzadas en redes sociales	(Cantidad de publicaciones lanzadas a redes sociales en el tiempo establecido/ Cantidad de publicaciones planificadas) *100	Óptimo	OLP>90%		<p>OCP2.3: Para el 2022 lograr generar una imagen de marca y concepto de cómo se presentará la empresa al público, con ayuda de la agencia publicitaria, la cual debe encargarse de generar contenido periódicamente para que Consejeros lo publique y mantenga actualizadas sus redes sociales.</p>	Agencia Publicitaria, Área de Líneas Personales	Escrita	Quincenal	
			Regular	70%<OLP<90%						
			Deficiente	OLP<70%						
OLP3. Para el 2022 repotenciar la página web separada por tipo de cliente. Ofreciéndole a cada segmento las opciones que requiere; ofreciendo el servicio de forma	Cantidad de opciones desarrolladas y habilitadas en la web	(Cantidad de opciones desarrolladas y habilitadas en la web en el tiempo establecido/Cantidad de opciones mapeadas) *100	Óptimo	OLP>90%	E2	<p>OCP3.1: Para el 2022 estructurar las opciones a las cuales deben tener acceso los clientes según su naturaleza (Persona natural o persona jurídica) de manera que cada sector tenga información personalizada. En el caso de personas naturales la web debe</p>	Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología	Escrita	Semestral	

Perspectiva	Objetivo a Largo Plazo	Indicador	Fórmula	Meta		Estrategias que apoyan a su cumplimiento	Objetivos a Corto Plazo	Responsable	Control		
									Forma	Periodicidad	
	diferenciada y permitiendo la venta online						permitir cotizar, comprar y pagar online.				
				Regular	70%<OLP<90%		OCP3.2: Para el 2022 coordinar con las compañías aseguradoras para establecer los acuerdos de venta online. desarrollar, hacer pruebas y pasar la web a producción.				Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología
				Deficiente	OLP<70%		OCP3.3: Para el 2022 realizar la difusión de la web entre los clientes y público en general para lograr generar nuevos leads y posibles nuevos clientes.				Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología
Procesos	OLP4. Para el 2023 desarrollar y ofrecer a los clientes herramientas de autogestión de sus trámites y pólizas.	Cantidad de herramientas de autogestión desarrolladas y puestas a disposición del cliente	(Cantidad de herramientas desarrolladas y puestas a disposición del cliente en el tiempo establecido/ Cantidad de herramientas mapeadas) *100	Óptimo	OLP>90%	E7, E13	OCP4.1: Para el 2022 mapear las herramientas que los clientes requieren para poder visualizar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.	Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología	Escrita	Semestral	
				Regular	70%<OLP<90%		OCP4.2: Para el 2022 desarrollar de dichas herramientas en un sistema al cual tendrán acceso clientes de tipo persona natural y jurídica				Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología
							OCP4.3: Para el último bimestre del 2022 poner el sistema en un ambiente de pruebas y realizar una marcha blanca para asegurarse que todo funciona correctamente, subsanar observaciones de ser necesario.				Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología

Perspectiva	Objetivo a Largo Plazo	Indicador	Fórmula	Meta		Estrategias que apoyan a su cumplimiento	Objetivos a Corto Plazo	Responsable	Control								
									Forma	Periodicidad							
				Deficiente	OLP<70%		OCP4.4: Para el 2023 poner el sistema en producción y difundirlo a los clientes, además de brindarles charlas de capacitación y manuales de uso.	Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología									
				Óptimo	OLP>90%						E7	OCP5.1: Para el 2022 identificar todas aquellas comunicaciones hacia los clientes, que aún se realicen de forma física.	Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología	Escrita	Trimestral		
				Regular	70%<OLP<90%											OCP5.2: Para el 2022 realizar los desarrollos necesarios para automatizar el envío de dichas comunicaciones y realizarlas de manera digital. Asimismo, realizar acuerdos con las compañías aseguradoras para que el 100% de los documentos que envían a Consejeros, sea de manera digital también.	Área de Gestión del Negocio, Área de Soluciones de Tecnología
				Deficiente	OLP<70%												
Aprendizaje	OLP6. Para el 2022 ampliar en 50% el número de capacitaciones realizadas en el plan de capacitaciones anual, integrando temas de seguros y temas tecnológicos.	Cantidad de capacitaciones ejecutadas	(Cantidad de capacitaciones ejecutadas/Cantidad de capacitaciones programadas en el Plan Anual de Capacitaciones) *100	Óptimo	OLP>90%	E13	OCP6.1: Para el 2022 revisar el plan de capacitaciones anual actual e identificar brechas de temas faltantes (ya sea en temas de seguros o en temas tecnológicos).	Área de Gestión del Negocio, Área de Recursos Humanos	Escrita	Trimestral							
				Regular	70%<OLP<90%						OCP6.2: Para el 2022 elaborar un nuevo plan de capacitaciones tomando en cuenta los nuevos temas a incluir, sus fechas propuestas y los responsables a cargo	Área de Gestión del Negocio, Área de Recursos Humanos					
				Deficiente	OLP<70%												

