

UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DE OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A
TOVAR DEL ESTADO MÉRIDA. 2023- 2027

Presentado por:

BR., Mileidy F. Contreras C.I. V- 23.493.088

BR., Carlos O. Moreno C.I. V- 26.880.562

MÉRIDA, VENEZUELA 2022

UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATEGICO DE OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A TOVAR
DEL ESTADO MÉRIDA. 2023- 2027**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (os) en administración de empresas.

Presentado por:

BR., Mileidy F. Contreras C.I. V- 23.493.088

BR., Carlos O. Moreno C.I. V- 26.880.562

Tutor

MSC. Gilberto Rojas

MÉRIDA, VENEZUELA

2022



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Karelis Paredes, Prof. Zaida Kassar y Prof. Gilberto Rojas**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A TOVAR DEL ESTADO MÉRIDA. 2023-2027** que presenta el Bachiller **Carlos Orlando Moreno Suárez**, Portador de la C.I. N°. **26.880.562**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecisiete (17) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en **Administración de Empresas**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiocho días (28) días del mes de noviembre del dos mil veintidós.

Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011

JURADO

Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

TUTOR

Prof. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA ACADEMICA



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Karelis Paredes, Prof. Zaida Kassar y Prof. Gilberto Rojas**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A TOVAR DEL ESTADO MÉRIDA. 2023-2027** que presenta la Bachiller **Mileidy Fabiana Contreras Bustamante**, Portadora de la C.I. N°. **23493088**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecisiete (17) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Administración de Empresas**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiocho días (28) días del mes de noviembre del dos mil veintidós.

Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011

JURADO

Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

TUTOR

Prof. Karelis Paredes
C.I 14.799.624

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA ACADEMICA

DEDICATORIA

El trabajo de grado lo dedicamos especialmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza y motivación para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado alcanzar a este punto y convertirnos en lo que somos.

A nuestros hermanos (as) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el soporte moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se efectúe con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad Valle de Momboy, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico de comunicación interna en la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Se compone de seis capítulos, el Capítulo I, refleja el diagnóstico organizacional, contable y financiero de la empresa, la propuesta de valor y los objetivos planteados. Capítulo II, el análisis del microentorno y macroentorno. Capítulo III, análisis y diagnóstico interno, presentando el modelo de negocio CANVAS. Capítulo IV, la formulación de los objetivos del año 2023 al 2027. Capítulo V, la estrategia del negocio a plantear. Y en el último capítulo el número VI la propuesta de implementación.

Palabras clave: Análisis, estrategia, implementación.

ABSTRACT

The objective of this degree work is to design a strategic plan for internal communication in the company Occidental de Riesgos y Servicios C.A. It consists of six chapters, Chapter I, reflects the organizational, accounting and financial diagnosis of the company, the value proposition and the objectives set. Chapter II, the analysis of the microenvironment and macroenvironment. Chapter III, analysis and internal diagnosis, presenting the CANVAS business model. Chapter IV, the formulation of the objectives for the year 2023 to 2027. Chapter V, the business strategy to be proposed. And in the last chapter number VI the implementation proposal.

Keywords: Analysis, strategy, implementation.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS	14
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	15
1.1.- Idea actual del negocio/nombre del negocio.	15
1.2.- Descripción del producto/servicio a ofrecer.	15
1.3.- Equipo de trabajo.	16
1.4.- Diagnóstico organizacional.	19
1.5.- Diagnóstico situacional contable- financiero.	22
1.6.- Definición del problema.	23
1.7.- Puesta en valor	26
1.8.- Objetivos del trabajo de investigación.	26
1.8.1.- Objetivo general.	26
1.8.2.- Objetivos específicos.	26
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.	28
2.1.- Análisis del macroentorno (PESTEL).	28
2.1.1.- Entorno político.	28
2.1.2.- Entorno económico.	29
2.1.3.- Entorno social.	30
2.1.4.- Entorno tecnológico.	31

2.1.5.- Entorno ecológico.	31
2.1.6.- Entorno legal.	32
2.1.7.- Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).	33
2.2.- Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	34
2.2.1.- Negociación con proveedores.	34
2.2.2.- Negociación con clientes.	34
2.2.3.- Rivalidad entre competidores existentes.	34
2.2.4.- Desarrollo Potencial de productos sustitutos.	34
2.2.5.- Entrada de nuevos competidores.	35
2.2.6.- Nivel de actividad de la industria.	35
2.2.7.- Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).	35
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.	37
3.1.- Modelo de Negocio CANVAS.	37
3.2.1. Gerencia de la empresa.	38
3.2.2. Recursos humanos.	39
3.2.3. Investigación y desarrollo.	39
3.2.4. Finanzas.	39
3.2.5. Logística y aprovisionamiento.	39
3.2.6. Operaciones.	39
3.2.7. Marketing y ventas.	39

