

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE MERCADOTECNIA

SEDE QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN MERCADOTECNIA

TEMA:

DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA  
EMPRESA SMARTBROKER CÍA. LTDA UBICADA EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO PARA EL AÑO 2024

AUTORA:

MEGAN NALLELY CULLISPUMA PIARPUEZAN

TUTOR:

Dr. MICHEL TAMAYO SABORIT PhD.

QUITO-2024

## CERTIFICADO DE TUTOR



Guayaquil, 23 de septiembre del 2024

Econ. Michel Tamayo Saborit, MSc., Ph.D., en calidad de ASESOR del Trabajo de Titulación

### CERTIFICO

Que el trabajo de titulación para optar por el grado de LICENCIADO EN MERCADOTECNIA cuyo título es: "DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SMARTBROKER CÍA. LTDA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA EL AÑO 2024" elaborado por la Srta. MEGAN NALLELY CULLISPUMA PIARPUEZAN, está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la Universidad Metropolitana correspondiente a la sustentación y defensa de la misma.



Econ. Michel Tamayo Saborit. MSc.; Ph.D.  
Asesor del Trabajo de Titulación

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Yo Megan Nallely Cullispuma Piarpuezan, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera de Mercadotecnia Sede Quito – Coruña declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que se refiere sobre “Diseño del plan de marketing para el posicionamiento de la empresa Smartbroker Cía. Ltda. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2024” y las expresiones interpretadas, son autoría del compareciente, las cuales se han basado en base a la recopilación bibliográfica, consultas de internet y consulta de campo. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al referir las distintas fuentes bibliográficas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente

Megan Nallely Cullispuma Piarpuezan

C.I:1725560302

AUTOR

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Megan Nallely Cullispuma Piarpuezan, Mercadotecnia Sede Quito-Coruña, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “Diseño del plan de marketing para el posicionamiento de la empresa Smartbroker Cía. Ltda. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2024”, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre el proyecto, establecidos en la normativa citada. Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,

Megan Nallely Cullispuma Piarpuezan

C.I: 1725560302

AUTOR

## DEDICATORIA

Esto se lo dedico a mi futuro...

A mi madre, porque siempre me ha dado palabras de apoyo y me ha enseñado que siempre se puede.

A mi padre, por sus palabras de motivación y por encontrarse siempre pendiente de mi salud.

A mi hermana Kathy, por ser el claro ejemplo a seguir de que se debe luchar por lo que se quiere lograr.

A mi hermana Eve, porque ha sido la persona que me ha guiado en un correcto desarrollo del proyecto y ha sido la persona que día tras día ha estado pendiente.

Finalmente, agradezco a mis amigos y en especial a mi primo por siempre recordarme lo orgullosos que están de mí y conocen el esfuerzo detrás de todo lo que me ha costado llegar hasta donde me encuentro, esto es solo el comienzo.

“Don´t stress in the face of adversity. Make adversity something you desire for an opportunity to grow” Chris Bumstead

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y San Judas Tadeo, por permitir que las cosas sucedan y darme aliento a seguir adelante.

Y a la persona que nunca se rindió, A MÍ, por nunca dejar de esforzarme, por mi disciplina, dedicación en todo lo que me propongo y por luchar por mis objetivos.

## ÍNDICE

CERTIFICADO DE TUTOR.....	I
CERTIFICADO DE AUTORÍA .....	II
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
Metodología de la investigación.....	8
1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE VARIABLES DE MARKETING ORIENTADO A LA COMUNICACIÓN .....	12
1.1 Procesos de comunicación en negocios de Brókeres de seguros.....	12
1.1.1. Clasificación de la comunicación en las organizaciones.....	14
1.1.2. Proceso recomendado para un plan de comunicación externa en un bróker de Seguros.....	17
1.2. Herramientas utilizadas internacionalmente en un plan de comunicación externa.	21
1.2.1. Canales de marketing online.....	22
1.2.2. Canales de marketing offline.....	24
1.3. Fases teóricas para la fundamentación del plan de comunicación de Smartbroker	25
2. DISEÑO DE ETAPAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN .....	28
2.1. Contextualización de la organización.....	28
2.1.1. Diagnóstico estratégico organizacional. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI). .....	29

2.1.2.	Matriz de Perfil Competitivo.....	32
2.1.3.	Elaboración de Matriz FODA O DAFO .....	33
2.1.4.	Construcción de Matriz Interna Externa (IE).....	34
2.1.5.	Matriz PEYEA .....	37
2.1.6.	Construcción Matriz de Impactos o FODA Cruzado .....	40
2.2.	Plan de marketing.....	43
2.3.	Presupuesto de ventas .....	45
2.4.	Tablero de control.....	48
2.5.	Cronograma de actividades .....	50
2.6.	Retorno sobre la Inversión (ROI) .....	51
2.6.1.	Relación Costo-Beneficio.....	51
CAPITULO III .....		53
3.	DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA SMARTBROKER .....	53
3.1.	Caracterización de la empresa Smartbroker Cía. Ltda. ....	53
3.2.	Fundamentación legal de la empresa .....	58
3.2.1.	Elaboración de la Matriz EFE y EFI .....	59
3.2.2.	Matriz de Perfil Competitivo.....	62
3.2.3.	Matriz FODA o DAFO de la empresa .....	63
3.2.4.	Matriz Interna-Externa.....	65
3.2.5.	Matriz PEYEA .....	66
3.2.6.	Elaboración de Matriz de Impactos o FODA cruzado .....	69
3.3.	Plan de Marketing.....	74
3.3.1.	Metas e Indicadores .....	74
3.4.	Cronograma de actividades.....	76

3.5. Presupuesto de ventas.....	77
3.6. Tablero de Control.....	79
3.7. Cálculo del Retorno sobre la inversión (ROI) .....	81
3.7.1. Relación Costo – Beneficio .....	81
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA .....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Justificación .....	7
Tabla 2. Matriz para construcción de la misión .....	53
Tabla 3 Matriz para construcción de la visión .....	54
Tabla 4 Propuesta de Principios.....	54
Tabla 5 Propuesta de valores .....	55
Tabla 6 Composición de la fuerza de trabajo.....	56
Tabla 7 Principales competidores .....	57
Tabla 8 Segmento de clientes.....	58
Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	60
Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	61
Tabla 11. Matriz de perfil competitivo .....	62
Tabla 12 Matriz FODA o DAFO .....	63
Tabla 13 Puntuación EFI y EFE .....	65
Tabla 14 Matriz PEYEA .....	66
Tabla 15 Evaluación Fuerzas.....	68
Tabla 16 Valores X e Y de Matriz PEYEA .....	68
Tabla 17 Matriz de Impactos o FODA cruzado .....	73
Tabla 18 Plan de Marketing.....	74
Tabla 19 Metas e Indicadores.....	75
Tabla 20 Cronograma de actividades .....	76
Tabla 21 Presupuesto de Ventas .....	77
Tabla 22 Clasificación del presupuesto de ventas en clientes .....	78
Tabla 23 Clasificación de ventas por puntos de venta .....	78
Tabla 24 Tablero de control.....	80
Tabla 25 Retorno sobre la Inversión.....	81
Tabla 26 Relación Costo-Beneficio .....	81

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales clases de Siniestros de Tránsito.....	6
Ilustración 2. Elementos del proceso de comunicación.....	14
Ilustración 3. Pasos para desarrollar comunicaciones eficaces .....	19
Ilustración 4. Número de usuarios de redes sociales en Ecuador principios 2024.....	23
Ilustración 5. Construcción de Construcción de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	30
Ilustración 6. Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	31
Ilustración 7. Ejemplo Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	33
Ilustración 8. Elaboración de Matriz FODA o DAFO .....	34
Ilustración 9. Diseño de tabla de valores ponderados EFI y EFE .....	35
Ilustración 10. Construcción de Matriz Interna Externa (IE) .....	35
Ilustración 11 Cuadro de posición de cuadrantes IE .....	36
Ilustración 12. Matriz de Factores determinantes y su Escala de fuerza .....	37
Ilustración 13 Evaluación de Fuerzas.....	39
Ilustración 14 Cuadrantes estratégicos .....	40
Ilustración 15 Construcción de la Matriz FODA.....	42
Ilustración 16 Estructura de un Plan de Marketing.....	45
Ilustración 17 Estructura del presupuesto de ventas.....	46
Ilustración 18 Clasificación de ventas en clientes .....	47
Ilustración 19. Clasificación de ventas por puntos de venta.....	48
Ilustración 20. Estructura de tabla de control .....	49
Ilustración 21. Estructura cronograma de actividades.....	50
Ilustración 22 Perfil del consumidor .....	55
Ilustración 23 Organigrama de la empresa Smartbroker Cía. Ltda. ....	56
Ilustración 24. Matriz IE.....	65
Ilustración 25 Matriz PEYEA .....	69

## RESUMEN

La empresa SMARTBROKER AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA.LTDA. ve afectadas sus ventas debido a factores internos y externos, lo cual produce que no exista un posicionamiento de la organización y por ende sus ingresos disminuyan. El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un plan de marketing enfocado en la variable de canales de comunicación externa para la empresa SMARTBROKER CIA LTDA ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2024, para lo cual se utilizó una metodología de estructuración de las etapas de un plan de marketing enfocado en la comunicación. Entonces, se inició con la caracterización de la empresa, seguido de un análisis de sus factores internos y externos mediante las matrices EFE, EFI, IE, MPC, PEYEA y FODA las cuales dieron apertura a la construcción de la Matriz de Impactos la cual permitió el diseño del plan de marketing con sus objetivos y estrategias planteadas. El desarrollo de las estrategias posibilitó el planteamiento del personal responsable, tablero de control que será utilizado para conocer el desarrollo de las acciones, de manera que se puedan reajustar en caso de estancamiento y cumplir con los objetivos de control. Posterior a su planteamiento se logró analizar el retorno sobre la inversión y su relación costo-beneficio para así conocer la viabilidad del proyecto. Finalmente, se concluye, que el plan de marketing permite optimizar las ventas, mejorar su posicionamiento, mitigar sus debilidades y maximizar las oportunidades que ofrece el mercado, generando ganancias y satisfaciendo las necesidades del cliente.

**Palabras claves:** comunicación, estrategias, marketing, asegurador, bróker, seguros

## ABSTRACT

The company SMARTBROKER AGENCY ADVISORY PRODUCTORA DE SEGUROS CIA.LTDA. Its sales are affected due to internal and external factors, which means that there is no positioning of the organization and therefore its income decreases. The general objective of this work is to design a marketing plan focused on the variable of external communication channels for the company SMARTBROKER CIA LTDA located in the Metropolitan District of Quito for the year 2024, for which a methodology for structuring the stages of a marketing plan focused on communication. Then, it began with the characterization of the company, followed by an analysis of its internal and external factors using the EFE, EFI, IE, MPC, PEYEA and SWOT matrices, which opened the construction of the Impact Matrix which allowed the design of the marketing plan with its objectives and strategies. The development of the strategies made it possible to propose the responsible personnel, a control board that will be used to know the development of the actions, so that they can be readjusted in case of stagnation and meet the control objectives. After its approach, it was possible to analyze the return on investment and its cost-benefit relationship in order to know the viability of the project. Finally, it is concluded that the marketing plan allows optimizing sales, improving its positioning, mitigating its weaknesses and maximizing the opportunities offered by the market, generating profits and satisfying customer needs.

**Keywords:** communication, strategies, marketing, insurer, broker, insurance

## INTRODUCCIÓN

El mercado asegurador tiene un papel fundamental en la economía como estabilizador para la toma de decisiones e inversiones productivas, ya que es un beneficio que protege a empresas, personas, viviendas, vehículos, entre otros bienes de posibles riesgos o siniestros. Según El Comercio (2023) tras la pandemia hay un mayor interés por asegurar autos y viviendas (multirriesgo) en Ecuador, ya que, de acuerdo a los registros de la Fiscalía, los robos de autos sumaron 6.911 en el 2021, mientras que en el 2022 escalaron a 11.372. Así mismo, en el Ecuador el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2024, págs. 7-9) menciona en su reporte de Siniestros de Tránsito del primer trimestre de enero - marzo 2024 un registro de 4678 víctimas, representando el 46,69% como causa los choques y el 39,30% por la impericia e imprudencia del conductor.

Según la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros (2024, pág. 13) el sector tuvo un sólido crecimiento de las ventas representando el 1,8% del PIB en 2023 levemente superior al año anterior, además de mantener sus indicadores de liquidez y rentabilidad en promedios bastante estables. Por tal motivo, las empresas de seguros y reaseguros tienen un panorama positivo para el 2024, debido a la concientización estadística de accidentes automovilísticos y robos que ha logrado la comprensión de gran parte de la población sobre la importancia de protegerse frente a eventos y peligros inesperados.

Un bróker de seguros es un intermediario especializado en el mercado de seguros que va a encontrar y negociar pólizas adecuadas a las necesidades de sus clientes. Su función principal es asesorar sobre los diferentes tipos de seguros disponibles, evaluar sus riesgos y encontrar las mejores opciones de cobertura al mejor precio posible. (BMI Ahorro Ecuador, 2024)

Así pues, los intermediarios, asesores y productores de seguros son reglamentados por la Ley General de Seguros publicada en 1998 los cuales se encuentran sujetos a la regularización de la Superintendencia de Bancos y Compañías a fin de realizar su actividad económica. Las actividades que ejecutan los intermediarios de seguros se han convertido en un servicio de gran importancia, ya que funciona como

un ente de mediación entre la aseguradora y el cliente para buscar soluciones inmediatas y facilitar sus procesos, por tal motivo es necesario resaltar que según John Thomas (2012, pág. 29) las características de un corredor de seguros son la habilidad, competencia, adaptabilidad al mercado y lealtad al asegurado con el fin de dar un servicio de calidad.

### **Antecedentes de la investigación**

Lockton es el bróker más grande a nivel Latinoamericano, con matriz en Estados Unidos que cuenta con más de 100 oficinas en varios países como: Brasil, Argentina, Chile, México, Uruguay, Colombia y Perú. Su enfoque está basado en el crecimiento y la implementación de marketing mediante técnicas de diferenciación de servicio y promoción presentando un negocio innovador y creativo hacia sus clientes.

El presidente ejecutivo del bróker de seguros Lockton, según Tom Schaffler (2022) menciona que: “La forma en que hablamos sobre nuestro negocio necesitaba evolucionar para reflejar mejor el mercado cambiante de hoy y cómo asesoramos y apoyamos a nuestros clientes”, es por ello que es importante el uso de estrategias de marketing dirigidas a la comunicación para que se diferencie de la competencia por un mejor servicio.

Según el Instituto Superior Tecnológico Liderazgo (s.f.) el marketing enfocado en la comunicación en el año 2023 presentó un crecimiento constante, ya que aproximadamente 18 millones de personas en el país representan el 81,1% de la población ecuatoriana que es activa en redes sociales.

En Ecuador uno de los brókeres con mayor aceptación por los ecuatorianos, es “NOVAECUADOR S.A.”, que si bien es cierto se encuentra liderando el ranking de brókeres no tienen mayor presencia en redes sociales, lo cual limita su reconocimiento a nivel nacional e internacional. Es así que para la empresa Smartbroker, se busca comprender al mercado asegurador y a partir de las premisas generales guiar las estrategias del plan de marketing enfocado en la comunicación externa hacia una visión innovadora basándose en los estudios realizados de grandes intermediarios y asesores de seguros.

## **Situación problemática**

La empresa Smartbroker Cía. Ltda. inicio sus operaciones el 16 de agosto del 2017, tiene sus oficinas en la ciudad de Quito donde ejerce su actividad económica como agente intermediario y asesor de seguros; tras su creación han buscado posicionarse en el mercado de brókeres de seguros en la ciudad de Quito, sin embargo, existen potenciales competidores y asesores independientes, que han dificultado su avance en el crecimiento deseado.

Durante los últimos años han comprendido la importancia de establecer un plan de marketing que contribuya al alcance de sus objetivos, ya que, confrontan bajos porcentajes de ventas. Al analizar las estadísticas del mercado se ha identificado que la poca presencia en plataformas digitales impide el crecimiento de la bolsa de clientes; es oportuno mencionar que el mantener una presencia en redes sociales y conocer el mercado produce un mejor índice de incremento en las ventas, debido a que previo a su ejecución se tiene conocimiento de las necesidades del cliente, lo cual dará como resultado un mejor posicionamiento.

La empresa Smartbroker realiza sus actividades como asesor de seguros por lo que es importante mantener una presencia en redes sociales con contenido que aporte valor tanto a la marca como al servicio que ofrece, al no contar con información correcta, puede causar insatisfacción en el cliente al no saber a quién acudir en caso de algún siniestro o en qué momento puede hacer uso de su seguro. Provocando que el cliente no requiera la renovación de su seguro por que durante la vigencia del documento nunca lo utilizó por no tener la información necesaria.

En las actividades que desarrolla como asesor de seguros no existe una plataforma donde el cliente deje su requerimiento o feedback del servicio a fin de hacer un seguimiento post venta e identificar sus falencias, además de tener pérdida de comunicación e información importante del cliente desaprovechando la posibilidad de fidelizar la relación con el consumidor y generar confianza hacia el bróker y sus propuestas.

Es por ello que el plan de marketing enfocado en la comunicación permite tener una conexión directa entre el bróker y el cliente, dar un servicio personalizado y

diferenciarse de la competencia. Además de tener la oportunidad de exhibir los servicios que ofrecen aprovechando los canales de difusión que brinda las redes sociales y así lograr una mayor presencia, llegando al mercado objetivo e incrementar la bolsa de clientes.

### **Formulación del problema**

¿Cómo contribuir a generar una mayor presencia en las redes que permita incrementar el número de clientes en Smartbroker Cía. Ltda.?

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing enfocado en la variable de canales de comunicación externa para la empresa SMARTBROKER CIA LTDA ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito para el año 2024.

### **Objetivos específicos**

1. Fundamentar teóricamente las variables de marketing alineadas al tratamiento de los brókeres de seguros en el Ecuador.
2. Identificar los métodos de comunicación externa que puedan ser implementados en la actividad económica de intermediarios y asesores de seguros.
3. Diseñar estrategias de comunicación externa para la empresa Smartbroker Cía. Ltda.

### **Objeto de investigación**

El objeto de estudio del proyecto se enfoca en el diseño del plan de marketing centrado en los canales de comunicación externa para la empresa Smartbroker Cía. Ltda. en la línea de seguros vehicular de la ciudad de Quito. Se pretende identificar el comportamiento del cliente y las áreas de mejora con el fin de plantear estrategias para optimizar las ventas en el año 2024.

## **Campo de acción**

El proyecto se enfocará en el estudio de los principios de marketing alineados a los brókeres de seguros, análisis del comportamiento del mercado y diseño de un plan de comunicación externo para Smartbroker Cía. Ltda. para el año 2024.

Este estudio se enfocará en los productos de seguros Vehiculares en el Distrito Metropolitano de Quito con el fin de detectar la rentabilidad del producto y diseñar estrategias de comunicación con el cliente que mejoren su posición. Además, se indagará en el mercado objetivo en el que se incluye a posibles y actuales clientes con información interna de la empresa, datos de la Superintendencia de Bancos y Compañías y encuestas a los consumidores para obtener una mayor veracidad de contenido.

El propósito de la investigación es diseñar estrategias de comunicación con el mercado objetivo aportando recomendaciones para mejorar las ventas y el posicionamiento de la empresa mediante la satisfacción de las necesidades del consumidor para la empresa en el año 2024.