Perspectiva	Objetivo a Largo Plazo	Indicador	Fórmula	Meta		Estrategias que apoyan a su cumplimiento	Objetivos a Corto Plazo	Responsable	Control	
									Forma	Periodicidad
	OLP7. Para el 2023 impulsar y promover la cultura de prevención en el Perú.	Cantidad de publicaciones y/o comunicaciones realizadas	(Cantidad de comunicaciones realizadas/ Cantidad de comunicaciones planificadas en el plan de comunicaciones de la empresa) *100	Óptimo	OLP>90%	E9, E10	OCP7.1: Para el 2021 realizar un plan de comunicaciones donde se defina: los temas a publicar (Para dar a conocer la labor de un bróker y la importancia de contar con un seguro), el formato, fecha de publicación y responsable. Seleccionar los medios digitales por los cuales se publicaría dicho contenido y segmentar a la población objetivo.	Agencia Publicitaria, Área de Líneas Personales	Escrita	Mensual
				Regular	70% <OLP<90%		OCP7.2: Generar contenido mediante afiches, boletines, videos, imágenes, etc.			
				Deficiente	OLP<70%		OCP7.3: Durante el 2023 realizar las publicaciones periódicamente según el plan y medios seleccionados.			

Fuente: Elaboración propia

8.3. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, en el Plan Estratégico Integral (PEI) de Consejeros y Corredores de Seguros, se muestra de manera integral las estrategias propuestas, para el logro de los objetivos, los cuales a su vez son el camino para lograr alcanzar la visión. En el PEI a su vez, se muestran los recursos, actividades, políticas, valores, código de ética y estructura organizacional alineados a la misión y visión establecida.



Tabla 65: Plan Estratégico Integral (PEI) de Consejeros y Corredores de Seguros S.A

VISIÓN: “Para el año 2024, Consejeros y Corredores de Seguros, se encontrará entre los cinco primeros brókeres a nivel nacional. Será reconocido por su excelente asesoría en seguros, sólidos valores y vocación de servicio; así como también, por ser el bróker con mayores innovaciones tecnológicas que contribuyan a brindar autonomía a sus clientes de tipo persona jurídica y persona natural. Impulsando la cultura de prevención en el Perú”.

MISIÓN: “Brindar el mejor servicio de corretaje de seguros a nivel nacional, tanto a empresas como a personas naturales; teniendo como pilares la honestidad, transparencia y vocación de servicio en todo su equipo humano altamente experimentado y capacitado. Cuenta con moderna infraestructura en cada una de sus sedes y tecnología de punta en constante innovación lo cual permite brindar la mejor asesoría tanto presencial como a distancia para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes”