3.2.8. Servicios postventa	40
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023- 2027	41
4.1.- Objetivo general 2023- 2027.....	41
4.2.- Objetivos específicos estratégicos 2023- 2027.....	41
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 – 2027	41
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	43
5.1.- Formulación de la estrategia.....	43
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	43
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).....	44
5.2.- Selección de la estrategia.....	46
5.2.1.- Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.....	47
5.2.2.- Estrategias seleccionadas.....	53
CAPITULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION	54
6.1.- Plan funcional de marketing.....	54
6.1.1- Situación actual de la Gerencia de Marketing.....	54
6.1.2- Objetivos del Marketing.....	58
6.1.3.- Estratégicas de Marketing.....	59
6.1.3.1- Estrategias de cartera.....	59
6.1.4.- Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.....	76
6.2.- Plan funcional de operaciones.....	82

6.2.1.- Situación actual de la gerencia de operaciones.	82
6.2.2.- Objetivos de operaciones.	83
6.2.3.- Desarrollo de estrategias de operaciones.	83
6.2.4.- Presupuesto de operaciones.	85
6.2.5.- Ejecución de tareas del plan de operaciones.	99
6.3.-Plan funcional de recursos humanos.	101
6.3.1.- Situación actual de la gerencia de recursos humanos.	101
6.3.2.- Objetivos de recursos humanos.	101
6.3.3.- Estrategia.	102
6.3.3.1.- Desarrollo de las estrategias de recursos humanos.	102
6.3.4.- Presupuesto de recursos humanos.	103
6.4.-Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	104
6.4.1.- Situación actual de la RSE.....	104
6.4.2.- Objetivos de RSE.....	105
6.4.3.- Estrategias de RSE.....	106
6.4.4.- Presupuesto.....	107
6.5.-Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	107
6.5.1.- Situación actual de la gerencia financiera.....	107
6.5.2.- Objetivos de finanzas.....	107
6.5.3.- Inversión en activos, depreciación y amortización 2023-2027.....	108

6.5.4.- Proyección de ventas 2023-2027	109
6.5.5.- Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	110
6.5.6.- Calculo de capital de trabajo 2023-2027	111
6.5.7.- Estructura y opiniones de financiamiento 2023-2027	111
6.5.8.- Estado de resultados proyectados 2023-2027	112
6.5.9.- Estados de situación financiera proyectados 2023-2027	113
6.5.10.- Flujo de caja proyectados 2023-2027	114
6.5.11.- Indicadores de rentabilidad 2023-2027	115
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	35
Tabla 2. Matriz de evaluación de los factores internos.....	37
Tabla 3. Distribución cargos por sexo.....	41
Tabla 4. Matriz FODA cruzada (MFODA).....	45
Tabla 5. Matriz de estrategias vs. objetivos.....	50
Tabla 6. Matriz de McKeisy.....	62
Tabla 7. Plan de acción.....	70
Tabla 8. Presupuesto del plan funcional del marketing.....	80
Tabla 9. Presupuesto de operaciones.....	88
Tabla 10. Composición de stocks de aprovisionamiento.....	91
Tabla 11. Composición de los costos directos e indirectos.....	92
Tabla 12. Indicadores logísticos.....	95
Tabla 13. Resumen del resultado de servicio Post venta modelo SERVQUAL.....	97
Tabla 14 Estado de cuenta de ingresos, gastos reales y gastos imprevistos.....	99
Tabla 15. Seguimiento y control.....	101
Tabla 16. Estrategias del plan de recursos humanos.....	105
Tabla 17. Presupuesto de recursos humanos.....	106
Tabla 18. Objetivos de RSE.....	107
Tabla 19. Estrategias de RSE.....	108
Tabla 20. Presupuesto de RSE.....	109
Tabla 21. Inversión en activos, depreciación y amortización 2023-2027.....	110
Tabla 22. Proyección de ventas 2023-2027.....	111

Tabla 23. Proyección de Costos y gastos operativos 2023-2027.....	112
Tabla 24. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	113
Tabla 25. Estructura y opiniones de financiamiento 2023-2027.....	113
Tabla 26. Estado de resultados proyectados 2023-2027.....	114
Tabla 27. Estado de situación financiera proyectados 2023-2027.....	115
Tabla 28. Flujo de caja proyectados 2023-2027.....	116
Tabla 29. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	117

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional Occidental de Riesgos y Servicios C.A.....	18
Figura 2. Alianzas y actividades clave.....	39
Figura a. Matriz interna-externa (MIE).....	45

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1.- Idea actual del negocio/nombre del negocio.

Occidental de Riesgos y Servicios C.A.

1.2.- Descripción del producto/servicio a ofrecer.

La Compañía Occidental de Riesgos y Servicios C.A, ubicada en la población de Tovar Estado Mérida. Comenzó sus operaciones y actividades de servicios el 15 de abril del año 2010. Sus oficinas principales están ubicadas en la carrera 4ta. En el Centro Comercial Sur del Lago. Planta Alta. Local 1 y 2. El Llano Tovar Estado Mérida. Nace desde un principio con el objetivo de prestar un servicio de calidad donde permite atender a clientes de una manera eficiente y eficaz.