## **Idea a defender**

El diseño de un plan de marketing enfocado en la comunicación que contribuya a evidenciar una mayor presencia de clientes en las redes sociales de la empresa Smartbroker Cía. Ltda., buscando beneficiarse de un incremento en las ventas y percepción de la marca en la mente del consumidor.

## **Justificación**

Este proyecto procura diseñar un plan de marketing para la empresa Smartbroker Cía. Ltda. constituida en la ciudad de Quito el 16 de agosto del 2017, la cual se dedica a las actividades de agentes y corredores de seguros con el fin de facilitar los procesos y brindar un asesoramiento a los clientes de acuerdo con sus necesidades.

En el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024) los resultados de Siniestros de Tránsito al II Trimestre del 2023 indican que los choques son los más recurrentes en cuanto accidentes con el 45,25% (Ilustración 1) siendo los vehículos livianos y motocicletas los afectados con mayor frecuencia. Así también, la inseguridad se ha incrementado en todo el territorio ecuatoriano, ya que entre enero y

octubre de 2023, en Ecuador robaron 8.851 carros, una cifra similar a la registrada en iguales meses de 2022, pero 60% más alta frente a los robos ocurridos en 2021, según la fiscalía general del Estado (Primicias, 2023).

Ilustración 1. Principales clases de Siniestros de Tránsito

CLASE		Total nacional	Choques	Pérdida de pista	Atropellos	Estrellamientos	Rozamientos	Caída de pasajeros	Volcamientos	Otras clases
2023	I	4.991	2.290	700	705	694	195	197	89	121
	II	4.995	2.260	710	769	656	201	196	76	127
	III	5.467	2.520	863	782	638	204	228	67	165
	IV	5.541	2.501	972	709	717	225	155	86	176
2024	I	4.868	2.273	882	636	536	179	139	59	164

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024)

En el contexto económico, el mercado asegurador tiene un papel fundamental dentro de la económica mundial pues contribuye al desarrollo financiero y al crecimiento económico de todos los países, siendo así que en las dos últimas décadas se aceleró el crecimiento de las compañías aseguradoras pues su prima neta emitida a nivel mundial se incrementó el 175% (Outreville, 2012).

El que la empresa pueda analizar los factores externos e internos de las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades hará que sus ventas puedan incrementarse mejorando sus operaciones y ampliando su mercado objetivo. Tomando en consideración que existen varias herramientas que ayudarán en el análisis, diseño y procedimiento para la ejecución de un plan de marketing, una de las herramientas más eficientes para determinar el tipo de estrategias que debe ser utilizadas es la Matriz PEYEA junto al tablero de control con el que se puede llevar un registro del desarrollo de las acciones propuestas y tomar decisiones a tiempo en caso de necesitar un plan de contingencia.

El desarrollo de la Matriz PEYEA permite conocer el tipo de estrategias que deben ser empleadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que se definen a partir

del análisis interno y externo, por lo cual se determinará en que posición se encuentran sus productos y/o servicios.

El que la empresa Smartbroker Cía. Ltda diseñe un plan de marketing en base a la Matriz PEYEA permitirá que pueda establecer las estrategias de acuerdo a las necesidades de mejora, de esta manera sus actividades operativas enfocadas en la comunicación se realizarán con mayor seguridad y maximizará sus oportunidades-fortalezas además de mitigar las debilidades-amenazas del mercado, lo cual mejorará el posicionamiento de la marca.

El estudio tiene como objetivo analizar cómo pueden mejorar las ventas de la empresa mediante el uso correcto de estrategias, considerando que el sector asegurador cuenta con un amplio mercado objetivo. Con el desarrollo del plan se quiere mejorar el posicionamiento de la empresa, mediante el análisis externo e interno, ya que es necesario para identificar las necesidades del cliente, a fin de plantear estrategias para mejorar el porcentaje de ventas de la empresa, además de analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del mercado, tomando en cuenta la situación que está viviendo el país actualmente.

Tabla 1. Justificación

<p>“DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA SMARTBROKER CÍA. LTDA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PARA EL AÑO 2024”</p>	<p>Tributa a las materias</p> <p>Marketing, Marketing de servicios, Marketing estratégico, Técnicas y promoción de ventas.</p>	<p>Tributa al proyecto</p> <p>Propuesta de Modelo de Gestión para las PYMES del Distrito Metropolitano de Quito</p>	<p>Tributa al programa 3:</p> <p>(Programa N0. 1 emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana</p>	<p>Tributa a línea de investigación de la UMET:</p> <p>Línea N0. 1 administración, Gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y problemáticas del contexto económico y social del Ecuador.</p>	<p>Zona De Impacto:</p> <p>Estrato Social A, B, C+</p>	<p>Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo:</p> <p>1,2 y 3, sus objetivos, código de la producción art. 4.</p>
--	--	---	--	--	--	---

## **Metodología de la investigación**

### **Paradigma de investigación: Interpretativo**

El paradigma de investigación que será utilizado en el desarrollo del presente trabajo es el interpretativo, por ello (Schuster, Puente, Maiza, & Andrada, 2013) lo definen La investigación, más que aportar explicaciones de carácter causal, intenta interpretar y comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que intervienen en la escena educativa. Los seguidores de esta orientación, se centran en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable; aceptando que la realidad es múltiple, holística y dinámica. Así también, el enfoque del paradigma interpretativo será mixto, es decir que se utiliza la mezcla de métodos cualitativos y cuantitativos, donde pueden ser utilizados datos numéricos, pero también entrevistas para analizar las percepciones y significados.

### **Enfoque o Método: Deductivo**

El enfoque empleado en su desarrollo es el deductivo, por ello Suárez (2024) menciona que este método se basa en la unión lógica de las premisas generales para así llegar a conclusiones específicas, es decir que este método ayudará a comprender las posturas asumidas por grandes intermediarios de seguros y encaminar el plan de comunicación en base a lo propuesto por el mercado de brokers internacionales, de tal modo que se realice el diseño de estrategias innovadoras pasando de lo general a lo particular.

### **Fuentes primarias**

Según Maranto y González (2015) este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona.

De esta manera, se puede mencionar que hace referencia a los expertos en temas de marketing en empresas que se dedican al asesoramiento e intermediación de seguros. Así también son las personas que colaboran en el estudio de mercado

- Gerente general de la empresa Smartbroker Cía. Ltda: Brindó información desde la constitución de la empresa, datos estadísticos, percepción de sus ventas, menciona los problemas que ha detectado y dio paso a realizar preguntas sobre el manejo de la empresa.
- Personal administrativo: Brindaron información del manejo de los productos, los procesos y mencionaron los problemas que ha detectado en las ventas.
- Personal operativo: Informaron sobre el proceso de emisión de pólizas, documentación, comunicación y entrega de los seguros requeridos.
- Personal de cobranzas: Brindaron información de las ventas realizadas por cada año, principales clientes y puntos de venta, así también informaron sobre las falencias en cobros y postventa.
- Docentes de la Universidad Metropolitana del Ecuador: Proporcionaron las bases del plan de marketing, estrategias y métodos para el desarrollo del proyecto.

### **Fuentes secundarias**

Según Maranto y González (2015) las fuentes secundarias son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: Medio por el cual se obtuvo información de principales competencias e información de la empresa.
- Repositorio de la Universidad Metropolitana del Ecuador: Fuente utilizada para usarlo de guía del proceso a utilizar en un plan de marketing.
- Repositorio de la Universidad de las Américas: Utilizado para conocer los antecedentes de la investigación, conocer propuestas y métodos utilizados en otras organizaciones
- Biblioteca virtual de la Universidad Metropolitana del Ecuador: Se utilizó para la búsqueda de conceptos y libro de información útil para el desarrollo.

### **Tipo o nivel de investigación: Investigación descriptiva**

Para (Tamayo y Tamayo, 2003) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

El proyecto se llevará a cabo con el método descriptivo debido a que se desarrollará la información a través de la descripción de cada actividad y sus responsables en un determinado tiempo, además se analiza la información a partir de fuentes confiables y se generan conclusiones aplicables al estudio del mercado. La investigación del macroentorno y microentorno permite enfocarse en las conclusiones obtenidas del estudio específico en empresas de asesoramiento e intermediación de seguros.

### **Propuesta de los capítulos**

El presente proyecto investigativo está elaborado por 3 capítulos que se presentan de la siguiente manera:

Capítulo 1. Fundamentación teórica – conceptual de variables de marketing orientado hacia las estrategias de comunicación externa en brókeres de seguros. Durante el primer capítulo se desarrollará el marco teórico, en el que se delimitará el área de estudio mediante los fundamentos conceptuales y antecedentes del trabajo de investigación utilizando libros y artículos científicos que sean trascendentales para el proyecto.

Capítulo 2. Planificación de las etapas para la elaboración de estrategias de comunicación externa. En el segundo capítulo se da a conocer el diseño metodológico del estudio de investigación en el cual se define el método que se empleará en la ejecución del proyecto; en esta sección se expone las técnicas y las herramientas empleadas para la recolección, estudio, y análisis de la información obtenida por el investigador mediante las matrices FODA, KASAVANA SMITH, EFE, EFI, CANVAS, entre otras para identificar y evaluar las estrategias de comunicación más apropiadas que aporte en la relación cliente y empresa.

Capítulo 3. Aplicación de las herramientas metodológicas propuestas para la empresa Smartbroker. Por último, en el tercer capítulo, se desarrolla el plan de marketing enfocado en la comunicación externa para la empresa Smartbroker Cía. Ltda. para el año 2024, en el cual se expone las estrategias, plan de acción y los responsables de cada una de las actividades que se recomiendan implementar en la compañía con la finalidad de lograr los objetivos establecidos en el diseño comunicacional.

## CAPITULO I

### 1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE VARIABLES DE MARKETING ORIENTADO A LA COMUNICACIÓN

#### 1.1 Procesos de comunicación en negocios de Brókeres de seguros

La comunicación puede definirse y clasificarse en varias formas, tomando en consideración que según la Real Academia Española es el “medio por el cual se comunican dos o más puntos”. Así también, Chiavenato (2006, pág. 110) menciona que “es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.” Además, indica que se requiere de una combinación para enviar el mensaje en forma de señal pueden ser en ondas sonoras, letras o símbolos, a través de distintos canales de distribución a un receptor que lo descodifica e interpreta su significado.

Con el análisis de esta última definición al hablar de comunicación se debe enfocar en la percepción y comprensión mutua entre emisor y receptor, ya que Chiavenato lo introduce como la experiencia humana y la organización social. En la cual especifica lo que conlleva la comunicación y su importancia en la relación entre seres humanos y organizaciones. Por lo tanto, en relación a la definición por la RAE y Chiavenato la comunicación puede ser expresada como un proceso humano de intercambio de ideas o información como un medio que simplifica la conexión entre individuos.

Siguiendo la línea de la comunicación, es importante conocer la definición de la comunicación organizacional para enfocarse en su uso dentro de las empresas, por ello Goldhaber (1984) menciona que “La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo”. Del mismo modo, un grupo de docentes del Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming (2017, pág. 6) aluden a la comunicación organizacional como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su

personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Por lo antes citado, la comunicación organizacional presenta aspectos claves para su mejor funcionamiento ya sea en la interacción entre colaboradores o clientes, en busca de mejorar la productividad y desarrollar nuevos lineamientos que permitan el crecimiento de la organización.

Una vez definido el término de comunicación, según expertos en literatura y adentrando a su definición en el ámbito organizacional, es necesario analizarlo desde el punto de vista de expertos en el marketing como Philip Kotler y Kevin Keller (2012, pág. G2) que lo exponen como el “Medio por el cual las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden.” Por ello, es necesario tener en cuenta que la comunicación en las empresas puede ser interna o externa, en este caso se analizará la comunicación externa o dirigida hacia el mercado meta.

Al analizar la definición de Kotler y Keller, se deduce que su enfoque es la creación de valor y las relaciones a largo plazo a partir de la comprensión de las necesidades del cliente con el fin de comunicarse de manera óptima. Por ello es importante priorizar la información remitida al cliente y el reconocimiento de la marca, ya que la comunicación en el marketing es una variable fundamental que se asegura en que el mensaje sea transferido y percibido correctamente. Se debe tomar en cuenta que: cuando se habla de comunicación no solo se limita a la publicidad, de modo que abarca varias actividades como la difusión de información importante, percepción del cliente hacia la marca, el estudio de los canales de comunicación hasta influir en las decisiones de compra.

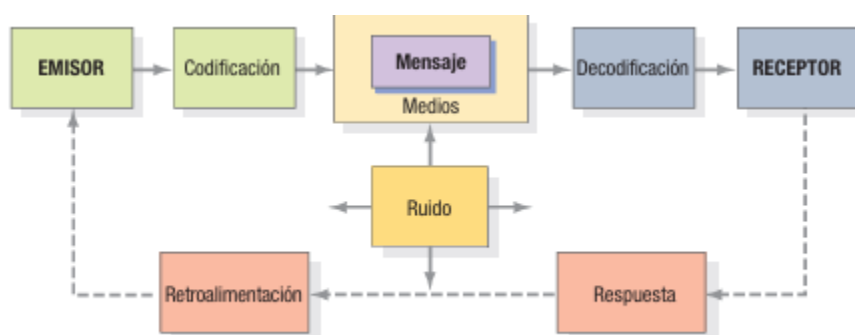
#### Elementos de la comunicación

La comunicación tiene la presencia de varios elementos que contribuyen en su correcto desarrollo y constituyen un esquema siendo cada uno de ellos imprescindibles, estos son (Ilustración 2):

- **Emisor:** persona que emite el mensaje
- **Receptor:** persona que recibe la información, descodifica la información para comprender.

- **Mensaje:** información concreta que el emisor comunica al receptor.
- **Codificación:** La información se vuelve comprensible para su transmisión
- **Decodificación:** el receptor interpreta la informa remitida
- **Respuesta:** El receptor reacciona o responde mediante acciones o de forma verbal
  - **Retroalimentación:** a partir de lo percibido por el cliente se debe monitorear su respuesta
  - **Ruido:** Son mensajes que pueden interferir en la comunicación deseada

Ilustración 2. Elementos del proceso de comunicación



Fuente: Kotler y Keller (2012, pág. 480)

### 1.1.1. Clasificación de la comunicación en las organizaciones

La clasificación de los canales de comunicación en las organizaciones se encuentra establecidas por dos componentes como: comunicación interna y comunicación externa, los cuales trabajan en una misma línea, siendo elemental la gestión coordinada y estratégica de forma integrada.

- **Comunicación interna:** Según Alejandra Brandolini y Martín González (2009, pág. 25) lo definen como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” La comunicación interna puede darse por dos canales: los formales que pueden ser los comunicados, reuniones, órdenes, entre otros y el informal siendo los mensajes rápidos. Este tipo de comunicación es utilizado principalmente para buscar la eficacia en la comprensión de la información

proporcionada entre los distintos departamentos que integran una organización, teniendo en consideración que el uso correcto trae ventajas competitivas, ya que todo el personal sigue una misma línea de comunicación. Así también, existen riesgos del uso de la comunicación interna como la sobrecarga de información que va de la mano con la confusión o malos entendidos, ya que en ocasiones no es clara y efectiva. De esta manera, el manejo correcto de los canales debe ser equilibrado para obtener un enfoque proactivo y un buen ambiente laboral.

- **Comunicación externa:** Torregrosa (2014, pág. 70) define a la comunicación externa como “aquella que se produce entre la organización y sus públicos o interlocutores externos, especialmente la prensa. Hasta tal punto que se suelen equiparar las relaciones externas a las relaciones con medios informativos de manera exclusiva” Es el tipo de canal que cuenta con diversos canales como los medios electrónicos, vallas informativas, volantes, campañas, entre otros. La información externa es importante para alcanzar una percepción atractiva y efectiva en todo el mercado objetivo al que la organización se dirige. Así como existen ventajas en el uso de la comunicación, existen desventajas de una mala ejecución de un plan de comunicación entre ellas, la falta de credibilidad, la percepción del cliente hacia la marca, la caída de los ingresos y la rentabilidad. Por ello es importante, conocer el proceso correcto para un buen plan de comunicación que permita permanecer en la mente del consumidor como primera opción en el mercado de seguros.

Es imprescindible conocer la clasificación de la comunicación en las organizaciones, ya que, en relación al problema establecido en el desarrollo de la tesis expuesta, la ausencia de redes sociales afecta a la comunicación externa, que es uno de los canales utilizados para el correcto desarrollo y percepción de la marca en el mercado de intermediarios de seguros.

La presente tesis se encuentra direccionada en la comunicación externa, Kotler & Keller (2012, pág. 15) manifiestan que las redes externas que vinculan a proveedores y distribuidores permiten que las empresas envíen y reciban información, realicen pedidos y pagos de manera más eficiente. Otra forma en que la empresa pueda también interactuar con cada cliente de manera individual y personalizar mensajes, servicios y la relación. Por tal motivo, se considera que es de uso primordial para alcanzar los objetivos

empresariales, ya que permite reforzar las relaciones con clientes, proveedores y su mercado en general logrando el “Top of mind” que lo diferenciará de su competencia en el mercado, mediante su aplicación de forma estratégica e innovadora, el cual dará como resultado el incremento en sus ventas, rentabilidad y construir lealtad a la marca a largo plazo.

### **Importancia de la comunicación externa en un Bróker de Seguros**

La comunicación externa no solo comprende el desarrollo de mensajes formales o informales (escritos y/o hablados) sino además, incluye aspectos de la organización tales como, símbolos, comportamientos o acciones, valores, que deben ser dirigidos a través de una estrategia integral de comunicación, para crear entre los grupos de interés el conocimiento deseado por las organizaciones, en función de alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales, planteados en la misión (Cardozo Vale, 2007, pág. 199). Por lo tanto, el uso de la comunicación externa en un negocio de bróker de seguros es de vital importancia, ya que se crean lazos sólidos con socios estratégicos, manteniendo la confianza del cliente en eventualidades, brindando soluciones, remitiendo información de valor e innovando los productos ofrecidos con el fin de dar un servicio de acuerdo a las necesidades del cliente.

Por lo general las organizaciones aplican planes de acción de forma empírica, por lo que adquieren experiencia del uso de las herramientas de la comunicación, sin embargo, es importante realizar un análisis previo a su ejecución para así evitar inversiones erróneas o gastos innecesarios en la aplicación de un plan de comunicación externa. El realizar un análisis del público objetivo y las necesidades de cada uno de ellos aportará un mejor enfoque en las decisiones y estrategias que se deben aplicar, además se podrá identificar y diseñar estrategias claras en áreas de mejora para así satisfacer la demanda del mercado de forma correcta.

### **Ejemplos de canales de comunicación externa más utilizadas en el marketing**

Los canales de comunicación externa en el marketing han evolucionado al pasar el tiempo por la era digital, sin embargo, es importante tener en cuenta la amplia variedad de canales on-line y offline que ofrece el mercado, siendo los canales tradicionales uno

de los más potenciados en el marketing utilizando mensajes audiovisuales que se posicionan en la mente del consumidor.

En el marketing los canales de comunicación externa son de gran importancia para crear relaciones con los consumidores, es por ello que según Kotler y Armstrong (2013, pág. 357) la mezcla promocional o también llamada mezcla de comunicaciones de marketing consiste en la combinación de los diferentes canales de información que se definen a continuación los más utilizados:

- Publicidad: hace referencia a cualquier forma pagada e impersonal, incluye la publicidad en revistas, periódico, televisión, redes sociales, correo electrónico, mensajes de texto, vallas, entre otras.
- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo, incluyen los cupones de descuento, muestras gratis, exhibiciones y descuentos
- Ventas personales: exposición personal realizada por el área comercial, incluye ventas, ferias y programas de incentivos
- Relaciones públicas: generar lazos sólidos con el fin de generar publicidad generando una buena imagen corporativa, incluyen comunicados de prensa, páginas web, patrocinios, etc.
- Marketing directo: conexión directa y frecuente con el cliente seleccionado, incluyen catálogos, internet, marketing móvil y muchos más.
- Por lo tanto, cada uno de los canales de comunicación, ya sea online u offline son de vital importancia en la implementación de un plan de comunicación, ya que permite interactuar con su mercado objetivo, construir relaciones a largo plazo y promover sus productos o servicios.