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP)								PRINCIPIOS CARDINALES:	
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8		
1. Rentabilidad duradera. 2. Aumento de la participación de mercado (clientes de tipo persona natural y jurídica). 3. Prestigio y buena imagen ante la sociedad. 4. Contar con tecnología de punta a disposición de sus clientes, que facilite la atención online. 5. Incrementar la capacitación de su personal, para cubrir las necesidades y superar las expectativas de los clientes. 6. Contribuir a promover la cultura de prevención en el Perú. 7. Promover el cuidado del ambiente y la reducción del uso de recursos.	Para el 2023 expandir la cartera de clientes naturales, logrando que el 30% de ellos tengan contratadas 2 o más pólizas cada uno. Así como también lograr incorporar 100 clientes nuevos de tipo persona natural.	Para el 2022 lograr tener presencia y publicidad en al menos 3 redes sociales.	Para el 2022 repotenciar la página web separada por tipo de cliente. Ofreciéndole a cada segmento las opciones que requiere; ofreciendo el servicio de forma diferenciada y permitiendo la venta online.	Para el 2023 desarrollar y ofrecer a los clientes herramientas de autogestión de sus trámites y pólizas.	Para mediados del 2022 lograr que todos los despachos de pólizas y cobranza se hagan 100% en digital, de esta forma contribuir con el cuidado del ambiente.	Para el 2022 ampliar en 50% el número de capacitaciones realizadas en el plan de capacitaciones anual, integrando temas de seguros y temas tecnológicos.	Para el 2023 impulsar y promover la cultura de prevención en el Perú.	Al 2021 obtener la certificación ISO 27001 (Sistema de Seguridad de la Información), de manera que sirva como ventaja competitiva y cumplir con aspectos regulatorios. Y mantener la certificación anualmente.	1. Influencia de terceras partes (El Estado, Compañías Aseguradoras, competencia, clientes, entorno en general). 2. Lazos pasados y presentes (actuar basado en valores y transparencia). 3. Contrabalance de intereses (no presenta conflictos de intereses). 4. Conservación de los enemigos (participa de libre y sana competencia).	
ESTRATEGIAS									POLITICAS	
E2	Reestructurar la página web, para tener diferenciada la información de clientes de tipo personas naturales y jurídicas; para que puedan comparar precios, comprar seguros y pagar online.	X		X					-Política 1 (P1): Ser respetuosos y cumplir con las normas y requisitos legales de las entidades reguladoras y supervisoras que rigen el accionar de la empresa.	P2, P5, P6
E7	Crear mejores herramientas web a disposición de los clientes, donde puedan revisar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.				X	X			-Política 2 (P2): Garantizar transparencia, buenas prácticas y total compromiso en el servicio brindado; procurando obtener la total satisfacción de los clientes.	P2, P5, P6
E9	Trabajar de la mano de una agencia Publicitaria la cual se encargue de construir una imagen de marca, realizar campañas y piezas publicitarias que ayuden a difundir la marca y lograr su posicionamiento en el mercado. Además de boletines, infografías, videos, etc. Para divulgar y fortalecer el rol de un bróker y la importancia de contar con un seguro.		X					X	-Política 3 (P3): Buscar la mejora continua en sus actividades, por lo cual la empresa reconoce que es muy importante capacitar constantemente a su personal en temas variados.	P2, P3, P5, P6
E10	Realizar publicidad vía online y	X	X					X	-Política 4 (P4):	P2,

INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP)								PRINCIPIOS CARDINALES:		
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8			
	creación de redes sociales, para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece.										Generar un ambiente de trabajo confortable para los colaboradores de la empresa, asimismo contribuir al desarrollo del entorno donde la empresa realiza sus actividades.	P4, P5, P6
E13	Capacitar al personal en temas tecnológicos periódicamente, con la finalidad que toda la organización pueda estar a la vanguardia y responder positivamente al entorno dinámico.				X				X		-Política 5 (P5): Procurar mantenerse actualizada en innovaciones tecnológicas para desarrollar sistemas y herramientas que permitan brindar una mejor atención y asesoramiento a los clientes.	P1, P4
E14	Crear un área de la empresa dedicada únicamente a la atención de clientes personas naturales, debido a que el trato, comunicaciones y estrategia de llegada a ellos son diferentes y de manera más personalizada que a un cliente persona jurídica.	X									-Política 6 (P6): Mantener resguardados los datos e información privada de los clientes, asegurando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.	P2, P3, P4
E15	Obtener la certificación ISO en la norma más relevante para este rubro: ISO 27001 Seguridad de la Información, e involucrar a toda la organización, de modo que todos apunten en una misma dirección, y lograr ser el primer broker en el Perú con dicha certificación de manera que sea una ventaja competitiva.									X		P1, P6
BALANCED SCORECARD Perspectivas:		OBJETIVOS A CORTO PLAZO (OCP)								VALORES ORGANIZACIONALES Y CÓDIGO DE ÉTICA		
FINANZAS	<p>OCP1.1: Para el 2022 reorganizar la estructura de la empresa, para que exista un área únicamente dedicada a la atención de clientes de tipo persona natural.</p> <p>OCP1.2: Para el 2022 dividir la cartera actual de clientes de tipo persona natural y asignar un ejecutivo a la atención de cada cliente, de manera que se tenga un modelo de atención más</p>									<p>OCP8.1: Al primer semestre del 2021 crear un Comité de Seguridad de la Información, el cual participe activamente en la implementación y revisión del sistema; asimismo designar a un Oficial de Seguridad dentro de la empresa.</p> <p>OCP8.2: Al primer semestre del 2021 elaborar y completar políticas, procedimientos, plan de concienciación, registros de evidencia y controles correspondientes a la norma ISO 27001:2013.</p>	<p>VALORES ORGANIZACIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética: Basamos todas nuestras actividades en la transparencia, integridad y siguiendo siempre el camino correcto. • Honestidad: Cumplimos con nuestros compromisos y obligaciones al pie de la letra, siendo transparentes en todo momento. • Respeto: Valoramos a nuestro equipo, clientes y a nuestro entorno con sus diferentes cualidades e intereses. • Compromiso: 	