#### **1.1.2. Proceso recomendado para un plan de comunicación externa en un bróker de Seguros**

El plan de comunicación para una empresa es un proceso racional que está comprendido por etapas para la organización de los canales de información y recursos que serán utilizados en el desarrollo e implementación de las estrategias diseñadas. Los aspectos principales que forman parte de un proceso comunicacional es la comprensión de la información, los procesos de toma de decisiones y las acciones a desarrollar. De

esta manera, la estructura de un plan comunicacional es muy similar a las etapas de la mejora continua la cual empieza con el diagnóstico de la calidad deseada y estudio de los métodos de concepción, posterior la etapa estratégica y evaluación de éxito.

En la actualidad varios factores importantes en el marketing se encuentran en constante cambio, por lo que las comunicaciones han tenido que adaptarse a la era digital, manteniendo informado a los consumidores a través de los diferentes medios de comunicación.

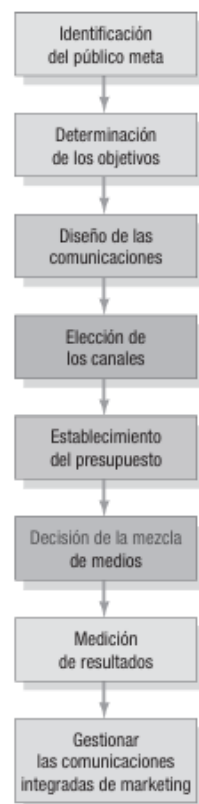
Kotler y Keller (2012, pág. 482) en su libro de “Dirección de marketing” presentan los siguientes pasos para el desarrollo de comunicaciones eficaces:

1. Identificación del público meta: se debe iniciar identificando al mercado meta empezando desde potenciales compradores hasta el público en general, debido a que su mercado crea una influencia crítica
2. Determinación de los objetivos de las comunicaciones: se determina los objetivos desde la necesidad de la categoría, conciencia de marca, actitud hacia la marca, y la intención de compra de marca, dicho en otras palabras, que los incentiva a los consumidores a decidirse en una compra de servicio que ofrece la empresa.
3. Diseño de las comunicaciones: como se encuentra formulado y la respuesta deseada que debe resolver 3 problemas: qué, como y quien debe decirlo.
4. Elección de los canales: se debe escoger un medio eficaz para remitir el mensaje, pueden ser canales de comunicación personal y no personal (masivos)
5. Establecimiento del presupuesto: determinar cuánto se invertirá en comunicaciones de marketing, se puede definir de acuerdo al método alcanzable, método de porcentaje de ventas, paridad competitiva, objetivo y tarea.
6. Decisión de la mezcla de medios: se debe asignar el presupuesto a los 8 modos principales de comunicación: marketing boca a boca, relaciones públicas y publicidad, eventos y experiencias, marketing directo e interactivo y promoción de ventas; se debe considerar en la definición de la mezcla de

comunicaciones el tipo de mercado, la etapa de preparación y la etapa de ciclo de vida del servicio o producto.

7. Medición de resultados: medir el impacto que causo mediante encuestas al público, pero también se debe recopilar medidas conductuales de compra.
8. Gestionar las comunicaciones integradas: se debe adoptar una “vista de 360 grados” para comprender todas las maneras de comunicación y la respuesta del consumidor ante las acciones propuestas.

Ilustración 3. Pasos para desarrollar comunicaciones eficaces



Fuente: Kotler y Keller (2012, pág. 482)

Benito Castro (2007, pág. 45) hace referencia al momento de precisar la estructura o proceso de un plan de comunicación, que es primordial especificar los objetivos que se pretende alcanzar, tomando en cuenta que es una responsabilidad global. También menciona en su libro algunas herramientas que pueden ser utilizadas en el desarrollo de un plan comunicacional como:

- Gestión publicitaria: Philip Kotler (2001) menciona que la gestión publicitaria es el proceso en el que se involucra la planificación, implementación y evaluación de las estrategias publicitarias con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en un plan de marketing, además indica que debe encontrarse sujeto a la planificación estratégica para lograr la identificación del público objetivo y el desarrollo de la planificación y métodos publicitarios.

- Relación con los medios: Es un proceso estratégico mediante el cual se crea relaciones entre proveedores, prensa, medios de televisión, radio y otros canales buscando ganar una mayor cobertura mediática, generando presencia y reconocimiento de marca.
- Contenido corporativo en Internet: David Scott explica en su libro “Las nuevas reglas del marketing y Relaciones Publicas” (Scott, 2011) que el uso de esta herramienta de contenido corporativo incluye blogs, contenidos en redes sociales y comunicados ya sea en periódicos o radio con una estrategia de enganche y entrega de información útil para promover sus productos o servicios.

Castro indica que pueden ser añadidos más medios de comunicación, sin embargo, se encuentra implícitas o colaterales a las antes mencionadas. A partir de la información antes expuesta, presenta un modelo similar al propuesto por Kotler y Keller como se presenta a continuación:

1. Análisis o contextualización del mercado: hace referencia a conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Análisis DAFO o FODA) del mercado buscando la mayor información clave para desarrollar el plan.
2. Definición de objetivos: es importante conocer los objetivos que se quiere alcanzar para la elaboración de las estrategias, tomando en cuenta la regla “SMART”, es decir que los objetivos deben ser: específicos, medible, alcanzables, orientados a resultados y establecidos en un periodo de tiempo.
3. Público objetivo: identificar cual es mi mercado objetivo, ya que de ello depende los canales de comunicación, mensaje y tono que se utilizará.
4. Mensaje: es lo que se quiere comunicar, recordando el estilo, tono, lenguaje y mensaje adecuado acorde a las necesidades del público al que se dirige.

5. Presupuesto: determinar con exactitud los recursos materiales y no materiales con los que cuenta la empresa y el valor a destinar al plan de acción
6. Canales: A partir del presupuesto establecido, se podrá definir los canales a utilizar que pueden ser: canales offline (Radio, televisión, revistas, mobiliario urbano, vallas publicitarias...) canales online (web, blog, redes sociales, newsletter...)
7. Plan de acción: posterior al análisis de las herramientas antes mencionadas, es posible diseñar el plan comunicacional, es decir que se establece una estrategia para cada objetivo que se haya planteado inicialmente.
8. Cronograma de actividades: se debe establecer un periodo determinado en el cual se debe cumplir el objetivo, es por ello que cada meta tendrá una fecha de inicio y fin.
9. Evaluación de resultados: la evaluación indicará si se han cumplido los objetivos establecidos en primera estancia o en otros casos rediseñar las estrategias que han sido incumplidos por inconvenientes o no se ha logrado lo establecido.

Al seguir el proceso recomendado se podrá diseñar un plan de comunicación que no solo mejorará la imagen de la empresa, sino que además fortalecerá la relación con los consumidores, brindará contenido de valor a su mercado objetivo, creará relaciones a largo plazo, incrementará su bolsa de clientes y se diferenciará de su competencia siendo su mejor elección.

## **1.2. Herramientas utilizadas internacionalmente en un plan de comunicación externa.**

De acuerdo a lo citado anteriormente, la comunicación externa se ha convertido en un pilar fundamental para la construcción de confianza y fortalecimiento de la imagen empresarial. A nivel internacional, los brókeres de seguros también conocidos como corredores de seguros han implementado herramientas buscando optimizar sus fines comunicativos, adaptándose a la nueva era digital y a las necesidades del mercado. Por tal motivo, el reconocimiento de las herramientas utilizadas para el desarrollo de un plan

de comunicación externa en un corredor de seguros es fundamental para captar las mejores estrategias y canales de comunicación.

Es imprescindible tener presente lo siguiente: el marketing online u offline se enfoca en la variable de comunicación, es por ello que según Kotler y Armstrong (2013, pág. 5) el marketing es el “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y generan sólidas relaciones con los consumidores para, a cambio, obtener valor de ellos.”

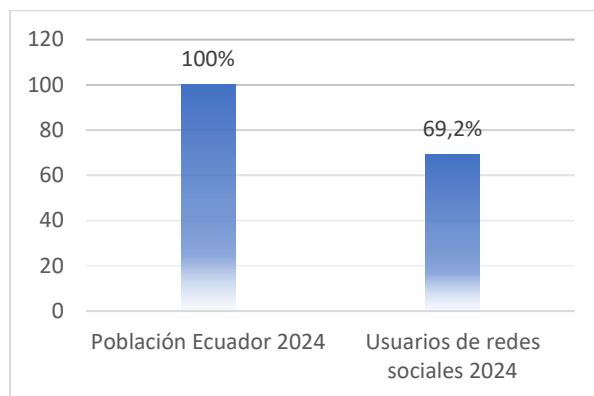
### **1.2.1. Canales de marketing online**

Según Smith (2003) el marketing online es la serie de estrategias y acciones para crear relaciones con los clientes y satisfacer sus necesidades mediante cualquier medio de internet, además menciona que el marketing online comprende el diálogo dinámico, adopción de nuevas herramientas y el feedback de su producto o servicio de manera inmediata. Siendo así, el marketing digital el conjunto de herramientas y estrategias enfocadas a la comunicación y venta mediante canales electrónicos como redes sociales, páginas web, entre otros que se mencionarán a continuación:

a. Redes sociales: Balarezo y Llivichuzca (2015, pág. 16) lo definen como plataformas de comunidades virtuales que proporcionan información e interconectan a personas con afinidades comunes. Desde la informática las redes sociales hacen referencia al sitio web que utilizan las personas para generar su perfil, compartir información, colaborar en la generación de contenidos y participar en movimientos sociales. Las redes sociales se han convertido en el pilar fundamental y la herramienta más utilizada en el desarrollo de estrategias de marketing online, ya que su uso se ha incrementado notablemente durante los últimos años, siendo las más conocidas: Facebook, Tiktok, Meta, Pinterest, Instagram, YouTube, entre otras.

Según Simón Kemp (2024) en Ecuador el número de usuarios que utiliza las redes sociales a principios de 2024 fue equivalente al 69,2% de la población total (Gráfico 1), lo que quiere decir es que más de la mitad de la población ecuatoriana cuenta con redes sociales, considerando que otras pueden hacer uso de las mismas sin identificarse como usuarios.

Ilustración 4. Número de usuarios de redes sociales en Ecuador principios 2024



b. Email marketing: su medio como lo menciona es el correo electrónico, por donde se envía mensajes para promocionar, dar a conocer un nuevo producto o servicio y mantener el contacto con su mercado; usualmente se utiliza el email marketing como una fuente de divulgación de información masiva bajo una basa de datos.

c. Sitios web: Según Alonso (2008, pág. 231) “Un sitio web es una estructura de información y/o comunicación generada en el nuevo ámbito o espacio de comunicación (Internet), creado por la aplicación de las tecnologías de la información”. Los sitios web son empleados con diferentes objetivos, unos pueden presentarse únicamente como difusión de información y otros para crear comunidades, venta de productos, medios de servicio y soporte al cliente, entre otros.

Luego de expresar los canales online más utilizados, es clave conocer los criterios básicos para el desarrollo de un marketing digital efectivo, por ello Kotler en su libro de “Marketing Management” menciona los siguientes aspectos para su correcto diseño:

1. Segmentar de forma adecuada.
2. Definir objetivos claros.
3. Enfocar las necesidades del cliente.
4. Crear valor, es decir escuchar al cliente y posterior crear contenido que resuelva dudas o problemas.
5. Interactuar antes, durante y después de su compra cumplimiento con el engagement.
6. Innovar y mejorar continuamente.

7. Analizar los resultados y optimizar sus estrategias en caso de requerirlo.

### **1.2.2. Canales de marketing offline**

Se define como marketing offline a la información remitida por los canales tradicionales de difusión masiva, ya sea escritos, orales o que no tienen relación con medios de difusión masiva tales como:

- Radio: es un medio personal de difusión masiva, con mayor alcance, ya que conecta con una amplia audiencia, resalta la importancia de la información y la respuesta inmediata con mensajes relevantes. A pesar de llegada de nuevas tecnologías ha logrado mantenerse vigente, lo cual indica su capacidad de adaptación y trascendencia en la sociedad.
- Televisión: La televisión permite la transmisión de imágenes y sonidos a través de los conocidos canales cableados, señal satelital u ondas electromagnéticas. Este medio es el más accesible a todo público, ya que no exige habilidades complejas para comprender la información remitida.
- Periódicos: Se refiere a los medios de comunicación impresos donde se publican artículos de opinión o informativos y anuncios, así también puede contener opiniones de periodistas y especialistas en diversos temas. Su difusión de información es rápida y es considerado uno de los medios más representativos de la democracia, ya que permite transmitir información de acontecimientos de interés general.
- Revistas: Son documentos impresos, que pueden contener artículos crónicos, entrevistas, fotografías, agendas e ilustraciones. Lo cual se diferencia de un periódico por los distintos formatos y contenidos que pueden ser privados o públicos.
- Flyers: Es una herramienta publicitaria impresa con el objetivo principal de promocionar eventos, productos o servicios combinando el marketing boca a boca y acentuando un diseño atractivo e información relevante para captar la atención del público a un precio accesible.
- Telefonía fija: Es uno de los recursos más actualizados en las empresas, ya que permite mantener la relación con los clientes, colaboradores y proveedores. Es

una de las vías con mayor eficiencia y resultado de interacción, ya que se recibe y emite información de manera inmediata, facilitando así la gestión en las relaciones comerciales.

Entonces, se refiere a canales de comunicación offline a los medios masivos por los cuales se emite información y son efectivos para alcanzar una amplia audiencia. Del mismo modo, de acuerdo con varios autores, los canales de comunicación tradicionales son importantes para crear una presencia de marca y generar confianza con el mercado objetivo, ya que permiten una intercomunicación directa y tangible con el cliente.

A manera de desenlace de las herramientas utilizadas en la comunicación externa ya sea online u offline, Kotler (2003, pág. 97) en su libro de “Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z” menciona que “El futuro de los medios de comunicación no reside en aumento la difusión, sino en concentrarla”. Por tal motivo no existe un modelo de plan de marketing online u offline definido, ya que se debe ajustar a las necesidades del mercado de cada una de las empresas.

### **1.3. Fases teóricas para la fundamentación del plan de comunicación de Smartbroker**

El desarrollo de un plan de marketing enfocado en la comunicación involucra diversas fases teóricas para su correcto proceso y diseño que son necesarias para su planificación, ya que al finalizar cada una de las fases se descubrirá la efectividad y evaluará los resultados de cada una de las etapas.

Gabriel Sánchez (2015) en su trabajo de titulación de propuesta de un plan de comunicación para fortalecer la imagen del bróker de seguros, utilizo una base de datos de la empresa “Algarcost Cía. Ltda.” donde pudo observar las debilidades que aquejan en la imagen de la empresa en un entorno externo, para conocer esta información realizo encuestas a las aseguradoras y clientes de su base de datos, con ello logró levantar información sobre la percepción de la empresa, aspectos a mejorar, medios de comunicación que quisieran que fuesen utilizados, entre otras preguntas que permitieron darle un valor cualitativo con una escala de calificación malo, regular, bueno y muy bueno.

Barreira (2017) direcciona su plan de comunicación en 12 pasos de desarrollo como: Presentación de la empresa y entorno, Misión, visión y valores, Análisis DAFO, Objetivos del plan de comunicación, Técnicas y tácticas de relaciones públicas, Acciones de comunicación, Mensajes, Canales, soportes y medios, Presupuesto, Métodos de evaluación; sin embargo Sánchez utilizo las fases teóricas de la siguiente manera, inicia con la definición de los objetivos tanto general como específicos, desarrolla una matriz estratégica con la información obtenida de encuestas, propone una matriz de acciones, crea un cronograma, diseña el presupuesto y finalmente da a conocer la matriz de evaluación.

A manera de simplificar las etapas en las que se desarrolla un plan de marketing comunicacional se presentan las siguientes:

ETAPA 1 – Identificación del público objetivo: Para identificar el perfil del consumidor es necesario conocer ¿Qué hay en su mente?, ¿Qué es lo que ve? ¿Qué es lo que dice? y ¿Qué es lo que escucha?, en esta etapa es primordial conocer el mercado al cual se dirige el mensaje, puesto que permitirá personalizar la información y remitirla mediante los canales adecuados, de manera que se optimice los recursos destinados a las diferentes acciones propuestas.

ETAPA 2 – Análisis interno y externo: Durante esta etapa se debe diagnosticar el mercado en el que opera la empresa, es decir realizar un análisis FODA o DAFO que permita identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para comprender el contexto actual de la comunicación entre empresa – cliente/proveedor.

ETAPA 3 – Definición de objetivos: Es necesario establecer los objetivos del plan de marketing, ya que ellos guiarán las acciones que se deben realizar posterior a su diseño. Los objetivos deben ser medibles, específicos y claros alineados a la misión y visión de la empresa.

ETAPA 4 – Presupuesto: Es necesario para determinar los recursos que serán necesarios para la implementación de las estrategias y acciones planteadas, ya que deben encontrarse desglosado los gastos y número de veces que se ejecutará la acción.

ETAPA 5 – Plan de acción: Luego de definido los recursos que se destinarán al plan de marketing comunicacional, se procede

ETAPA 6 – Cronograma de actividades y responsables: se refiere a la herramienta de planificación que permitirá la evaluación de las acciones propuestas en un tiempo determinado, su principal función es definir las fechas en las que se llevará a cabo cada una de las acciones y así posterior evaluar su cumplimiento

ETAPA 7 – Evaluación de resultados: Finalmente en esta última etapa, se evalúa o mide la efectividad de las estrategias propuestas en el plan de acción, la evaluación se logra mediante indicadores que permitan conocer el estado de los objetivos propuestos. En este caso se utilizará el tablero de control y evaluación de la productividad.

## CAPITULO II

### 2. DISEÑO DE ETAPAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación organizacional con enfoque externo orientado al posicionamiento de la empresa, toma como base la planificación estratégica del marketing, ya que demanda capacidades como comprender, entregar, percibir y mantener el valor del cliente, por ello es considerando conveniente la evaluación de los elementos que impiden el alcance de los objetivos de Smartbroker Cía. Ltda.

En relación con lo antes mencionado, la presente investigación se apoya en los estudios realizados por Maldonado y Gómez entendida la comunicación como un desafío, ya que va más allá de enviar un mensaje al cliente, sino especificar ¿Qué decir?, ¿Cómo y cuándo decirlo?, ¿a quiénes y con cuanta frecuencia? lo cual permite crear lazos con los clientes a largo plazo (2017, pág. 63).

- Se toma como referencia el proceso de planificación estratégica, implementación y control de Kotler y Keller (2012, pág. 37), y se adopta un proceso propio de diseño de plan de marketing, validado en la práctica de pequeñas, medianas y grandes empresas, enfocado en facilitar su desarrollo de estrategias.

- Reunir la mayor cantidad de elementos para analizar el contexto actual de la organización.

- Alcanzar resultados deseados. Maldonado y Gómez (2017, pág. 65)

#### 2.1. Contextualización de la organización

Es una etapa fundamental para comprender los factores externos e internos de la empresa, puesto que permite conocer las acciones que realizan e influyen en el desempeño de sus operaciones. El análisis es necesario para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas a la organización. Según las normas de la Organización Internacional de Normalización 9001 clausula 4 (2015, pág. 12) “La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad”, es decir que

con su información se busca alinear los objetivos de la organización con la realidad del entorno en el que opera.

Para demostrar el contexto de la empresa Smartbroker Cía. Ltda. se sujetará a la siguiente información:

- a. Objetivo de la organización acorde a la inscripción en el Registro Único de Contribuyente
- b. Misión, visión y objeto social de la empresa
- c. Propuesta de Valores
- d. Composición del cuerpo de trabajo
- e. Perfil de consumidor o mercado objetivo al que se dirige
- f. Proveedores del servicio de seguros
- g. Segmentos de clientes
- h. Principales competidores (reconocidos). De acuerdo a información de la Superintendencia de Bancos y Compañías.
- i. Fundamentación legal que apoyan o prohíben la actividad económica.

Al definir el contexto de la empresa permitirá no solo comprender la situación actual, sino también anticipar los cambios que se pueden generar en el mercado y pueden impactar en el alcance de sus objetivos. De esta manera podrán tomar decisiones acertadas y desarrollar estrategias que respondan de manera adecuada a los cambios.

### **2.1.1. Diagnóstico estratégico organizacional. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).**

Durante esta etapa, se presenta la elaboración de una evaluación estratégica empresarial, haciendo énfasis en la variable de comunicación y su posicionamiento. Dicho diagnóstico evalúa elementos estratégicos de carácter externo e interno de la organización. Es apropiado recordar que, los factores externos son las fuerzas de macro entorno que actúan sobre los objetivos del negocio y pueden potenciar o perjudicar en sus resultados. Mientras que, los factores internos son de alcance empresarial, es decir que su ocurrencia es directa, lo que implica que sus líderes incrementen o disminuyan los efectos en torno a los intereses de acuerdo al propósito que tenga la empresa.

Por ello, para elaborar un análisis de impacto de factores interno y externos, es necesario la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), las cuales se sustentan del análisis externo e interno según corresponda.

Para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se desarrolla los siguientes pasos:

1. Identificar y enlistar los factores externos que afectan o pueden afectar a la organización. Incluye las oportunidades y amenazas del mercado, en este caso se refiere a elementos que influyen con mayor frecuencia.
2. Clasificar los componentes en oportunidades y amenazas
3. Asignación de peso, es decir que a cada factor se asigna un porcentaje del 0% a 10% otorgando un mayor porcentaje al que tiene mayor relevancia en la organización. Dichos pesos deben sumar un total de 100%
4. Calificación de los factores, a cada elemento detectado se asigna una calificación de 1 a 4 donde: 1 significa que es muy débil y 2 = Débil. Por el contrario, los factores que impacten de forma positiva se debe asignar el valor de 3 = Fuerte y 4 = Muy fuerte.
5. Cálculo del Resultado ponderado: se debe multiplicar el peso con la calificación para así obtener su ponderación
6. Sumar los resultados ponderados para determinar el total.
7. Finalmente, su resultado debe ser comparado con el total de 2,5. En este caso si es mayor existe una preponderancia de factores positivos siendo las oportunidades. Por lo contrario, si es menor existe un predominio de elementos negativos denominado como amenazas.

Ilustración 5. Construcción de Construcción de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso Se refiere al porcentaje de importancia del factor	Calificación Asignar el valor de respuesta que se da a cada factor	Resultado Ponderado
1	Oportunidades	Catalogar del 0% a 10%	Puntuar del 1 al 4 en cada oportunidad	Multiplicar el peso por la calificación

2	Amenazas	Catalogar del 0% a 10%	Puntuar del 1 al 4 en cada amenaza	Multiplicar el peso por la calificación
		La suma total del porcentaje debe ser 100%		SUMA TOTAL DEL VALOR PONDERADO

Para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se desarrolla los siguientes pasos:

1. Identificar y enlistar los factores internos que afectan o pueden afectar en un futuro a la organización. Incluye las fortalezas y debilidades de la empresa, en este caso se debe determinar de acuerdo a las que se repiten con mayor frecuencia.
2. Clasificar los elementos en fortalezas y debilidades.
3. Asignación de peso, es decir que a cada factor se asigna un porcentaje del 0% a 10% otorgando un mayor porcentaje al que tiene mayor relevancia en la organización. Dichos pesos deben sumar un total de 100%.
4. Calificación de los factores, a cada elemento interno detectado se asigna una calificación de 1 a 4 donde: 1 significa que es inadecuada y 2 = deficiente. Por el contrario, los factores que impacten de forma positiva se debe asignar el valor de 3 = adecuado y 4 = excelente.
5. Cálculo del Resultado ponderado: se debe multiplicar el peso con la calificación para así obtener su ponderación.
6. Sumar los resultados ponderados para determinar el total.
7. Por último, su resultado debe ser comparado con el total de 2,5. En este caso si es superior existe una mayor presencia de factores positivos siendo las fortalezas. En cambio, si es menor existe un predominio de elementos negativos denominado debilidades.

Ilustración 6. Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso Porcentaje de importancia de los elementos	Calificación Asignar el valor de respuesta que se da a cada factor	Resultado Ponderado
----	--------------------------	--	---	---------------------

1	Fortalezas	Catalogar del 0% a 10%	Puntuar del 1 al 4 en cada fortaleza	Multiplicación lineal del porcentaje por la calificación
2	Debilidades	Catalogar del 0% a 10%	Puntuar del 1 al 4 en cada debilidad	Multiplicación lineal del porcentaje por la calificación
		La suma total del porcentaje debe ser 100%		SUMA TOTAL DEL VALOR PONDERADO

### 2.1.2. Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta de investigación, que permite identificar el perfil de sus principales competidores, las fortalezas y debilidades de la empresa en relación al análisis estratégico. Los factores que son utilizados en una MPC son internos y externos a la empresa y se deben calificar de acuerdo a las debilidades y fuerzas.

Los determinantes de éxito o factores claves son las que se deben llevar al nivel más alto para lograr sus objetivos en las actividades, estos factores pueden variar de acuerdo a la actividad económica que realicen las empresas. Para elaborar una MPC se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Peso:** el factor de éxito debe ser calificado entre 0% (poca importancia) y 100% (alta importancia), el valor que se designa a cada elemento es la importancia que tiene en la organización
- **Rating:** se alude a la fuerza que tiene la empresa en cada factor, debe ser calificado desde 1 a 4 en donde 1 significa mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 fuerza menor y 4 fuerza mayor.
- **Puntaje:** es la multiplicación del peso \* rating

En la ilustración 7 se podrá observar un ejemplo de la Matriz de Perfil Competitivo en el que se demuestra la ejecución de los elementos antes mencionados y el resultado de cada competidor para así identificar la empresa que se encuentra en una mejor posición. Tomando en consideración que se compara 2 o más empresas y la que cuente con un mayor puntaje es la más fuerte en perfil competitivo.

Ilustración 7. Ejemplo Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz de Perfil Competitivo								
Factores Clave	Peso	Walt Disney		Warner Bros		Universal		
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	
Publicidad	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
Finanzas	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
Tecnología	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	
Innovación	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75	
Marca	0.2	4	0.80	3	0.60	3	0.60	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.45</b>		<b>3.4</b>		<b>2.85</b>	

### 2.1.3. Elaboración de Matriz FODA O DAFO

Posterior a la elaboración de la Matriz EFE y EFI, las cuales permiten dar a conocer los factores externos e internos que tomarán lugar en la Matriz de impacto de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); instrumento utilizado para resumir el diagnóstico estratégico para el desarrollo de un plan de marketing o gestión estratégica organizacional.

Consiste entonces, en la construcción de una matriz que se encuentra dividido por cuatro cuadrantes formado por cada uno de los elementos estratégicos antes analizados. En una posición horizontal se ubica las fortalezas y luego las debilidades. Seguido de forma vertical se disponen los factores externos, en primer lugar, las oportunidades y después las amenazas. A continuación, se explica el proceso de la elaboración de la Matriz FODA o DAFO:

1. Seleccionar la información recolectada de las Matrices EFE y EFI, aquellos elementos que contienen valores graves, como 4 en oportunidades y fortalezas y 1 en debilidades y amenazas, en algunos casos cuando la ponderación es considerable se debe agregar los valores intermedios.

2. Los elementos seleccionados deben ser equilibrados en los 4 cuadrantes, es decir que se construye una matriz de 2x2 donde cada cuadrante Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas facilitará posterior la elaboración del FODA CRUZADO.

Ilustración 8. Elaboración de Matriz FODA o DAFO

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores internos de la empresa</li> <li>- Cualidades positivas</li> <li>- Ventajas competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que podrían mejorar</li> <li>- Recursos que no se utilizan</li> <li>- Iniciativas mal ejecutadas</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventajas del mercado</li> <li>- Metas en año</li> <li>- Recursos que favorecen en las diferentes áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores externos económicos</li> <li>- Cambios en la legislación</li> <li>- Tecnologías</li> </ul>

El uso de la matriz FODA favorece a la empresa, debido a que es un proceso dinámico en el que permite identificar sus ventajas y desventajas de manera que se realice un análisis y posterior se logró tomar decisiones a tiempo utilizando sus fortalezas y oportunidades en el mercado para así maximizar sus beneficios.

#### 2.1.4. Construcción de Matriz Interna Externa (IE)

La Matriz Interna-Externa (IE) es una herramienta estratégica que posibilita a las empresas la evaluación de su posición en el mercado asegurador a través del análisis de factores internos y externos. Se encuentra diseñada para la toma de decisiones en dos magnitudes: a partir del total ponderado de la Matriz EFI para el eje x y el total ponderado de la Matriz EFE para el eje y.

Por lo tanto, se elabora la matriz a partir de la suma total ponderada de las oportunidades y amenazas (matriz EFI), así como también por el total ponderado de las fortalezas y debilidad (matriz EFE). La Matriz IE cuenta con 9 cuadrantes de 3x3 dividido de la siguiente manera:

1. Eje vertical: equivalente al total ponderado EFI de las fortalezas y debilidades de la empresa, se divide en 3 cuadrantes de acuerdo al nivel se clasifica en bajo, medio y alto.

2. Eje horizontal: Representa los factores externos de acuerdo a la evaluación de oportunidades y amenazas, se divide en 3 cuadrantes bajo, medio y alto.

Posterior, se presenta el proceso de construcción de la Matriz IE:

1. Se realiza un cuadro con los valores totales ponderados de la Matriz EFE y EFI de la siguiente manera

Ilustración 9. Diseño de tabla de valores ponderados EFI y EFE

	VALOR EFI	VALOR EFE
PUNTUACIÓN		

2. Escoger el modelo de gráfico de Dispersión y marcar los 9 cuadrantes
3. Enlazar los valores obtenidos de las matrices, por lo cual se ubicará el puntero en el cuadrante de acuerdo al posicionamiento de la empresa
4. Analizar el tipo de estrategias que se pueden implantar debido a la puntuación obtenida
5. Desarrollo de estrategias basado en la posición del puntero en la matriz.

Ilustración 10. Construcción de Matriz Interna Externa (IE)

I	II	III
IV	V	VI
VII	VIII	IX

Es decir que la matriz IE se encuentra diseñado por 9 cuadrantes los cuales expresan una posición diferente en las estrategias que se deben diseñar:

1. Cuadrante I: Se encuentra ubicado en la parte alta tanto de los factores internos como externos, se debe diseñar estrategias de crecimiento y construcción de nuevos mercados, se puede centrar en la expansión del mercado, desarrollo del producto o servicio.
2. Cuadrante II: Ubicado en la parte alta interno y medio en externo, por lo cual es recomendado diseñar estrategias de consolidación y mejora de procesos; pueden optimizar los mercados actuales y perfeccionar el desarrollo del producto.

3. Cuadrante III: situado en la parte alta interna y baja en factores externos, es necesario elaborar planes de reorientación para generar nuevas oportunidades en el mercado, mantener un equilibrio y desarrollar el producto, entre otras.
4. Cuadrante IV: Localizado en la parte media interna y alta externa, se sugiere establecer lineamientos de expansión del mercado en zonas de oportunidad.
5. Cuadrante V: Ubicado en la parte media interna y media externa, se busca ingresar más al mercado y desarrollar el producto para incrementar su posición actual.
6. Cuadrante VI: se encuentra en la media interna y baja externa, se aconseja analizar las estrategias establecidas, realizar un recorte de gastos y tomar en consideración la desinversión
7. Cuadrante VII: situada en la baja interna y alta externa, es recomendable la reestructuración de estrategias, buscar adaptarse y desarrollar el producto para evitar caer en un impacto negativo.
8. Cuadrante VIII: establecido en la baja interna y media externa, es necesario tomar decisiones inmediatas en áreas críticas aprovechando las oportunidades y fortalezas para evitar la desinversión y pérdida.
9. Cuadrante IX: localizado en la baja interna y externa, se aconseja la desinversión, recorte de gastos o cierre total de operaciones para evitar generar más gastos que ganancias.

Ilustración 11 Cuadro de posición de cuadrantes IE

Cuadrante	Posición	Estrategias
I	Crece y construye	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
II	Crece y construye	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
IV	Crece y construye	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo de producto
III	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
V	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
VII	Conservar y mantener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto

VI	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión
VIII	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión
IX	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión

### 2.1.5. Matriz PEYEA

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción también conocida como matriz PEYEA por el uso de sus iniciales fue diseñada por Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel. Es una herramienta utilizada en la planificación estratégica que contribuye a las empresas a establecer las estrategias adecuadas en función a la posición en el mercado. Está conformado por 4 cuadrantes en las que se indica si la estrategia que se debe emplear es defensiva, competitiva, agresiva o conservadora de acuerdo al puntaje de los factores internos y externos con los que cuenta la organización. La matriz se encuentra definida por dos posiciones y cada posición está dividido en 2 indicadores:

- Posición estratégica externa: se analiza la parte financiera, ya que de ello depende cómo se mantendrá la empresa ante los constantes cambios del entorno.
- Posición estratégica interna: se refiere a la influencia que tiene la empresa sobre el mercado objetivo (“stakeholders”), ventaja competitiva, mejor tecnología, servicio, posicionamiento para evitar el ingreso de nuevos competidores, entre otros.

Ilustración 12. Matriz de Factores determinantes y su Escala de fuerza

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
<b>FI</b>	<b>Fuerza de la Industria</b>									
1	Potencial de crecimiento	Cada Factor debe ser calificado de acuerdo a la escala de fuerza								
2	Potencial de utilidades									
3	Estabilidad financiera									
4	Grado de apalancamiento									
5	Utilización de recursos									
6	Facilidad de ingreso al mercado									
7	Productividad, utilización de la capacidad									
<b>VC</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Participación de mercado	Cada Factor debe ser calificado de								

2	Calidad del servicio	acuerdo a la escala de fuerza									
3	Ciclo de vida del servicio										
4	Lealtad del cliente										
5	Utilización de la capacidad de los competidores										
6	Conocimientos tecnológicos prácticos										
7	Control sobre proveedores y distribuidores										
<b>FF</b>	<b>Fuerza Financiera</b>	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor	
1	Rendimiento sobre la inversión	Cada Factor debe ser calificado de acuerdo a la escala de fuerza									
2	Apalancamiento										
3	Liquidez										
4	Capital de trabajo										
5	Flujo de efectivo										
7	Utilidades por acción										
8	Proporción precio/utilidades										
<b>EE</b>	<b>Estabilidad del Entorno</b>	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor	
1	Cambios tecnológicos	Cada Factor debe ser calificado de acuerdo a la escala de fuerza									
2	Tasa inflacionaria										
3	Variabilidad de la demanda										
4	Rango de precios de los productos de la competencia										
5	Barreras de ingreso al mercado										
6	Presión competitiva										
7	Facilidad para salir del mercado										
8	Elasticidad precio de la demanda										
9	Riesgo involucrado en el negocio										

### Pasos de desarrollo y calificación Matriz PEYEA

Se analiza factores internos y externos, en este caso se estudia la fuerza de la Industria, Ventaja Competitiva, Fuerza Financiera y Estabilidad del Entorno.

### 1. Fuerza de la Industria (FI)

Calificación: se califica con una puntuación del 1 siendo lo más bajo al 7 como una fortaleza y su puntuación más alta.

### 2. Ventaja Competitiva (VC)

Calificación: se puntúa con un valor de -1 a la ventaja competitiva menor y con -7 a la preminencia más alta

### 3. Fuerza Financiera (FF)

Calificación: se evalúa con un valor de 1 como lo más bajo en cuanto a su fuerza financiera interna y con 7 a los factores que se encuentran balanceados o tienen una mayor solidez

### 4. Estabilidad del Entorno (EE)

Calificación: se valora con -1 a los factores externos más altos y con -7 a las desventajas con menor predominio en el mercado.

Al finalizar cada puntuación se realiza un cuadro de promedio de cada uno de los cuadrantes como se muestra a continuación:

Ilustración 13 Evaluación de Fuerzas

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
Evaluación Fuerzas	Promedio de todos los valores del FI	Promedio de todos los valores del VC	Promedio de todos los valores del FF	Promedio de todos los valores del EE

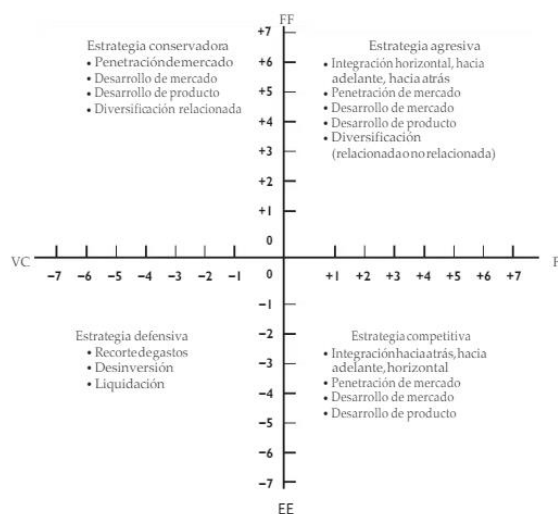
Posterior se realiza la suma de los valores de FI y VC para conocer el valor total de la variable X, del mismo modo suman los valores obtenidos en FF y EE para así obtener el resultado del valor Y. Con la información obtenida de la suma de los elementos X e Y se puede realizar el gráfico de la Matriz PEYEA donde se podrá comprender la

clasificación de las estrategias recomendadas de acuerdo al cuadrante donde se encuentre situado.

### Cuadrantes estratégicos

- Estrategia defensiva: significa que la empresa se encuentra en una posición de riesgo, ya que se han presentado amenazas y se debe tomar en consideración la posible desinversión.
- Estrategia competitiva: las estrategias deben ser diseñadas en función de mejora de la competitividad frente a su competencia mediante sus fortalezas
- Estrategia agresiva: significa que la empresa se encuentra en una posición resistente a cambios con una fuerza financiera dominante, por ello debe enfocarse en establecer estrategias de expansión o aumento del mercado objetivo.
- Estrategia conservadora: Se encuentra en una posición positiva, sin embargo, deben establecerse estrategias que beneficien al desarrollo del producto para mejorar su posicionamiento y participación en el mercado.