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP)								PRINCIPIOS CARDINALES:	
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8		
	personalizado y logre ofrecer los seguros con que el cliente no cuenta aún.								<p>OCP8.3: Al segundo semestre del 2021 pasar auditoría externa de la norma ISO 27001:2013 para obtener la certificación, y en adelante, pasar auditorías anuales para mantener el certificado vigente.</p>	<p>Cumplimos oportunamente con las responsabilidades asumidas para con nuestros clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio: Orientamos todos nuestros esfuerzos a obtener la permanente satisfacción de nuestros clientes. • Innovación y apertura al cambio:
CLIENTES		<p>OCP2.1: Para el 2021 evaluar opciones de agencias publicitarias con la cual trabajar de la mano la publicidad de la empresa. Empezar a trabajar con la opción seleccionada.</p> <p>OCP2.2: Para el 2021 crear 3 redes sociales, las cuales servirán para que la empresa logre tener presencia entre el público, logre tener un acercamiento a los clientes actuales y potenciales, además de la posibilidad de exponer sus productos y servicios forma clara, concisa y directa al cliente.</p> <p>OCP2.3: Para el 2022 lograr generar una imagen de marca y concepto de cómo se presentará la empresa al público, con ayuda de la agencia publicitaria, la cual debe encargarse de generar contenido periódicamente para que Consejeros lo</p>	<p>OCP3.1: Para el 2022 estructurar las opciones a las cuales deben tener acceso los clientes según su naturaleza (Persona natural o persona jurídica) de manera que cada sector tenga información personalizada. En el caso de personas naturales la web debe permitir cotizar, comprar y pagar online.</p> <p>OCP3.2: Para el 2022 coordinar con las compañías aseguradoras para establecer los acuerdos de venta online.</p> <p>desarrollar, hacer pruebas y pasar la web a producción.</p> <p>OCP3.3: Para el 2022 realizar la difusión de la web entre los clientes y público en general para lograr generar nuevos leads y posibles nuevos clientes.</p>						<p>Invertimos en investigación, desarrollo y tecnología, aceptando los desafíos propuestos por el mercado.</p>	