Ilustración 14 Cuadrantes estratégicos



### 2.1.6. Construcción Matriz de Impactos o FODA Cruzado

La Matriz de FODA cruzado consiste entonces, en la construcción de una matriz que se encuentra dividido por cuatro cuadrantes formado por cada uno de los elementos estratégicos antes analizados, de manera que se realice un cruce de cada factor como se propone a continuación:

1. Luego de elaborado la Matriz FODA con 4 cuadrantes, se hace uso del mismo para construir la Matriz de FODA Cruzado donde se expande a un cuadrante de 3x3 para realizar el cruce de los factores, de tal manera que en el centro del recuadro se propondrá estrategias que mitiguen los impactos y también se beneficien tanto de las fortalezas como de las oportunidades

2. Se debe identificar el tipo de estrategias a partir del cuadrante en el que se encuentren sus factores, de acuerdo al cuadrante en el que se haya posicionado los valores de EFI y EFE.

3. Diseño de estrategias basado en el cuadrante, ya que indica la posición del producto o servicio y debe ser estrategias alineadas al beneficio de cada uno de sus factores internos y externos.

Al delimitar los elementos del análisis se procede a la construcción del problema estratégico general y su respuesta estratégica, donde se debe considerar los factores externos e internos de mayor repercusión en el estudio realizado. Para lo cual se hará uso del siguiente modelo de redacción:

Estructuración del problema estratégico:

Al no aminorar las amenazas y disminuir las debilidades; no se podrá beneficiar de las oportunidades que le ofrece el mercado, ni incrementar sus fortalezas

Estructuración de la respuesta estratégica:

Al aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, incrementando el impacto de sus fortalezas; se podrá disminuir la repercusión de las debilidades y así mitigar el efecto de las amenazas.

En la ilustración 15 se da a conocer la Matriz FODA o DAFO CRUZADO, tomando en consideración que en cada casilla se inserta los factores internos y externos analizados anteriormente con el fin de realizar un cruce de oportunidades que ofrece el mercado con una fortaleza de la empresa; oportunidades frente a debilidades, amenazas contra fortalezas y amenazas frente a debilidades de manera que se disminuya el impacto negativo y maximice las oportunidades de cada uno de los elementos en el desarrollo de la organización.

## Ilustración 15 Construcción de la Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b> Se escriben las Fortalezas identificadas en la evaluación interna	<b>DEBILIDADES</b> Se escriben las Debilidades encontradas en la evaluación interna
<b>OPORTUNIDADES</b> Se enlistan las Oportunidades detectadas en el entorno externo a la empresa.	<b>F – O</b> En esta casilla se definen las estrategias que utilizan las Fortalezas para maximizar las oportunidades	<b>D – O</b> Estrategias que minimizarán las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS</b> Se enlistan las posibles Amenazas divisadas en la evaluación externa.	<b>F – A</b> Estrategia que utilizan las Fortalezas para mitigar las amenazas	<b>D – A</b> Estrategias para minimizar las Debilidades evitando las amenazas

Fuente: Norori & Reyes (2014, pág. 56)

El resultado de la matriz se encontrará sujeto a la formulación de estrategias de acuerdo al grado de importancia en los cuadrantes:

- Estrategias Ofensivas **FO** maximizar – maximizar (Fortalezas frente a Oportunidades): Deben ser dirigidas a la maximización del potencial de la empresa beneficiándose de las oportunidades del mercado, por lo cual se puede incluir factores diferenciadores en la tecnología, capacitación constante, ventajas competitivas, servicios y procesos que mejoren la percepción de la marca; por otro lado aprovechar las oportunidades del mercado a partir de las nuevas leyes, servicios, ventajas en precios, negociación, entre otros.

- Estrategias Adaptativas **DO** minimizar-maximizar (Debilidades frente a Oportunidades): manifiesta la importancia de emplear las oportunidades de los factores externos cuando se presentan debilidades que pueden afectar. Entonces, se debe reposicionar las estrategias para aprovechar las oportunidades y disminuir las debilidades internas, en este caso pueden ser elementos tecnológicos, de inversión, reestructuración de procesos, entre otras.

- Estrategias defensivas **FA** maximizar-minimizar (Fortalezas frente a Amenazas): se encuentran diseñadas para enfrentar las amenazas con las fortalezas que tiene la organización. Tomando en cuenta que la elaboración de las estrategias no hará que desaparezca el efecto por completo de las amenazas, sino se disminuya el impacto que puede provocar; únicamente si fuesen lo suficientemente fuertes para hacerle frente. Su enfoque debe ser dirigido a la capacitación o especialización laboral,

liderazgo del mercado en un determinado producto, propuestas de mejor marca, control de rentabilidad, entre otros.

- Estrategias de supervivencia DA minimizar-minimizar (Debilidades frente a Amenazas): en este cuadrante se enfrenta debilidades para prevenir amenazas, entonces se debe concentrar el trabajo en la mitigación de las debilidades internas, de modo que permita disminuir las amenazas que se puedan originar; por ello se debe concentrar en que las amenazas no se incrementen debido a una mala práctica. Asumir el cuidado de procesos de operaciones, reducir el tiempo de producción y entrega, personal capacitado, entre otros; de manera que el impacto de los elementos, legislación o políticas se atenúen.

Luego de caracterizar el entorno estratégico en el marco de estudio del contexto organizacional, se desarrollará la base analítica para definir las estrategias que pueden ser utilizadas para mejorar el posicionamiento de la empresa.

## **2.2. Plan de marketing**

Durante esta etapa se establecen los objetivos del marketing en la empresa y que acciones se realizarán para alcanzar cada uno de ellos. Es importante el desarrollo del plan para determinar el tipo de estrategias que se pueden emplear de acuerdo a las falencias y oportunidades que ofrece el mercado asegurador, de manera que las actividades o acciones que se tomarán deben estar alineadas a los objetivos comerciales de la organización.

- Es práctico para el control de las acciones, conocer el desarrollo de la estrategia y corregir desviaciones en caso de ser necesario.
- Mantener informado a todos los responsables y nuevos participantes sobre los objetivos y como se desarrollarán.
- Contar con una visión clara de los objetivos, las acciones que se deben realizar y los costos de cada uno.
- Mejora el empleo de recursos, es decir que se debe mantener un monitoreo de los medios disponibles para anticiparse ante eventualidades que puedan frenar el desarrollo de las acciones.

- Un plan de marketing aporta una posición competitiva y mejora la imagen de la empresa, ya que estará preparado frente a amenazas y cambios bruscos en el mercado.

Un plan de marketing se estructura de la siguiente manera:

1. Eje Estratégico: Se refiere al enfoque que tiene su objetivo y deberá tener la estrategia
2. P del Marketing: Para completar esta sección se delimita de acuerdo al eje estratégico donde se desarrollará la estrategia, puede ser producto, plaza, promoción, persona, evidencia física y proceso
3. Descripción del objetivo: Se debe establecer metas que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales de acuerdo a la estructuración "SMART"
4. Estrategia: De acuerdo a los 3 pasos anteriores la estrategia debe ser diseñada abarcando todo el análisis realizado, es decir que debe ser elaborado de acuerdo al eje estratégico que se busca mejorar, desarrollando una variable específica y establecer que se quiere lograr con su acción.
5. Indicador: Los indicadores es la manera en la que se medirá los avances y eficacia de la estrategia planteada
6. Nivel esperado: hace referencia al porcentaje que se quiere alcanzar con la estrategia en un tiempo determinado
7. Meta: es el propósito de la estrategia que mediante sus acciones se debe alcanzar
8. Política general: es la manera en la que se podrá apoyar el desarrollo de las estrategias
9. Responsables: es la personal que se encuentra a cargo de las acciones que se deben realizar en cada una de las actividades propuestas como estrategia.
10. Plazos: se refiere al tiempo determinado en el que se debe cumplir los objetivos planteados
11. Programa: Se debe denominar el programa de acuerdo a los objetivos planteados, es decir que, en caso de diseñar un plan de marketing de posicionamiento, pueden ser definido como programa de rebranding o de otra forma para poder evitar confusiones con su plan de marketing.

12. Proyecto: Se refiere al propósito y metodología que se empleará en el plan de marketing.

13. Presupuesto: indica el valor que será utilizado en cada una de las estrategias planteadas del plan de marketing

14. Años: se coloca el porcentaje de desarrollo en cada año de acuerdo a los plazos definidos anteriormente.

En la ilustración 16 se da a conocer la estructura de un plan de marketing, tomando en consideración que en la casilla de estrategia se inserta las ideas planteadas anteriormente en el FODA CRUZADO, es decir que se agrupa la información en un cuadro incluyendo las nuevas columnas de análisis que contribuirán en el correcto desarrollo del plan de marketing.

Ilustración 16 Estructura de un Plan de Marketing

	JE EST RA TÉ GIC O	DE L MA RK ETI NG	ESCRIPCIÓN DEL OBJE TIVO	STRATE GIA	INDICA DORES	IVEL ESP ERA DO	ETA	OLÍTI CA GEN ERA L	ESPON SABLE S	LAZ OS	ROG RAM A	ROYE CTO	RESU PUEST O	AÑOS					
														ÑO 1	ÑO 2	ÑO 3	ÑO 4	ÑO 5	
O																			
A																			
O																			
A																			

### 2.3. Presupuesto de ventas

Es una herramienta de planificación financiera, la cual permite a las empresas estimar la proyección de ingresos, es decir realizar una comparativa de los ingresos o ventas de actividades ordinarias del año anterior frente al actual y de esta manera planificar los recursos y actividades para alcanzar sus objetivos. A partir de la información obtenida se puede realizar un análisis del Retorno de la Inversión, es decir evaluar el desempeño de la inversión realizada en las estrategias planteadas en el plan de marketing.

### Construcción del presupuesto de ventas

- Se debe considerar los ingresos percibidos de ventas en el año 2023 para así realizar las comparativas de ventas a alcanzar en el año 2024
- Crear un cuadro de 14x3, ya que en la primera columna se establecerá los meses del año, en la segunda columna se colocará las ventas del año 2023 de acuerdo a los ingresos generados en los 12 meses; en la tercera columna se insertará las ventas que se quiere alcanzar.
- Posterior a la información establecida en cada uno de los espacios, se debe realizar la suma total de las ventas desde el mes de enero hasta diciembre del 2023 y de la misma forma realizar la sumatoria de las ventas que se quiere alcanzar.

En la ilustración 17 se presenta la estructura que debe contener un cuadro de presupuesto de ventas, en la primera casilla se establecen los meses del mes, seguido de los valores de ventas obtenidos en el año y en su última columna se detalla los valores que la empresa quisiera alcanzar en el nuevo año tal como se muestra a continuación:

Ilustración 17 Estructura del presupuesto de ventas

<b>MES</b>	<b>VENTAS 2023</b>	<b>VENTAS A ALCANZAR</b>
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Septiembre		
Octubres		
Noviembre		
Diciembre		

### Clasificación del presupuesto de ventas en clientes

Además, a partir de las ventas realizadas en el año 2023 se puede clasificar el presupuesto de ventas en clientes AAA, AA y A. Se define como clientes AAA a los que se destacan por su lealtad a la marca y frecuencia de compra continua, clientes AA segmento que se podría potenciar para convertirse en AAA, ya que sus compras son significativas sin embargo son susceptibles a las ofertas; clientes A, se refiere al consumidor ocasional, que no cuenta con un aporte significativo en las ventas, no obstante cada uno de los clientes antes mencionados forman parte del 100% de las ventas en el año, tal como se muestra a continuación.

Ilustración 18 Clasificación de ventas en clientes

Cliente	Ventas (\$)	Porcentaje de venta
Cliente AAA		
Cliente AA		
Cliente A		
		$\Sigma$ PORCENTAJE =100%

### Clasificación de ventas por puntos de venta

La categorización de puntos de venta son tiendas físicas o digitales donde se realiza el intercambio comercial de la empresa y se utilizan para realizar un registro de ventas, administración de clientes y la integración de métodos de pago. El análisis de su clasificación es fundamental para conocer el punto de venta más rentable y detectar medios que necesitan optimizar sus estrategias.

Los puntos de venta pueden ser clasificados en:

**Punto de venta en Línea:** Se refiere a las plataformas de comercio electrónico o conocidas como “e-commerce”

**Punto de Venta Físico:** es el punto de venta tradicional, donde el cliente se acerca a las oficinas de la empresa para realizar la compra de sus servicios o productos.

**Televenta:** Es canal utilizado mediante la conversación entre cliente y empresa mediante llamadas telefónicas.

**Venta personal:** El vendedor se acerca a un punto de encuentro de manera directa para ofrecer el producto o servicio al cliente cara a cara

Venta Outbound: Se refiere al tipo de venta donde el vendedor contacta a un prospecto y ofrece los servicios.

Siendo así, la clasificación de puntos de venta es una herramienta importante en la planificación y ejecución de las estrategias comerciales de cada una de las organizaciones.

Ilustración 19. Clasificación de ventas por puntos de venta

CLASIFICACIÓN DE VENTAS POR PUNTOS DE VENTA		
TIPO DE VENTA	VALOR MONETARIO DE VENTA	PORCENTAJE QUE RESPRESENTA
TOTAL		$\Sigma$ PORCENTAJE = 100%

#### 2.4. Tablero de control

Los tableros de control también conocidos como dashboards son herramientas que se utilizan para organizar, medir y presentar información de las actividades planteadas en un plan de marketing durante un tiempo determinado. En el marketing es utilizado para medir la productividad de las estrategias diseñadas en la planificación, tomar decisiones e identificar patrones de error y desempeño.

El tablero de control se debe construir de acuerdo a las necesidades de la organización, en este caso para evaluar la productividad se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- **Perspectiva:** Se refiere al punto de vista desde el cual se va a medir la meta planteada
- **Meta:** Se encuentra relacionado a lo planteado en el plan de marketing, es decirlo que se quiere lograr en ventas, satisfacción, mejora u otros elementos.
- **Indicadores:** se alude a las métricas que pueden ser utilizadas para medición, entonces pueden ser características observables, medibles y específicas; como por ejemplo el uso de fórmulas matemáticas, preguntas, hojas de cálculo, entre otros
- **Información:** en este apartado se detalla los datos que sean necesarios para su evaluación o información que se deba tomar en cuenta.

- Objetivo (Unidades): Cantidad de objetivos que tiene cada una de las estrategias
- Resultado (Unidades): hace referencia a la magnitud en la que se cumplió en el objetivo
- Productividad %: Establece el porcentaje de efectividad de la estrategia diseñada. Si la estrategia tiene una productividad mayor a 90% se considera como optimo y adecuada en su desarrollo, si representa del 85% al 90% se encuentra en un estado normal que puede mejorar, sin embargo, si representa menos del 85% de productividad se debe replantear y realizar ajustes en su idea.
- Plan de Acción: en esta casilla de acuerdo al porcentaje de productividad se puede plantear un plan de acción como guía para futuros planes de marketing
- Plan de contingencia: En caso de que la estrategia planteada no haya alcanzado su objetivo, se debe replantear para reducir el impacto negativo y tomar decisiones a tiempo.

En la ilustración 20 se puede observar la estructura de la tabla de control que será utilizado para evaluar la productividad de las estrategias de marketing planteadas, de manera que la empresa podrá tener conocimiento del desarrollo y efectividad de cada acción que se lleve a cabo.

Ilustración 20. Estructura de tabla de control

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL				CALIFICACION		PARAMETROS			
				Nomenclatura		>90%		OPTIMO	
						85% y 90%		NORMAL	
						<85%		BAJO	
				PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)					
PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES						

1	MARKETING	Obtener un % más de xxx en el año	Número de eventos asistidos/ Total de eventos realizados	1	1	100							
TOTAL INDICADORES DE MARKETING							100,00						

## 2.5. Cronograma de actividades

Es una herramienta utilizada para llevar un acompañamiento de las actividades, tareas o acciones que se llevarán a cabo para realizar un plan de marketing. En esta matriz se presenta las actividades que se van a desarrollar de manera cronológica, el periodo en que se debe iniciar y culminar las actividades propuestas y la asignación de responsables que deban cumplir con el desarrollo del plan en cada una de sus etapas.

A continuación, en la ilustración 21 se observa la estructura que debe contener un cronograma de actividades general de un plan de marketing:

Ilustración 21. Estructura cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
MES	RESPONSABLES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
TIPO DE ACCIÓN PUBLICITARIO													
TIPO DE PROMOCIÓN													
TIPO DE ACCIÓN COMUNICACIONAL													
ESTRATEGIA													

El uso de esta herramienta facilitará el manejo de las acciones que se deben llevar a cabo durante el año, ya que podrán tener la información de la persona responsable, acción que se debe realizar, optimizar los recursos y mejorar la comunicación dentro de la organización.

## 2.6. Retorno sobre la Inversión (ROI)

Es una herramienta utilizada por el marketing para medir la aptitud del plan de acción de marketing para regresar su inversión. Es necesario antes de poner un plan de marketing en acción, tener conocimiento de las cifras de la organización, ya que a partir de ello se puede establecer los objetivos para medir el éxito de la campaña desarrollada.

Para emplear el ROI del marketing se debe analizar la ratio de costos o eficiencia que son los ingresos generados dividido para la inversión realizada en el plan de marketing. La fórmula que se utilizará tiene como finalidad calcular el porcentaje de viabilidad de retorno de la inversión es decir que si es mayor a 50% se verá como un resultado viable para su desarrollo, sin embargo, si su porcentaje es menor o igual a 10% puede significar que sus costos de acciones a realizar son muy altos frente a los ingresos, por lo cual no es recomendable su inversión ni desarrollo.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{ROI} = \left[ \frac{\text{ingresos} - \text{inversión}}{\text{inversión}} \right] \times 100$$

El cálculo del Retorno de la Inversión es importante para la toma de decisiones en el área financiera, ya que mediante su resultado se tendrá una visión clara de rentabilidad para la inversión realizada en el plan de marketing.

### 2.6.1. Relación Costo-Beneficio

Es una herramienta utilizada para la evaluación de proyectos y decisiones del área financiera, su análisis permite comparar el beneficio que obtendrá frente a una inversión realizada de un proyecto. De manera que determina su viabilidad y rentabilidad de las propuestas

Su fórmula para calcular la relación costo-beneficio es la siguiente:

$$\frac{\mathbf{C}}{\mathbf{B}} = \frac{\text{Ingresos o Beneficios totales}}{\text{Inversión o costos totales}}$$

El cálculo de esta relación indica el valor que se genera por cada dólar que se ha invertido en las acciones planteadas. Entonces, el obtener un valor mayor a 1 es

sinónimo de que los beneficios superan los costos, es decir que es una acción rentable. Por el contrario, un índice menor a 1 significaría que los costos son mayores a sus beneficios, por lo cual no es viable la ejecución del proyecto.

## CAPITULO III

### 3. DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA SMARTBROKER

Considerando las pautas metodológicas para el desarrollo de un plan de marketing enfocado en el posicionamiento de la marca mediante la variable de comunicación; en este capítulo se presenta los resultados obtenidos de acuerdo a cada una de las etapas planteadas en el capítulo anterior.

#### 3.1. Caracterización de la empresa Smartbroker Cía. Ltda.

Objetivo de la organización

Brindar servicios de asesoría e intermediación en emisión de pólizas de seguros con una excelente asistencia para satisfacer las necesidades del cliente.

Misión y Visión

Tabla 2. Matriz para construcción de la misión

#### MATRIZ PARA CONSTRUIR LA MISIÓN

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Qué y quienes somos</b>	Smartbroker Cía. Ltda.
<b>Qué hacemos (BB y SS)</b>	Asesor e intermediario de seguros
<b>Para que necesidades</b>	Seguros vehiculares, de vida, accidentes personales, responsabilidad civil, entre otras
<b>Con que insumos y tecnología</b>	Cotizadores online, correo electrónico, WhatsApp y facilita los procesos con las aseguradoras
<b>Para que grupos sociales</b>	Estrato social A, B y C+
<p><b>REDACCIÓN DE LA MISIÓN:</b> Smartbroker Cía. Ltda., es una compañía de responsabilidad limitada dedicada a brindar servicios de asesoramiento e intermediación de seguros vehiculares, vida, accidentes personales, responsabilidad civil, entre otras para facilitar los procesos de emisión y cotizaciones con las aseguradoras, las cuales son enviadas por correo electrónico o WhatsApp respondiendo a las necesidades de manera inmediata y alcanzando las expectativas de los clientes con el fin de ingresar en el mercado. Competitivo</p>	

Tabla 3 Matriz para construcción de la visión

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Qué y quienes somos</b>	Somos una Empresa de asesoramiento e intermediación de seguros que funciona en la ciudad de Quito
<b>Base filosófica</b>	Filosofía GUNG HO
<b>Finalidad o propósito</b>	Brindar soluciones de acuerdo a su presupuesto, necesidad y preferencias de aseguradoras.
<b>Principios y valores</b>	Promueve el desarrollo sustentable con responsabilidad, eficiencia, compromiso, confianza, trabajo en equipo
<b>Ámbitos de acción</b>	Servicios de asesoramiento y emisión de pólizas vehiculares, vida, accidentes personales, responsabilidad civil, etc.
<p><b>REDACCIÓN DE LA VISIÓN:</b> Ser reconocida en la ciudad de Quito como una empresa de prestigio que brinda servicios de asesoramiento y emisión de pólizas, con el capital humano calificado e innovador, que trabaja bajo la filosofía GUNG HO, con la finalidad de brindar soluciones de acuerdo a su presupuesto, necesidades y preferencias de aseguradoras, además de contribuir al desarrollo económico y empresarial del Ecuador.</p>	

Tabla 4 Propuesta de Principios

PRINCIPIOS					
	Accionistas	Proveedores	Clientes	Empleados	Gobierno
<b>Compromiso</b>	X	X	X	X	X
<b>Confianza</b>	X	X	X	X	X
<b>Trabajo en equipo</b>		X	X	X	
<b>Responsabilidad</b>	X	X	X	X	X

Tabla 5 Propuesta de valores

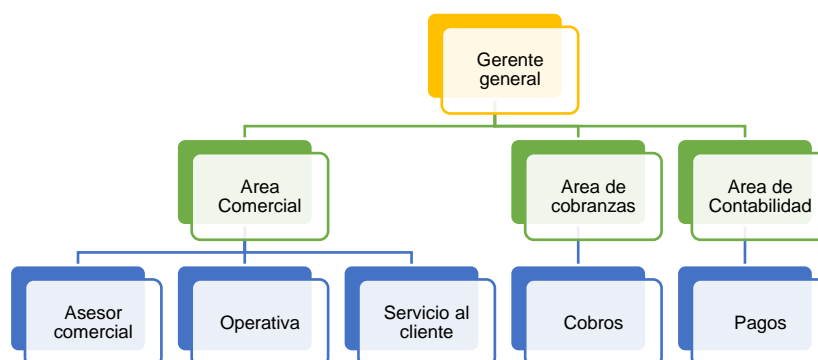
VALORES					
	Accionistas	Proveedores	Clientes	Empleados	Gobierno
<b>Garantía de Calidad</b>	X	X	X	X	
<b>Liderazgo</b>	X	X	X	X	X
<b>Ética Profesional</b>	X	X	X	X	X
<b>Innovación</b>	X	X	X	X	X

Ilustración 22 Perfil del consumidor



### Ilustración 23 Organigrama de la empresa Smartbroker Cía. Ltda.

#### Composición de la fuerza de trabajo



La ilustración 23 presenta la estructura organizacional de la empresa Smartbroker Cía. Ltda. el cual este compuesto por 3 áreas o departamentos principales como es el área comercial, área de cobranzas y el área de contabilidad. En la tabla 6 se muestran los detalles de cada uno de los puestos de trabajo en la empresa:

Tabla 6 Composición de la fuerza de trabajo

CARGO	NOMBRE Y APELLIDO	EDAD	SEXO	EXPERIENCIA EN EL PUESTO
SAC	Yesenia Ordoñez	37 años	F	8 años
Operativa	Megan Cullispuma	22 años	F	11 meses
Cobranzas	Cristina Soto	38 años	F	9 meses
Pagos	Mercedes Songor	41 años	F	9 meses
Asesor comercial	Alejandro Gonzalez	35 años	M	8 años

Visión de los resultados que se desea alcanzar luego de lograr su objetivo de mercado

- Reducir los tiempos de respuesta de emisión y entrega de pólizas.
- Realizar 1 reunión mensual con el cliente a fin de conocer dudas e inquietudes y brindar la información oportuna para el uso de sus pólizas contratadas

- Agilizar el cobro de primas a los clientes para posterior enviar a nuestros proveedores y mantener o mejorar las tasas de emisión en los diferentes ramos.

Proveedores de la empresa

Aseguradoras y Reaseguradoras

- Aseguradora del Sur
- AIG Metropolitana
- Hispana de Seguros y Reaseguros S.A.
- CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A.
- Sweaden Compañía de Seguros S.A.
- Zurich Seguros Ecuador S.A.
- Humana
- Confiamed
- Pan American Life Insurance Group
- Seguros Alianza S.A.
- Seguros Confianza S.A.
- Salud S.A.
- BMI

Tabla 7 Principales competidores

RUC	EMPRESA	CREDECIAL
1791268458001	NOVAECUADOR S.A AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	00435
1790048772001	TECNISEGUROS S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	00028
1790930866001	ASERTEC S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	00277
0991267107001	ECUAPRIMAS C. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	10127

1792103363001	GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	01000
---------------	---	-------

Tabla 8 Segmento de clientes

Provincia	Código de Provincia	Cantón	N° DE EMPRESAS
Azuay	01	Cuenca	1
Chimborazo	06	Riobamba	4
El Oro	07	Machala	1
Carchi	04	Tulcán	3
Guayas	09	Guayaquil	20
Manabí	13	Portoviejo	6
Orellana	15 y 22	La Joya de los Sachas	4
Pastaza	16	Pastaza	1
Pichincha	17	Quito	116
Santo Domingo de los Tsáchilas	23	Santo Domingo	3
Sucumbíos	21	Shushufindi	3
Tungurahua	18	Ambato	5
Zamora Chinchipe	19	Yantza	2
Los Ríos	12	Quevedo	6
Imbabura	10	Ibarra	1
Cotopaxi	05	Latacunga	2
Loja	11	Loja	3

### 3.2. Fundamentación legal de la empresa

La fundamentación legal de creación de un bróker de seguros se encuentra sustentada bajo diversas leyes y regulaciones que tienen como fin garantizar la seguridad y transparencia en el mercado. A continuación, se presentan algunas leyes:

- De acuerdo al Art 9 indica que:

Las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, para su constitución, organización y funcionamiento se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, al Código de Comercio, a la Ley de Compañías, en forma supletoria, y a las normas que para el efecto dicte la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Ecuador, Congreso Nacional, 2006)

- De acuerdo al Art.61 de la Ley de Mercado de Valores indica que:

La Superintendencia de Compañías autorizará el funcionamiento de un depósito centralizado, procediendo a su inscripción y a la de sus reglamentos en el Registro del Mercado de Valores, en cuanto verifique que se ha constituido cumpliendo los requisitos establecidos en el artículo anterior y, que tiene las facilidades, mecanismos, reglamentos y procedimientos que garanticen su funcionamiento, de acuerdo a lo dispuesto en esta Ley. (Ecuador, Congreso Nacional, 2006)

- Según el Art. 1. Del Código de comercio se establece lo siguiente: “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes” (Ecuador, Asamblea Nacional, 2019).
- De acuerdo al Art. 10 menciona que:

El Superintendente de Compañías, Valores y Seguros, en un plazo no mayor de sesenta días, admitirá o rechazará las solicitudes presentadas para la constitución o establecimiento de las personas jurídicas que integran el sistema de seguro privado, en base a los informes técnico, económico y legal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, los que se elaborarán en función de los estudios de factibilidad y demás documentos presentados por los promotores o fundadores. En dichos informes se evaluará la solvencia, probidad y responsabilidad de los promotores, fundadores o solicitantes. (Ecuador, Congreso Nacional, 2006)

### **3.2.1. Elaboración de la Matriz EFE y EFI**

La aplicación de las herramientas metodológicas en la empresa Smartbroker Agencia Asesora Productora de Seguros Cía. Ltda. ha permitido conocer las ventajas que tiene la organización en su entorno interno como las debilidades y fortalezas, así también se identificó las oportunidades y amenazas que influyen en el bajo porcentaje

de ventas en la variable de comunicación en cuanto al posicionamiento de la marca en plataformas digitales.

### Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Inicialmente, se realizó el análisis de los factores externos que afectan en el posicionamiento de la marca, para lo cual se estudia el contexto externo de la empresa, es decir factores socioculturales, económicos, regulaciones o normativas, tendencias, eventos o desastres naturales, entre otros

Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

N.º	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>				
O1	Concientización sobre la importancia de los seguros frente a eventos inesperados	10%	4	0,4
O2	Diversidad de productos	10%	3	0,3
O3	Alianzas estratégicas con aseguradoras para mejorar las condiciones	10%	3	0,3
O4	Regularización que favorece la transparencia y competencia del sector de seguros	7%	2	0,14
O5	Expansión del mercado de acuerdo a las necesidades	8%	3	0,24
O6	Webinars de educación del uso e importancia de los seguros	8%	2	0,16
<b>Amenazas</b>				
A1	Competencia creciente de brókeres	9%	3	0,27
A2	Afectación en las comisiones	7%	2	0,14
A3	Incremento de tasas frente a la situación del país	9%	1	0,09
A4	Innovación de la tecnología que puede provocar que el servicio sea menos competitivo	7%	1	0,07
A5	Cambiante regulación del sector	7%	2	0,14
A6	Fluctuación económica que reduce la demanda de seguros	8%	3	0,24
TOTAL		100%		2,25

Los resultados obtenidos por la matriz EFE expresan que las oportunidades con mayor influencia en la empresa Smartbroker Cía. Ltda. es O1: “Concientización sobre la importancia de los seguros frente a eventos inesperados”, la cual tiene una ponderación de 0,4 y se encuentra con una calificación de 4 por lo que indica una gran importancia. De la misma manera, en cuanto a las amenazas la A1: “Competencia creciente de brókeres”, cuenta con una calificación de 3 lo cual indica que es la de mayor impacto con una ponderación de 0,36.

Para conocer la predominancia de oportunidades o amenazas se debe comparar el total del resultado ponderado con un valor de 2,5 de acuerdo a lo indicado en el literal 7 de la construcción de la Matriz EFE. El resultado ponderado muestra un valor de 2,25 por lo cual expresa la predominancia de valores negativos, en este caso las amenazas del mercado.

#### Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para el análisis de los factores internos de la organización se utilizó la matriz EFI, la cual presenta los siguientes resultados.

Tabla 10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N.º	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>				
D1	Equipo competitivo	9%	4	0,36
D2	Servicio al cliente de calidad	10%	3	0,3
D3	Incremento en la participación de mercado	7%	3	0,21
D4	Respuesta inmediata a cotizaciones	7%	3	0,21
D5	Seguimiento de satisfacción en la base actual de clientes	7%	4	0,28
D6	Asistencia en siniestros inmediata	8%	4	0,32
<b>Debilidades</b>				
D1	Falta de organización	7%	1	0,07

D2	Mínima presencia en plataformas digitales	15%	1	0,15
D3	Falta de interacción con el cliente para brindar información	7%	2	0,14
D4	No se ha realizado investigación de mercado	8%	1	0,08
D5	Estrategias de promoción y publicidad con falencias	8%	1	0,08
12	Visibilidad limitada	8%	2	0,14
TOTAL		100%		2,34

La evaluación de los factores internos de la empresa Smartbroker Cía. Ltda. muestra que la principal fortaleza que tiene la empresa es la F1: “Equipo competitivo” con una ponderación de 0,36 y calificación de 4, por lo cual indica una mayor importancia en las fortalezas analizadas, por otro lado, la debilidad con mayor impacto es la D2: “Mínima presencia en plataformas digitales” la cual cuenta con una ponderación de 0,15 y calificación de 1, lo cual indica que es inadecuada y una debilidad que se debe mejorar.

Aplicando el análisis que se explicó en el literal 6 de la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se observa que el total del resultado ponderado muestra un valor de 2,34 siendo menor a 2,5 ( $2,34 < 2,5$ ) lo cual expresa la predominancia de debilidades dentro de las labores de Smartbroker Cía. Ltda.

Después de analizar los factores internos y externos mediante las matrices EFE y EFI se puede realizar la construcción de la matriz FODA para conocer cuantas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas cuenta la empresa. Posterior a su creación realizar el cruce de factores para crear estrategias que maximicen las fortalezas y disminuyan sus debilidades.

### 3.2.2. Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 11. Matriz de perfil competitivo

Factores determinantes del éxito	Peso	Smartbroker Cía. Ltda.		NOVAECUADOR S. A		TECNISEGUROS S.A.	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Calidad del servicio	15%	3	0,45	2	0,3	2	0,3

<b>Posicionamiento de la marca</b>	20%	1	0,2	4	0,8	3	0,6
<b>Fidelidad de clientes</b>	10%	1	0,1	2	0,2	2	0,2
<b>Presencia en plataformas digitales</b>	15%	1	0,15	2	0,3	2	0,3
<b>Variedad de compañías de seguros</b>	15%	3	0,45	4	0,6	4	0,6
<b>Innovación de tecnología</b>	10%	2	0,20	3	0,3	3	0,3
<b>Tiempos de respuesta</b>	15%	4	0,6	2	0,3	2	0,3
<b>TOTAL</b>	100%		2,15		2,8		2,6

Los resultados obtenidos de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) muestran que NOVAECUADOR S.A es la empresa con una posición competitiva más fuerte con un total de resultado ponderado de 2,80 siendo el posicionamiento de la marca el que cuenta con un puntaje de 4; mientras que la empresa Smartbroker tiene una ponderación mejor de 2,15 siendo la fidelidad de clientes uno de sus mayores desventajas con una calificación de 1.

### 3.2.3. Matriz FODA o DAFO de la empresa

Tabla 12 Matriz FODA o DAFO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Equipo competitivo	Falta de organización entre asesor-operativa
Servicio al cliente de calidad	Mínima presencia en plataformas digitales

Incremento en la participación de mercado	Falta de interacción con el cliente para brindar información
Seguimiento de satisfacción en la base actual de clientes	Visibilidad limitada
Asistencia en siniestros inmediata	No se realiza investigación de mercado
Respuesta inmediata a cotizaciones	Estrategias de promoción y publicidad con falencias
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Alianzas estratégicas con aseguradoras para mejorar las condiciones	Competencia creciente de brókeres
Concientización sobre la importancia de los seguros frente a eventos inesperados	Afectación en las comisiones
Diversidad de productos	Fraudes y alteraciones en pólizas que afectan a la imagen del bróker
Expansión del mercado de acuerdo a las necesidades	Incremento de tasas frente a la situación del país
Regularización que favorece la transparencia y competencia del sector de seguros	Fluctuación económica que reduce la demanda de seguros
Webinars de educación del uso e importancia de los seguros	Cambiante regulación del sector

Para la construcción de la matriz FODA o DAFO se utilizaron los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI tomando las fortalezas y oportunidades de los factores externos; las debilidades y amenazas que alcanzaron como factores internos de la empresa. En este caso contamos con 6 oportunidades y 6 amenazas de la Matriz de Evaluación de factores Externos, de la misma manera se analizarán 6 fortalezas y 6 debilidad de las cuales se plantearán estrategias para disminuir sus debilidades y elevar sus ventajas en la Matriz de Impactos o FODA cruzado.

### 3.2.4. Matriz Interna-Externa

Para la construcción de la Matriz Interna-Externa (IE) se utilizó los valores totales de los resultados ponderados obtenidos en las matrices EFE y EFI, como se muestra a continuación:

Tabla 13 Puntuación EFI y EFE

	VALOR EFI	VALOR EFE
Puntuación	2,34	2,25

Posterior a ello se utiliza el gráfico de dispersión para conocer el cuadrante en el cual se encuentra situado los factores internos y externos de empresa Smartbroker Cía. Ltda.

Ilustración 24. Matriz IE



A partir de la Ilustración 24 se muestra que la posición de sus factores tanto internos como externos se encuentran en el cuadrante V (5), es decir que su posición es de conservación y mantenimiento de acuerdo a lo que se indica en la ilustración 11 de cuadro de posición, entonces sus estrategias deben ser diseñadas en mejora del desarrollo del producto y la penetración del mercado para maximizar el crecimiento de la empresa mediante alianzas, nuevos productos y acaparar nuevos segmentos de mercado.

Luego de analizado el tipo de estrategias recomendadas a utilizar de acuerdo a la posición de los factores IE se procede a elaborar la Matriz de Impacto o FODA Cruzado para diseñar las estrategias que permitirán mitigar las debilidades y amenazas mediante la maximización de sus fortalezas y oportunidades.

### 3.2.5. Matriz PEYEA

Tabla 14 Matriz PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
FI	Fuerza de la Industria	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Potencial de crecimiento	Bajo					5			Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo			3					Alto
3	Estabilidad financiera	Baja						6		Alta
4	Grado de apalancamiento	Bajo					5			Alto
5	Utilización de recursos	Ineficiente						6		Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil				4				Difícil
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja						6		Alto
VC	Ventaja Competitiva	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Participación de mercado	Pequeña			-3					Grande
2	Calidad del servicio	Inferior						-6		Superior
3	Ciclo de vida del servicio	Avanzando				-4				Temprano
4	Lealtad del cliente	Baja					-5			Alta

5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja				-4				Alta
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo					-5			Alto
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo				-4				Alto
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo					5			Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado				4				Balanceado
3	Liquidez	Desbalanceada				4				Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo					5			Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo				4				Alto
7	Utilidades por acción	Bajas			3					Altas
8	Proporción precio/utilidades	Bajo				4				Alto
EE	Estabilidad del Entorno	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor
1	Cambios tecnológicos	Muchos				-4				Pocos
2	Tasa inflacionaria	Alta		-2						Baja
3	Variabilidad de la demanda	Grande			-3					Pequeña
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio						-6		Estrecho
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas					-5			Muchas

6	Presión competitiva	Alta	-1						Baja
7	Facilidad para salir del mercado	Alta			-3				Baja
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica			-3				Inelástica
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto				-4			Bajo

Tabla 15 Evaluación Fuerzas

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
<b>Evaluación Fuerzas</b>	5,00	-4,43	4,14	-3,44

Como se puede observar en la Tabla 14 la fuerza de industria es el factor predominante con un promedio de 5 mientras que la desventaja se mantiene en un valor de -3,44 siendo la Estabilidad del Entorno con un promedio inferior.

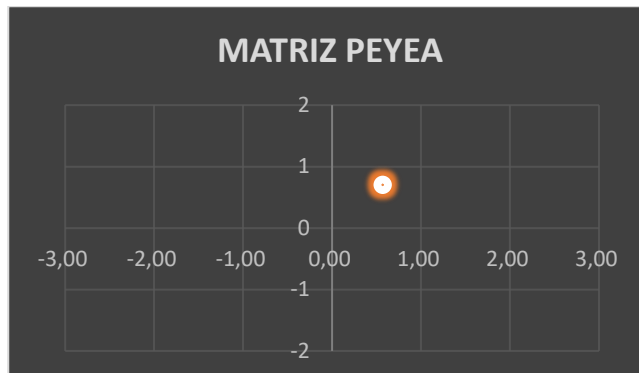
Con la información obtenida se procede a calcular los valores de X (FI y VC) y Y (FF y EE) que permitirá graficar su posición y comprender de mejor manera las estrategias en las que se debe enfocar.