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP)								PRINCIPIOS CARDINALES:
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	
		publique y mantenga actualizadas sus redes sociales.							
PROCESOS				<p>OCP4.1: Para el 2022 mapear las herramientas que los clientes requieren para poder visualizar sus pólizas contratadas, cobranza, gestionar modificaciones, crear trámites y poder tener más autonomía.</p> <p>OCP4.2: Para el 2022 desarrollar de dichas herramientas en un sistema al cual tendrán acceso clientes de tipo persona natural y jurídica.</p> <p>OCP4.3: Para el último bimestre del 2022 poner el sistema en un ambiente de pruebas y realizar una marcha blanca para asegurarse que todo funciona correctamente, subsanar observaciones de ser necesario.</p> <p>OCP4.4: Para el 2023 poner el sistema en producción y difundirlo a los clientes, además de brindarles charlas de capacitación y manuales de uso.</p>	<p>OCP5.1: Para el 2022 identificar todas aquellas comunicaciones hacia los clientes, que aún se realicen de forma física.</p> <p>OCP5.2: Para el 2022 realizar los desarrollos necesarios para automatizar el envío de dichas comunicaciones y realizarlas de manera digital. Asimismo, realizar acuerdos con las compañías aseguradoras para que el 100% de los documentos que envían a Consejeros, sea de manera digital también.</p> <p>OCP5.3: Para el 2022 realizar pruebas y comenzar con el envío del 100% de documentos de manera digital.</p>				<p>CÓDIGO DE ÉTICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el servicio ofrecido a los clientes, brindando información transparente y oportuna. • Participar de la libre competencia en forma justa, leal, y honesta, mostrando una actitud profesional y apegada a los principios y valores de la empresa. • Asegurar la participación equitativa de los proveedores y una selección imparcial de los mismos, basada en criterios de calidad, rentabilidad y servicio. • Rechazar toda forma de corrupción, lavado de activos, garantizando que toda la organización está capacitada para reconocer y reportar operaciones que podrían ser calificadas como sospechosas. • Todas sus acciones serán reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
APRENDIZAJE						<p>OCP6.1: Para el 2022 revisar el plan de capacitaciones anual actual e identificar brechas de temas faltantes (ya sea en temas de seguros o tecnológicos).</p> <p>OCP6.2: Para el 2022 elaborar un nuevo plan de capacitaciones tomando en cuenta los nuevos temas a incluir, sus fechas</p>	<p>OCP7.1: Para el 2021 realizar un plan de comunicaciones donde se defina: los temas a publicar (Para dar a conocer la labor de un bróker y la importancia de un seguro), el formato, fecha de publicación y responsable.</p>		

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS A LARGO PLAZO (OLP)								PRINCIPIOS CARDINALES:
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	
	le corresponde.	redes sociales, administrarlal correctamente.	campañas, publicidad y material periódico para ofrecer los productos vendidos vía página web.	de uso del nuevo sistema de autogestión. 5. Comunicar y difundir masivamente a la totalidad de clientes sobre el nuevo sistema de autogestión, realizar capacitaciones y enviar los manuales elaborados.					
RECURSOS NECESARIOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO	<p>-Salarios mensuales del personal que migra a la nueva área (se mantienen salarios actuales, ya que se trata de una migración de área).</p> <p>-Salario mensual del nuevo jefe de Área.</p> <p>-Horas hombre del personal que ingrese al sistema para la obtención y análisis del reporte.</p> <p>-Horas hombre del personal de Tecnología que establezca el criterio de asignación en el sistema.</p>	<p>-Horas hombre del personal a cargo de la evaluación de las publicitarias.</p> <p>-Pago por el servicio y materiales desarrollados por la agencia publicitaria.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de la creación de las redes sociales.</p> <p>-Pago por el material desarrollado para redes sociales.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de mantener actualizadas las redes sociales con el material desarrollado.</p>	<p>-Horas hombre de las gerencias y personal a cargo de coordinar los cambios a realizar en la página web.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de realizar pruebas y puesta a producción de las opciones de la página web.</p> <p>-Pago por el material desarrollado para redes sociales.</p> <p>Horas hombre del personal a cargo de mantener actualizadas las redes sociales.</p> <p>Pago por publicidad contratada en redes sociales.</p>	<p>-Horas hombre de la gerencia y personal a cargo de las coordinaciones.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de realizar el desarrollo del sistema de autogestión de clientes.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de poner en ambiente de pruebas el sistema; horas hombre del personal a cargo de coordinar las pruebas con los clientes; horas hombre del personal que subsane las observaciones u oportunidades de mejora que se encuentren.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de la elaboración de los manuales y afiches para difusión del nuevo sistema.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo del envío de afiches para difusión, capacitar a los clientes y envío de manuales.</p>	<p>-Horas hombre del personal a cargo de realizar la identificación de las comunicaciones que aún se realizan de manera física.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de realizar los desarrollos y/o modificaciones en el sistema; horas hombre del personal que realice las coordinaciones con las compañías aseguradoras.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de realizar las pruebas y programar envíos desde el sistema.</p>	<p>-Horas hombre del personal a cargo de revisar el plan de capacitaciones anual.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de elaborar el nuevo plan de capacitaciones de la institución.</p>	<p>-Horas hombre del personal a cargo de elaborar el nuevo plan de comunicaciones.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de elaborar material y contenido.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de mantener actualizadas las redes sociales con el material desarrollado.</p>	<p>-Horas hombre de los involucrados en la designación del Oficial de Seguridad de la Información.</p> <p>-Horas hombre de los involucrados en la designación del Comité de Seguridad de la Información.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de definir el alcance del sistema.</p> <p>-Horas hombre del personal a cargo de planificar, implementar y revisar el Sistema de Gestión en la empresa.</p> <p>-Pago a empresa certificadora; horas hombre del personal encargado de pasar la auditoría.</p>	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se desarrolló un Plan Estratégico para la empresa Consejeros y Corredores de Seguros partiendo de una meta previamente identificada por la organización: “diversificar la cartera de clientes”.