Tabla 16 Valores X e Y de Matriz PEYEA

<b>X</b>	0	0,57
<b>Y</b>	0	0,70

Con el resultado obtenido en la Tabla 16 se desarrolló el gráfico de la Matriz PEYEA que se muestra a continuación:

Ilustración 25 Matriz PEYEA



De acuerdo a la Ilustración 25 se logra apreciar que la posición en la que se encuentra sus elementos internos y externos deben ser diseñadas con estrategias agresivas de acuerdo a la información de la ilustración 14. Tal como se determinó en la matriz IE se vuelve a confirmar que se debe plantear expandir el mercado, aprovechar las oportunidades y desarrollar nuevos productos para maximizar su potencial en el sector asegurador. Por lo tanto, su enfoque debe ser efectivo en innovación y productivo, ya que serán elementos clave para alcanzar sus objetivos.

### 3.2.6. Elaboración de Matriz de Impactos o FODA cruzado

La elaboración de la matriz de impactos o FODA Cruzado se basó en los resultados obtenidos de la matriz EFE y EFI tomando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas.

Luego de calificar los factores internos y externos se procede a desarrollar el problema estratégico y la solución general.

#### Problema estratégico general

Al no aprovechar el extenso mercado para la organización y los diversos medios de comunicación y plataformas digitales, maximizando su posicionamiento y presencia en la mente de los consumidores en el asesoramiento e intermediación de pólizas de acuerdo a sus necesidades, no se conseguirá disminuir la mínima presencia en redes, la falta de interacción con el cliente, visibilidad de la empresa, correcta segmentación, ni alcanzar un mejor perfil competitivo.

### Solución estratégica general

Al aprovechar el extenso mercado para la organización. y los diversos medios de comunicación y plataformas digitales, maximizando su posicionamiento y presencia en la mente de los consumidores en el asesoramiento e intermediación de pólizas de acuerdo a sus necesidades, se conseguirá aumentar la presencia en redes, mejorar la interacción con el cliente, la visibilidad de la empresa, su segmentación será la correcta, y se logrará un mejor perfil competitivo que permitirá mantener una correcta comunicación con el cliente.

Luego de identificar los factores internos y externos que tiene mayor influencia en las operaciones de la empresa Smartbroker Cía. Ltda., se procedió a plantear las estrategias ofensivas, de orientación, defensivas y supervivencia para aprovechar sus fortalezas, maximizar sus oportunidades y de la misma manera minimizar las debilidades y mitigar las amenazas mediante el siguiente análisis:

#### Estrategias Ofensivas FO maximizar – maximizar (Fortalezas frente a Oportunidades)

- F1: O1-O4 Desarrollar ofertas que respondan a las necesidades de diferentes mercados. Se debe identificar antes las oportunidades y después crear su promoción para incentivar su compra a cargo del área administrativa.
- F1-F2: O4 Gestionar la experiencia del cliente, mediante la implementación de “Customer Relationship Management (CRM)” con el fin de incrementar la bolsa de clientes a cargo del administrador.
- F3: O4 Implementar campañas que combinen publicidad en plataformas digitales y medios tradicionales para incrementar su visibilidad de marca y productos.
- F4: O1-O5 Crear contenido informativo útil en plataformas digitales sobre los beneficios, guías de uso de los seguros, casos reales y la importancia en situaciones de riesgo a cargo del área administrativa.

#### Estrategias de reorientación DO minimizar-maximizar (Debilidades frente a Oportunidades)

- D2:O4 Crear redes sociales en plataformas principales donde se debe publicar contenido informativo, atractivo y relevante para captar la atención de nuevos clientes.
- D4:O4 Mediante el uso de plataformas digitales optimizar el SEO creando contenido de calidad para atraer clientes orgánicos a cargo del administrador.
- D5:O6 Analizar el mercado y competencia para el desarrollo de un nuevo producto que responda a las regulaciones y beneficios del consumidor.
- Estrategias defensivas FA maximizar-minimizar (Fortalezas frente a Amenazas)
- F1-F2:A1 Aplicar la estrategia “top of mind”, mediante el servicio al cliente para posicionarse en la mente del consumidor y tener una identidad de marca que no se compare con los competidores, a cargo del administrador.
- F4:A1 Desarrollar un sistema de recopilación de información para analizar el “feedback” de forma continua y tomar decisiones a tiempo alineado a las necesidades del cliente.
- F3: A2 Desarrollo de nuevos productos ajustados a las necesidades, producto innovador que no perjudica al cliente ni proveedor y cumple al pie de la letra las coberturas de acuerdo a lo solicitado para evitar generar valores adicionales y negociar su porcentaje de comisión

Estrategias de supervivencia DA minimizar-minimizar (Debilidades frente a Amenazas)

- D1:A1 Implementar protocolo de interacción, procedimientos para realizar un seguimiento del cliente para evitar pérdida a cargo del administrativo
- D2:A6 Incrementar su presencia en plataformas digitales que permita adaptarse a los cambios y comunicar mediante estos medios sus ajustes.
- D5:A5 Desarrollar el perfil del consumidor basado en la investigación del mercado que permita segmentar las ofertas y mejorar la probabilidad de compra en tiempo de fluctuación económica.

En la Tabla 17 se podrá visualizar el cruce de las fortalezas con oportunidades (FO), Debilidades con Oportunidades (DO), Fortalezas con Amenazas (FA) y Debilidades

con Amenazas (DA), las estrategias propuestas y como se emplearon cada uno de los factores para maximizar sus oportunidades-fortalezas y mitigar las debilidades-amenazas del mercado.

Tabla 17 Matriz de Impactos o FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Equipo competitivo	D1	Falta de organización entre asesor-operativa	
	F2	Servicio al cliente de calidad	D2	Mínima presencia en plataformas digitales	
	F3	Incremento en la participación de mercado	D3	Falta de interacción con el cliente para brindar información	
	F4	Seguimiento de satisfacción en la base actual de clientes	D4	Visibilidad limitada	
	F5	Asistencia en siniestros inmediata	D5	No se realiza investigación de mercado	
	F6	Respuesta inmediata a cotizaciones	D6	Estrategias de promoción y publicidad con falencias	
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
			(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)		(Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades)
O1	Concientización sobre la importancia de los seguros frente a eventos inesperados	F1 O1 O4	Marketing personalizado: Desarrollar ofertas que respondan a las necesidades de diferentes mercados. Se debe identificar antes las oportunidades y después crear su promoción para incentivar su compra a cargo del área administrativa	D2 O4	Expansión: Crear redes sociales en plataformas principales donde se debe publicar contenido informativo, atractivo y relevante para captar la atención de nuevos clientes
O2	Alianzas estratégicas con aseguradoras para mejorar las condiciones	F1 F2 O4	POSICIONAMIENTO DE MARCA: Gestionar la experiencia del cliente, mediante la implementación de Customer Relationship Management (CRM) con el fin de incrementar la bolsa de clientes a cargo del administrador.	D4 O4	Marketing de contenido: Mediante el uso de plataformas digitales optimizar el SEO creando contenido de calidad para atraer clientes orgánicos a cargo del administrador
O4	Expansión del mercado de acuerdo a las necesidades	F3 O4	Comunicación de Marketing Integrado: Implementar campañas que combinen publicidad en plataformas digitales y medios tradicionales para incrementar su visibilidad de marca y productos	D5 O6	Segmentación: Analizar el mercado y competencia para el desarrollo de un nuevo producto que responda a las regulaciones y beneficios del consumidor.
O5	Webinars de educación del uso e importancia de los seguros	F4 O1 O5	INBOUND MARKETING: Crear contenido informativo útil en plataformas digitales sobre los beneficios, guías de uso de los seguros, casos reales y la importancia en situaciones de riesgo he incentive al cliente a adquirirlo a cargo del área administrativa		
O6	Diversidad de productos				
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
			(Uso de fortalezas para prevenir amenazas)		(Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)
A1	Afectación en las comisiones	F1 F2 A1	POSICIONAMIENTO TOP OF MIND: Aplicar la estrategia top of mind, mediante el servicio al cliente para posicionarse en la mente del consumidor y tener una identidad de marca que no se compare con los competidores, a cargo del administrador.	D1 A1	Comunicación efectiva: Implementar protocolo de interacción, procedimientos para realizar un seguimiento del cliente para evitar pérdida a cargo del administrativo
A2	Fraudes y alteraciones en pólizas que afectan a la imagen del bróker	F4 A1	Mejora Continua: Desarrollar un sistema de recopilación de información para analizar el feedback de forma continua y tomar decisiones a tiempo alineado a las necesidades del cliente.	D2 A6	Estrategia digital integral: Incrementar su presencia en plataformas digitales que permita adaptarse a los cambios y comunicar mediante estos medios sus ajustes.
A3	Incremento de tasas frente a la situación del país	F3 A2	Diferenciación: Desarrollo de nuevos productos ajustados a las necesidades, producto innovador que no perjudica al cliente ni proveedor y cumple al pie de la letra las coberturas de acuerdo a lo solicitado para evitar generar valores adicionales y negociar su porcentaje de comisión	D5 A5	Segmentación: Desarrollar el perfil del consumidor basado en la investigación del mercado que permita segmentar las ofertas y mejorar la probabilidad de compra en tiempo de fluctuación económica
A5	Fluctuación económica que reduce la demanda de seguros				
A6	Cambiante regulación del sector				

### 3.3. Plan de Marketing

Valorada la información planteada, se presenta la propuesta de Plan de Marketing donde se presenta el eje estratégico donde se desarrolla, la P de Marketing a la que se aplica, la descripción del objetivo, la estrategia planteada y los plazos en los que se debe cumplir cada una de las acciones.

Tabla 18 Plan de Marketing

	EJE ESTRATÉGICO	P DEL MARKETING	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	ESTRATEGIA	ANOS						
					ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	%	
FO	POSICIONAMIENTO	PROMOCIÓN	Obtener mejores resultados en ventas, mediante fecha específicas de promoción en un 50%, hasta noviembre del 2025	Marketing personalizado: Desarrollar ofertas que respondan a las necesidades de diferentes mercados. Se debe identificar antes las oportunidades y después crear su promoción para incentivar su compra a cargo del área administrativa	100%						100%
	POSICIONAMIENTO	PLAZA	Generar utilidades, mediante el incremento de un 25% de clientes nuevos, hasta noviembre del 2025	POSICIONAMIENTO DE MARCA: Gestionar la experiencia del cliente, mediante la implementación de Customer Relationship Management (CRM) con el fin de incrementar la bolsa de clientes a cargo del administrador.	100%						100%
	POSICIONAMIENTO	PROMOCIÓN	Mejorar la visibilidad de la empresa en medios tradicionales y online, hasta noviembre del 2025	Comunicación de Marketing Integrado: Implementar campañas que combinen publicidad en plataformas digitales y medios tradicionales para incrementar su visibilidad de marca y productos	100%						100%
	VENTAS	PROMOCIÓN	Generar utilidades, mediante el incremento de un 40% de clientes nuevos, hasta junio del 2025.	INBOUND MARKETING: Crear contenido informativo útil en plataformas digitales sobre los beneficios, guías de uso de los seguros, casos reales y la importancia en situaciones de riesgo he incentive al cliente a adquirirlo a cargo del área administrativa	100%						100%
FA	POSICIONAMIENTO	PERSONA	Construir lealtad de marca en un 50%, mediante información relevante en redes, hasta septiembre del 2025	POSICIONAMIENTO TOP OF MIND: Aplicar la estrategia top of mind, mediante el servicio al cliente para posicionarse en la mente del consumidor y tener una identidad de marca que no se compare con los competidores, a cargo del administrador.	100%						100%
	MEJORA EN LA IMAGEN EMPRESARIAL	PRODUCTO	Obtener información de las comprar de productos, hasta diciembre del 2024	Mejora Continua: Desarrollar un sistema de recopilación de información para analizar el feedback de forma continua y tomar decisiones a tiempo alineado a las necesidades del cliente.	100%						100%
	MEJORA EN LA IMAGEN EMPRESARIAL	PRODUCTO	Incrementar las ventas en un 15%, mediante el desarrollo de productos personalizados, hasta diciembre de 2024	Diferenciación: Desarrollo de nuevos productos ajustados a las necesidades, producto innovador que no perjudica al cliente ni proveedor y cumple al pie de la letra las coberturas de acuerdo a lo solicitado para evitar generar valores adicionales y negociar su porcentaje de comisión	100%						
DO	MEJORA EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	PLAZA	Mejora la productividad del personal en un 60%, hasta diciembre 2024	Expansión: Crear redes sociales en plataformas principales donde se debe publicar contenido informativo, atractivo y relevante para captar la atención de nuevos clientes	100%						100%
	VENTAS	PLAZA	Incremento de clientes nuevos, mediante la creación de redes sociales en un 40%, hasta noviembre del 2025	Marketing de contenido: Mediante el uso de plataformas digitales optimizar el SEO creando contenido de calidad para atraer clientes orgánicos a cargo del administrador	100%						100%
	VENTAS	PLAZA	Generar visitas y consultas de los productos en un 20% mediante contenido de valor, hasta mayo del 2025	Segmentación: Analizar el mercado y competencia para el desarrollo de un nuevo producto que responda a las regulaciones y beneficios del consumidor.	100%						
DA	MEJORA EN LA IMAGEN EMPRESARIAL	PERSONA	Aplicar plan de procesos en un 75% para evitar pérdida de clientes	Comunicación efectiva: Implementar protocolo de interacción, procedimientos para realizar un seguimiento del cliente para evitar pérdida a cargo del administrativo	100%						100%
	POSICIONAMIENTO	PRODUCTO	Incremento de presencia en redes sociales para brindar información en un 80%	Estrategia digital integral: Incrementar su presencia en plataformas digitales que permita adaptarse a los cambios y comunicar mediante estos medios sus ajustes.	100%						100%
	POSICIONAMIENTO	PROMOCIÓN	Aplicar promociones en un 30%, hasta noviembre del 2024	Segmentación: Desarrollar el perfil del consumidor basado en la investigación del mercado que permita segmentar las ofertas y mejorar la probabilidad de compra en tiempo de fluctuación económica	100%						100%

#### 3.3.1. Metas e Indicadores

A partir de las estrategias planteadas se debe establecer las metas, indicadores y responsables con el propósito de llevar un control del cumplimiento y rendimiento del plan de marketing.

Tabla 19 Metas e Indicadores

	INDICADORES	NIVEL ESPERADO	META	POLÍTICA GENERAL	RESPONSABLES
FO	Número de promociones establecidas/Total de promociones realizadas	50%	Obtener un 50% más de ventas en el año	Contar con un registro de los clientes	Administrador
	Número de clientes nuevos/Total de clientes	25%	Alcanzar un 25% de clientes nuevos en el año	Contar con nuevos segmentos de mercado	Administrador
	Número vistas según la plataforma / Total de vistas	70%	Incrementar la presencia en plataformas digitales en un 70%	Contar con el registro de ventas	Administrador
	Número de clientes nuevos/Total de clientes	40%	Obtener el 40% de clientes nuevos en un año y medio	Contar con un registro de los clientes	Administrador
FA	Existe la estrategia Top of Mind SI o NO	50%	Fidelizar la bolsa de clientes en un 50%	Contar con estrategia top of mind	Administrador
	Existe estrategia de Mejora Continua SI o NO	75%	Mejorar la calidad del servicio en un 75%	Trabajar con desarrollo e innovación	Administrador
	Porcentaje comisión ganada vs Porcentaje de comisión establecida	15%	Mejorar los porcentajes de comisión en un 15%	Trabajar en alianzas estratégicas	Administrador
DO	Existe plan de procesos SI o NO	60%	Incrementar la productividad, en un 60%	Contar con un plan de procesos	Administrador
	Existen redes sociales de la empresa SI o NO	40%	Incremento de nuevos clientes en un 40%	Contar con plan comunicacional	Administrador
	El contenido que se publica es relevante SI o NO	100%	Atraer clientes en un 15%	Contar con plan de SEO	Administrador
DA	Existe protocolo de interacción SI o NO	75%	Mejorar los procesos de seguimiento del cliente en un 75%	Contar con protocolo de procesos	Administrador
	Estrategias integrales cumplida / Total de estrategias	80%	Mantener estrategia digital integral en un 80%	Contar con plan comunicacional y promocional	Administrador
	Numero de ventas / Total de promoción	100%	Alcanzar un 30% de ventas en fluctuación económica	Contar con segmentación de mercado por estrato social	Administrador

A partir de las metas e indicadores se podrá realizar una evaluación de su desarrollo y cumplimiento a fin de tomar decisiones a tiempo que regulen los errores o falencias de la propuesta, en caso de no alcanzar los objetivos del plan de marketing. Luego del análisis propuesto se procede a elaborar el tablero de control

**3.4. Cronograma de actividades**

Tabla 20 Cronograma de actividades

PLAN DE MARKETING																		
Estrategias	Acciones y Medios			Plan de Comunicación														
	Responsable	Tipo de Acción	Medio	As / Coste	V/ Unit	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Marketing personalizado: Desarrollar ofertas que respondan a las necesidades de diferentes mercados. Se debe identificar antes las oportunidades y después crear su promoción para incentivar su compra a cargo del área administrativa	Administrador	Marketing directo		General	\$357,14	1	1		1	1			1	1			1	\$2.500,00
POSICIONAMIENTO DE MARCA: Gestionar la experiencia del cliente, mediante la implementación de Customer Relationship Management (CRM) con el fin de incrementar la bolsa de clientes a cargo del administrador.	Administrador	CRM		General	\$200,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$2.400,00
Comunicación de Marketing Integrado: Implementar campañas que combinen publicidad en plataformas digitales y medios tradicionales para incrementar su visibilidad de marca y productos	Administrador	Marketing de Comunicación Integrada		General	\$240,00		1		1		1				1		1	\$1.200,00
INBOUND MARKETING: Crear contenido informativo útil en plataformas digitales sobre los beneficios, guías de uso de los seguros, casos reales y la importancia en situaciones de riesgo he incentive al cliente a adquirirlo a cargo del área administrativa	Administrador	Inbound Marketing		General	\$675,00			1		1			1				1	\$2.700,00
POSICIONAMIENTO TOP OF MIND: Aplicar la estrategia top of mind, mediante el servicio al cliente para posicionarse en la mente del consumidor y tener una identidad de marca que no se compare con los competidores, a cargo del administrador.	Administrador	Top of mind		General	\$133,33	1		1		1		1		1			1	\$800,00
Mejora Continua: Desarrollar un sistema de recopilación de información para analizar el feedback de forma continua y tomar decisiones a tiempo alineado a las necesidades del cliente.	Administrador	Mejora Continua		General	\$566,67		1				1					1		\$1.700,00
Diferenciación: Desarrollo de nuevos productos ajustados a las necesidades, producto innovador que no perjudica al cliente ni proveedor y cumple al pie de la letra las coberturas de acuerdo a lo solicitado para evitar generar valores adicionales y negociar su porcentaje de comisión	Administrador	Diferenciación		General	\$566,67		1					1					1	\$1.700,00
Expansión: Crear redes sociales en plataformas principales donde se debe publicar contenido informativo, atractivo y relevante para captar la atención de nuevos clientes	Administrador	Posicionamiento		General	\$333,33	1					1						1	\$1.000,00
Marketing de contenido: Mediante el uso de plataformas digitales optimizar el SEO creando contenido de calidad para atraer clientes orgánicos a cargo del administrador	Administrador	Web - Internet		General	\$150,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$1.800,00
Segmentación: Analizar el mercado y competencia para el desarrollo de un nuevo producto que responda a las regulaciones y beneficios del consumidor.	Administrador	Web - Internet		General	\$833,33			1				1			1			\$2.500,00
Comunicación efectiva: Implementar protocolo de interacción, procedimientos para realizar un seguimiento del cliente para evitar perdida a cargo del administrativo	Administrador	Comunicación interna		General	\$500,00	1					1						1	\$1.500,00
Estrategia digital integral: Incrementar su presencia en plataformas digitales que permita adaptarse a los cambios y comunicar mediante estos medios sus ajustes.	Administrador	Internet - Web		General	\$375,00		1			1			1			1		\$1.500,00
Segmentación: Desarrollar el perfil del consumidor basado en la investigación del mercado que permita segmentar las ofertas y mejorar la probabilidad de compra en tiempo de fluctuación económica	Administrador	Segmentación		General	\$1.250,00	1											1	\$2.500,00
																	\$23.800,00	

Después del análisis propuesto se desarrolla el presupuesto de ventas del año 2024, las ventas en los clientes AAA, AA y A para determinar el porcentaje de compra que aporta cada consumidor y en cual se debe aplicar las estrategias para aprovechar las oportunidades del segmento de mercado.