Se elaboró el plan siguiendo la metodología del Libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (Fernando D’Alessio); con la aplicación de dicha metodología se reafirmó la necesidad de la empresa de diversificar su cartera de clientes; asimismo se logró identificar otros objetivos, proponer una visión para la empresa, brindar estrategias para su cumplimiento, así como también brindar una herramienta de control como el BSC con la cual monitorear sus avances y ajustar sus estrategias si fuera necesario, ya que el entorno es dinámico y el Plan Estratégico también lo es.

SEGUNDA: Plasmar la situación actual de la empresa, permitió analizar y evaluar su misión y visión actuales, encontrar brechas, y proponer una nueva misión, visión otorgando de esa manera un norte para la organización alineados a sus valores corporativos.

TERCERA: Mediante la aplicación de la herramienta de análisis PESTE se logró determinar los factores externos del contexto que afectan a la organización, ya sea de manera positiva (oportunidades) o de manera negativa (amenazas); asimismo, a través de la evaluación de las Fuerzas de Porter, se logró identificar el nivel de competencia que posee la organización en el sector al que pertenece. De forma que se pueda plantear estrategias para aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y establecer ventajas competitivas.

CUARTA: Mediante la aplicación de herramienta de análisis AMOHFIT se logró evaluar las siete áreas funcionales de la empresa y determinar sus fortalezas y debilidades, de manera que se pueda plantear estrategias para explotar sus fortalezas y tratar de neutralizar sus debilidades.

QUINTA: En la etapa de formulación, se establecieron objetivos a largo plazo, los cuales contribuyen al logro de la visión establecida y están alineados a los intereses organizacionales.

Asimismo, para el logro de los objetivos a largo plazo, se plantearon estrategias, las cuales fueron analizadas mediante diferentes matrices de entrada, combinación y decisión, y producto de este análisis obtuvimos estrategias retenidas y estrategias de contingencia.

SEXTA: En la etapa de implementación, por cada objetivo a largo plazo, se establecieron objetivos a corto plazo, los cuales, a su vez, se desgarraron en actividades y se les asignó los recursos necesarios para su implementación. Asimismo, se propuso políticas y una estructura organizacional adecuada para que los objetivos y las estrategias propuestas puedan materializarse.

SEPTIMA: En la etapa de control, se desarrolló un Mapa Estratégico el cual muestra la relación de las estrategias y a qué perspectiva soportan (financiera, clientes, procesos o aprendizaje interno); seguidamente en el Balanced Scorecard desarrollado se crearon indicadores y metas, los cuales sirven para medir el avance de la empresa en el logro de sus objetivos e ir realizando ajustes, si fuera necesario. Para finalizar se plasmó el Plan Estratégico Integral de manera que se visualice de manera completa la visión, misión, valores, código de ética, intereses organizacionales, OLP, OCP, perspectivas, estrategias, actividades, recursos, políticas y postura de la empresa con el medio ambiente.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda que, al implementar el Plan Estratégico, la alta gerencia esté comprometida y sea quien comunique la nueva misión, visión, objetivos y estrategias a toda la organización, de manera que todas las áreas estén comprometidas, alineadas y apunten sus esfuerzos en un mismo sentido.

SEGUNDA: Se recomienda a la organización monitorear su contexto interno y externo a lo largo del tiempo, ya que el entorno es dinámico y el plan estratégico también lo es. Si fuera necesario, se recomienda realizar ajustes en su Plan Estratégico, sin perder de vista ni desviarse de la visión de la empresa.