### 3.5. Presupuesto de ventas

En tabla 21 se puede observar las ventas realizadas en los 12 meses del año del 2023, por lo cual se estableció un valor de ventas que la empresa quisiera alcanzar para el año 2024, tal como se muestra a continuación. Así también se toma en cuenta el presupuesto de inversión establecido en el tablero de control, ya que esta información será utilizado posterior para el análisis de Retorno de la Inversión (ROI)

Tabla 21 Presupuesto de Ventas

MES	VENTAS ACTUALES	VENTAS A ALCANZAR
ENERO	3.500	4.300
FEBRERO	4.300	5.500
MARZO	3.700	4.200
ABRIL	2.500	3.500
MAYO	3.600	4.800
JUNIO	7.750	8.600
JULIO	5.439	6.000
AGOSTO	4.300	5.200
SEPTIEMBRE	5.170	6.000
OCTUBRE	6.300	7.000
NOVIEMBRE	4.600	5.500
DICIEMBRE	3.700	4.400
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54.859,00</b>	<b>\$ 65.000,00</b>

<b>INVERSIÓN EN MARKETING</b>	<b>\$ 23.800,00</b>
-------------------------------	---------------------

Como se puede observar en el mes de junio se ha realizado un mayor valor en ventas de \$7.750,00 frente al mes de abril que únicamente se vendió \$2.500,00 teniendo una diferencia de \$5.250,00, lo cual nos indica pérdida de ventas en más de un 50% que se debe tomar en cuenta para incluir estrategias en el mes y así mejorar su productividad.

A partir de la información obtenida se puede analizar la clasificación de ventas de acuerdo al punto de venta y según la el tipo de cliente AAA, AA y A como se mostrará a continuación:

Tabla 22 Clasificación del presupuesto de ventas en clientes

CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS EN CLIENTES		
CLIENTES AAA	\$ 8.228,85	45%
CLIENTES AA	\$ 13.714,75	25%
CLIENTES A	\$ 32.915,40	30%
	\$ 54.859,00	100%

De acuerdo a la tabla 22 se puede contemplar que los clientes AAA cuentan con un mayor índice de ventas representando un 45% del total de ventas de Smartbroker Cía. Ltda., ya que esto puede ser causa de su fidelidad a la empresa, continuidad de su contrato y sobre todo mantienen un fuerte lazo entre empresa-cliente. Quiere decir que la organización mantiene un buen servicio y los clientes se sienten satisfechos, ya que predomina la estabilidad de los clientes que ingresan. Mientras que el tipo de clientes A se encuentra en un porcentaje de 30%, por qué se debe establecer estrategias de retención y fidelidad con el fin de mitigar la rotación y pérdida de clientes.

Tabla 23 Clasificación de ventas por puntos de venta

CLASIFICACIÓN DE VENTAS POR PUNTOS DE VENTA		
TELEVENTA	\$8.228,85	15%
VENTA PERSONAL	\$30.172,45	55%
ECOMMERCE	\$16.457,70	30%
	\$54.859,00	100%

Según la tabla 23 se puede mencionar que su comercialización se concentra en un 55% en el tipo de venta personal, es decir que se coordinan reuniones con el cliente para así ofrecer el producto y servicio, posterior a ello se negocia condiciones, propuestas y se revisa toda la información pertinente a fin de satisfacer las necesidades del cliente y cerrar su venta. La televenta es un punto de servicio que debe ser optimizado debido que representa un mínimo porcentaje de demanda siendo el 15% del total de ventas.

Más adelante con la ayuda de su valor total de ventas se podrá analizar el retorno de la inversión realizada en el plan de marketing, por el cual se identificará si la propuesta planteada es viable en su desarrollo o caso contrario únicamente generaría gastos en la organización.

### **3.6. Tablero de Control**

A partir del tablero de control se podrá visualizar las acciones que se han completado o se encuentran en proceso, por ello se encuentra diseñado de acuerdo a las estrategias planteadas y deben ser desarrolladas. Con la información obtenida en el tablero se evaluará el estado de productividad de cada estrategia y en caso de no avanzar se deberá establecer un plan de contingencia y plan de acción para así evitar inversiones inadecuadas y más bien reestructurar u optimar la estrategia para que pueda ser ejecutado.

Tabla 24 Tablero de control

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL							CALIFICACION		PARAMETROS	
							Nomenclatura	>90%	OPTIMO	
								85% y 90%	NORMAL	
								<85%	BAJO	
PRODUCTIVIDAD=RESULTADO ALCANZADO/OBJETIVO (META)										
PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %	PLAN DE ACCION	PLAN DE CONTINGENCIA	
NUMERO	PERSPECTIVA	META	INDICADORES							
1	MARKETING	Obtener un 50% más de ventas en el año	Número de promociones establecidas/Total de promociones realizadas		1	1	100			
2	MARKETING	Alcanzar un 25% de clientes nuevos en el año	Número de clientes nuevos/Total de clientes		1	1	100			
3	MARKETING	Incrementar la presencia en plataformas digitales en un 70%	Número vistas según la plataforma / Total de vistas		1	1	100			
4	MARKETING	Obtener el 40% de clientes nuevos en un año y medio	Número de clientes nuevos/Total de clientes		1	1	100			
5	MARKETING	Fidelizar la bolsa de clientes en un 50%	Existe la estrategia Top of Mind SI o NO		1	1	100			
6	MARKETING	Mejorar la calidad del servicio en un 75%	Existe estrategia de Mejora Continua SI o NO		1	1	100			
7	MARKETING	Mejorar los porcentajes de comisión en un 15%	Porcentaje comisión ganada vs Porcentaje de comisión establecida		1	1	100			
8	MARKETING	Incrementar la productividad, en un 60%	Existe plan de procesos SI o NO		1	1	100			
9	MARKETING	Incremento de nuevos clientes en un 40%	Existen redes sociales de la empresa SI o NO		1	1	100			
10	MARKETING	Atraer clientes en un 15%	El contenido que se publica es relevante SI o NO		1	1	100			
11	MARKETING	Mejorar los procesos de seguimiento del cliente en un 75%	Existe protocolo de interacción SI o NO		1	1	100			
12	MARKETING	Mantener estrategia digital integral en un 80%	Estrategias integrales cumplida / Total de estrategias		1	1	100			
13	MARKETING	Alcanzar un 30% de ventas en fluctuación económica	Numero de ventas / Total de promoción		1	1	100			
1							100,00			

### 3.7. Cálculo del Retorno sobre la inversión (ROI)

El cálculo del Retorno de la inversión ROI brindará seguridad en el desarrollo del plan de marketing, ya que como se observa en la tabla 25 el retorno de su inversión se ha realizado en su 100% y se ha generado un margen de 3,5% extra lo cual indica que es rentable de acuerdo a las ventas obtenidas en el 2023, tomando en consideración que para el año 2024 se encuentran proyectadas un alcance de \$65.000,00 seguirá siendo factible su ejecución.

Tabla 25 Retorno sobre la Inversión

<b>ROI</b>	$[(\text{ingresos-inversión}) / \text{inversión}] * 100$
<b>ROI</b>	$((54.859,00 - 23.800,00) / 23.800,00) * 100$
<b>ROI</b>	130,5%

#### 3.7.1. Relación Costo – Beneficio

La relación de costo-beneficio se realizó en base a las ventas que la empresa quisiera alcanzar en la proyección a los años de duración del plan de marketing; si bien es cierto el mercado asegurador se encuentra en un crecimiento de 3,6% en comparación a años anteriores, la evaluación se realizó en base a las ventas que se ha planteado la organización, por lo tanto se encuentra viable la aplicación del plan de marketing, ya que por cada dólar invertido, se generará un beneficio de \$1,73 para la empresa.

Tabla 26 Relación Costo-Beneficio

<b>COSTO BENEFICIO</b>	INGRESOS/EGRESOS=MENOS 1
<b>COSTO BENEFICIO</b>	65.000,00 / 23.800,00
<b>COSTO BENEFICIO</b>	\$2,731 - 1
<b>COSTO BENEFICIO</b>	\$1,73

## CONCLUSIONES

Luego de realizadas todas las etapas correspondientes al desarrollo del proceso de investigación, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

La fundamentación teórica desarrollada en el primer capítulo permitió obtener información referencial de libros, repositorios de universidades, revistas y artículos científicos sobre las variables de estudio que serían utilizadas para el diseño de un plan de marketing basado desde la perspectiva de enfoque de la comunicación, se logró identificar los factores internos y externos de la comunicación organizacional, los elementos e importancia de su uso para un bróker de seguros. En este caso profundizo el tipo de proceso que se ha utilizado en un plan de marketing con enfoque en la comunicación externa de la empresa.

Posterior se desarrolló el capítulo 2 donde se sustentó el diseño de herramientas que sería utilizadas para el análisis interno y externo de la empresa, con este estudio se logró establecer el procedimiento que seguiría Smartbroker Cía. Ltda. encaminado al posicionamiento de la marca en plataformas digitales evaluación y control de las acciones. Al conocer las matrices EFE, EFI, IE y PEYEA se logró comprender el tipo de estrategias que serían las adecuadas y como se debe analizar cada uno de los resultados obtenidos en el caso de la matriz de Costo-Beneficio y Retorno de la inversión.

Durante el capítulo 3 de las herramientas metodológicas aplicadas, tales como la construcción de misión, visión, matrices EFE y EFI permitieron conocer el estado actual de la empresa por lo cual se pudo conocer que existen mayores debilidades y amenazas que debe ser atenuadas aprovechando las oportunidades del mercado junto a las fortalezas que como empresa tienen. Además, mediante el análisis de la matriz PEYEA se estableció que el tipo de estrategias a desarrollar, las cuales serían enfocadas en la mejora del desarrollo del producto y la penetración del mercado para maximizar el crecimiento de la empresa. Finalmente, con todo el análisis realizado de manera interna y externa se obtuvo resultados del análisis de sus impactos cruzados, los cuales crearon la base de la formulación estratégica, que después se complementó con la construcción del plan de marketing.

El plan de marketing permitió identificar el eje estratégico donde se aplicaría las acciones para maximizar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades,

atenuar las amenazas y debilidades identificadas. Entonces se generaron metas e indicadores que serían utilizados para conocer el desarrollo de las estrategias y mantener un control de las actividades propuestas de esta manera aporta en el correcto desarrollo del proyecto. Por otra parte, para conocer la viabilidad del proyecto se evaluó la relación de costo beneficio y retorno de la inversión de las acciones planteadas donde se obtuvo un valor de 130,5% por lo cual se deduce que su implementación del plan de marketing tiene un retorno al ser mayor del 100% y por ende genera ganancias por cada centavo de la inversión realizada.

## RECOMENDACIONES

Realizar un análisis extenso en toda la empresa SMARTBROKER AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS CIA.LTDA. para identificar cuáles son las falencias que tienen en cuanto a las demás variables de servicio como: promoción, personas, producto, proceso, presentación, precio y plaza, orientado a la expansión del mercado que contribuyan en el alcance de los objetivos empresariales propuestos por la organización.

Proponer un plan de procesos y asignación de roles que deben cumplir el personal para las emisiones de pólizas, de esta manera el responsable conoce donde inicia y termina su tarea, lo cual permitirá que la siguiente persona este pendiente de su tarea a realizar y llevar un control de inicio a fin.

Alinearse a las ISO 9001, que permita desarrollar sus procesos de manera adecuada de la mano de estrategias de mejora continua, para generar un perfil competitivo y desarrollar ventajas frente a sus principales competidores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J. (2008). El sitio web como unidad básica de información y comunicación. Aproximación teórica: definición y elementos constitutivos. *Revista Científica de Información y Comunicación*, 5, 226-247. Recuperado el 6 de Septiembre de 2024, de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/33488/El%20sitio%20web%20como%20unidad%20basica%20de%20informacion%20y%20comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balarezo Tapia, M. A., & Llivichuzca Pauta, D. G. (2015). *Las redes sociales como nueva opción de promoción de las microempresas en la ciudad de Cuenca*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2024, de Universidad de Cuenca: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/23958>
- Barreira Fernández, N. (27 de Julio de 2017). *Plan de comunicación de la empresa Cíclika*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2024, de Universidad Oberta de Catalunya: <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/66586/6/nbarreiraTFM0617memoria.pdf>
- BMI Ahorro Ecuador. (9 de Abril de 2024). *¿Qué es un bróker de seguros?* Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://www.bmiahorro.com/blog/que-es-un-broker-de-seguros/>
- Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: Editorial dirCoM.
- Cardozo Vale, S. V. (Julio de 2007). La comunicación en el Marketing. *Vision gerencial*, 196-206. Recuperado el 03 de Septiembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876009.pdf>
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla. Recuperado el 10 de Septiembre de 2024, de <https://robertoigarza.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill. Recuperado el 30 de Agosto de 2024, de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

Ecuador, Asamblea Nacional. (14 de Mayo de 2019). *Código de Comercio*. Recuperado el 30 de Octubre de 2024, de Registro Oficial Suplemento 497 : [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo\\_de\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf)

Ecuador, Congreso Nacional. (22 de Febrero de 2006). *Ley de mercado de valores*. Recuperado el 30 de Octubre de 2024, de Registro Oficial No. 215: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/mv/Ley\\_MV.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/mv/Ley_MV.pdf)

Ecuador, Congreso Nacional. (23 de noviembre de 2006). *Ley general de Seguros*. Recuperado el 3 de diciembre de 2023, de Registro Oficial N° 403 : <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/LEY-GENERAL-SEGUROS.pdf>

Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Mayo de 2024). *Estadísticas de Transporte (ESTRA): Sinisestros de Tránsito, I semestre*. Recuperado el 10 de Junio de 2024, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2024/i\\_trimestre/2024\\_RESULTADOS\\_SINIESTROS\\_IT.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2024/i_trimestre/2024_RESULTADOS_SINIESTROS_IT.pdf)

El Comercio. (3 de Mayo de 2023). La inseguridad empuja a contratar seguros de autos y vivienda en Ecuador. Recuperado el 23 de Julio de 2024, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad/inseguridad-contratar-seguros-autos-vivienda.html>

Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros. (2024). *Anuario 2023*. Recuperado el 10 de Mayo de 2024, de [https://www.fedeseq.org/\\_files/ugd/f39f07\\_e42447c1463e48f5877626495b885fae.pdf](https://www.fedeseq.org/_files/ugd/f39f07_e42447c1463e48f5877626495b885fae.pdf)

Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana.

Instituto Superior Tecnológico Liderazgo. (s.f.). *Importancia del Marketing Digital y Estadísticas en Ecuador*. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://teclid.edu.ec/importancia-del-marketing-digital-y-estadisticas-en-ecuador/>

International Organization of Standardization. (2015). *Norma Internacional*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2024, de [https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf\\_public/2019/0/NOM\\_ISO\\_9001-2015.pdf](https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf)

Kemp, S. (23 de Febrero de 2024). *Digital 2024: Ecuador*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2024, de <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ecuador>

Kotler, P. (2001). *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educación. Recuperado el 4 de Septiembre de 2024, de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación . Recuperado el Septiembre de 2024, de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson educación.

Maldonado Córdova, A. V., & Gómez Vásquez, K. N. (Diciembre de 2017). Cómo comunicar valor al cliente como ventaja competitiva. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 1(1), 61-66. Recuperado el 8 de Septiembre de 2024, de <https://repositorio.umet.edu.ec/bitstream/67000/651/1/11-218-2-PB.pdf>

- Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. (Febrero de 2015). *Fuentes de información*. Recuperado el 22 de Febrero de 2024, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Norori Miranda, K. d., & Reyes Jaime, M. I. (2014). *Marketing Estratégico*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2024, de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7955/1/3133.pdf>
- Outreville, J. F. (14 de Septiembre de 2012). The Relationship Between Insurance and Economic Development: 85 Empirical Papers for a Review of the Literature. *Revista de gestión de riesgos y seguros*, 16(1), 1-146. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2012.01219.x>
- Primicias. (1 de Diciembre de 2023). *Los robos hacen cada vez más difícil y costoso asegurar un carro*. Recuperado el 8 de Agosto de 2024, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/carros-seguros-robos-inseguridad/>
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás. Recuperado el 1 de Septiembre de 2024, de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Sánchez Uquillas, G. S. (2015). *Propuesta de un plan de comunicación para fortalecerla imagen del broker de seguros "ALGARCOST CIA. LTDA." y mejorar su prestigio ante su público de interés [ Tesis de Pregrado, Universidad de las Américas]*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2024, de Universidad de las Américas: <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2436/1/UDLA-EC-TCC-2015-10%28S%29.pdf>
- Schuster, A., Puente, M., Maiza, M., & Andrada, O. (2013). La metodología cualitativa, herramienta para investigar los fenómenos que ocurren en el aula. La Investigación Educativa. *Revista Electrónica Iberoamericana de Educación en*

- Ciencias y Tecnología*, 4(2), 109-139. Recuperado el 22 de Octubre de 2024, de <https://exactas.unca.edu.ar/riecyt/VOL%204%20NUM%202/TEXTO%207.pdf>
- Scott, D. M. (2011). *The New Rules of Marketing & PR*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, P. (2003). *Great answers to tough marketing questions*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Suárez, E. (2 de Septiembre de 2024). *Método inductivo y deductivo*. Recuperado el 22 de Octubre de 2024, de <https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación científica*. México, D.F: Editorial Limusa S.A. Recuperado el 1 de Agosto de 2024
- Thomas, J. (2012). Insurance brokers – their evolving role. *Journal of the British Insurance Law Association*, 29 - 28. Recuperado el 3 de Agosto de 2024, de <https://bila.org.uk/wp-content/uploads/2019/04/Issue-125-Thomas.pdf>
- Torregrosa Carmona, J. F. (2014). Funciones de la documentación informativa en la comunicación externa de los gabinetes de prensa. *Biblios*(57), 67-76. Recuperado el 02 de Septiembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/161/16137898006.pdf>
- Wagner, C. (4 de Octubre de 2022). *Evoluciona Lockton Hacia People Solutions*. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://global.lockton.com/latam/es/noticias/evolucion-a-lockton-hacia-people-solutions>