TERCERA: Se recomienda a la organización monitorear sus avances, haciendo uso de los indicadores propuestos en el BSC en los plazos establecidos, así poder reconocer si sus esfuerzos están yendo por un camino óptimo, regular o deficiente y de esa manera poder establecer acciones correctivas si fuera necesario.

CUARTA: Se recomienda a la organización, una vez obtenida la certificación en la norma ISO 27001, continuar con las buenas prácticas en materia de Seguridad de la Información como una forma estándar de trabajar y no únicamente por la obtención de certificados.

QUINTA: Se recomienda que el Plan Estratégico propuesto, sea un documento disponible para toda la organización, que todos puedan conocerlo y tener acceso a él. De esta manera se logra que el personal se sienta motivado ya que su trabajo y esfuerzo apoyan al cumplimiento de una meta en común.

REFERENCIAS

- Allen, M. (1979). *Diagramming GE's planning for what's WATT*. MCB UP Ltd.
- Arriola Jiménez, F. A., Montalvo Guzmán, Y. L., & Lara Pacheco, J. C. (2017). *Plan estratégico empresarial de restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad de Chiclayo*. Lima. Asociacion Peruana de Empresas de Seguros. (2020). APESEG.
https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/Resultados_Sistema_Asegurador_2T20.pdf
- Christensen, R., Berg, N., & Salter, M. (1976). *Policy formulation and administration*. Homewood.
- Consejeros y Corredores de Seguros. (s.f.). www.consejeros.com.pe
- Consejeros y Corredores de Seguros. (2019; 2020). www.consejeros.com.pe
- Consejeros y Corredores de Seguros. (2020). www.consejeros.com.pe
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson.
- David, F. R. (1986). *The strategic planning matrix-A quantitative approach*. Longe Range Planning.
- Egg, A. (1991). *Introducción a la planificación*. España: Lumen.
- Elaboración propia. (s.f.).
- Fernando. D'Alessio". (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Education.
- Fundacion Mapfre. (s.f.). *Seguros y Pensiones para todos*.
<https://segurosypensionessparatodos.fundacionmapfre.org/seguros/tipos-de-seguros/seguros-de-danos-o-patrimoniales/>
- H. Igor Ansoff, & McDonnell, E. J. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Haenderson, B. D. (1970/2006). *The product portafolio*. Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School.
- Laurente, J. (29 de 09 de 2020). *Agencia Peruana de Noticias*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-compras-online-peru-aumentaron-120-primer-semester-2020-815682.aspx>
- Norton, R. K. (1997). *Cuadro de mando integral*.
- Nuechterlein, D. (1976). *National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making*.
- Pérez, A. R. (2002). *¿Que son los indicadores?* *Revista de Información y Análisis*, 1.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina.
- Porto, J. P. (2008). *Definicion.de*. <https://definicion.de/gestion/>
- Porto, J. P. (2010). *Definicion.de*. <https://definicion.de/herramienta/>
- Robles, J. R. (28 de 08 de 2020). *Agencia Peruana de Noticias*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-mmm-20212024-consumo-creceria-65-el-2021-811759.aspx>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., & Mann, R. B. (1994). *Strategic management: A methodological approach*. MA: Addison-Wesley.
- Rumelt, R. (1980). *The evaluation of business strategy*. McGraw - Hill.

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). Resolución 809. *Artículo 14*.
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/REGU_TUPA/2021/TUPA_modificaciones/2019-0809%20TUPA%20modificacion.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Diciembre de 2020).
https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=26#
- The TOWS matrix a tool for situational analysis. (1982). En H. Weihrich. Long Range Planning.
- Tisoc, V. H. (30 de 08 de 2018). *Cultura de Seguros*.
<https://culturadeseguros.pe/aseguradoras-cultivar-cultura-seguros/#:~:text=En%20los%20mercados%20emergentes%2C%20especialmente,los%20seguros%2C%20de%20forma%20simple%2C>
- Ucha, F. (Abril de 2012). *Definición ABC*.
<https://www.definicionabc.com/social/propuesta.php>
- Wikiwand. (2021). *Wikiwand*. <https://www.wikiwand.com/es/Aon>