La Occidental de Riesgos y Servicios C.A, representada por una junta de accionista, donde su estructura funcional lo conforma un Gerente General, 16 asesores de seguros, un administrador, un contador y proveedores de servicio; lo que accede producir uniones a nivel estratégico y de gestión corporativa.

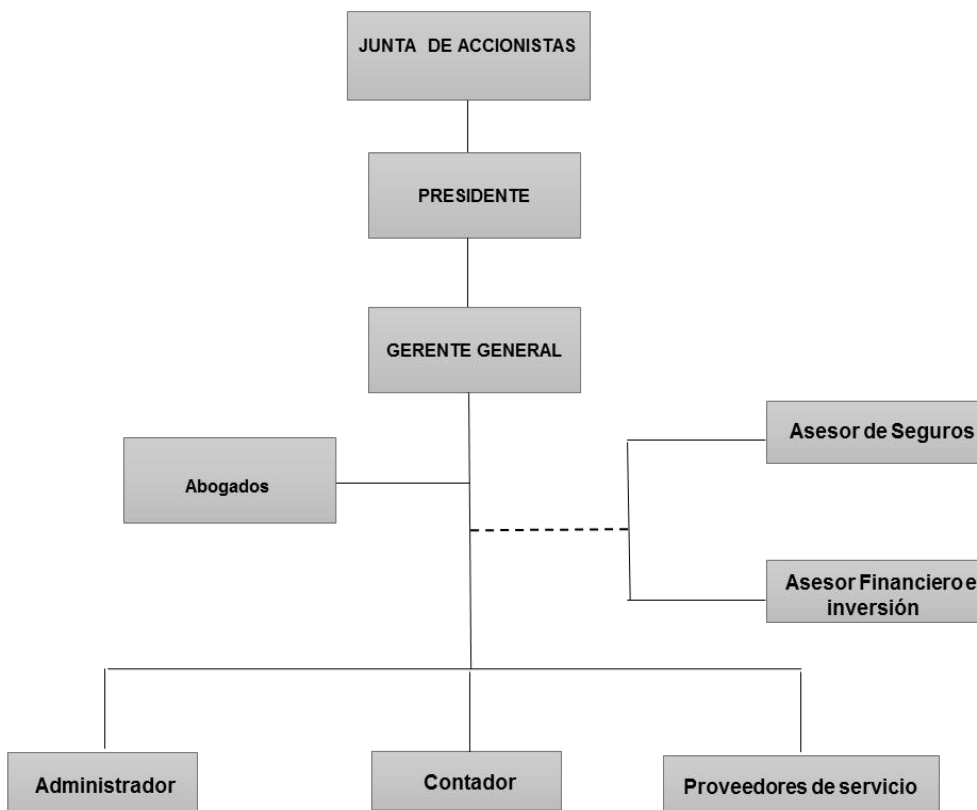
Asimismo, la organización se especializa en contratos de seguridad, cuyo movimiento económico se basa en la producción de servicios de seguridad, cubriendo riesgos económicos específicos, riesgos asegurables en los módulos económicos de producción y consumo. En dicho convenio, denominado póliza, la empresa se compromete a que, si el sujeto que compró el seguro sufre algún perjuicio en su persona como enfermedades o accidentes e incluso la muerte, o en algunos de sus bienes como un automóvil, empresa, o casa; por cualquier motivo dicho cliente o quien ella haya designado como beneficiario recibirá la suma de dinero acordada en la póliza. Este capital es mayormente conocido como Indemnización.

Occidental de Riesgos y Servicios C.A es una empresa del tipo de Compañía Anónima, que se dedica a prestar servicios en el ramo de Seguros de Responsabilidad Civil Vehicular R.C.V sustentando pólizas de accidentes personales y protección familiar a todo el Valle del Mocotíes y las zonas aledañas, como Mérida, San Francisco, Bailadores, Guaraque, Santa Cruz y Zea.

1.3.- Equipo de trabajo.

Figural1.

Estructura organizacional Occidental de Riesgos y Servicios C.A.



Nota: Organigrama Funcional “Occidental de Riesgos y Servicios C.A”. Tovar Estado Mérida.

Fuente: Occidental de Riesgos y Servicios. (2022)

- **Junta de Accionistas:** órgano de administración y gestión dentro de la asociación anónima, donde se toman las decisiones y se evalúan las acciones claves para asegurar un desempeño satisfactorio.
- **Presidente:** jefe de la Junta de Accionistas que ha sido elegido por los miembros de este comité. Es el alto mando inmediato. Situado entre los niveles más altos de la organización. El deber fundamental es mantener la junta organizada, informada y en sus tareas, aunque con frecuencia, supone un cierto grado de trabajo de relaciones públicas, además de actuar como asesor del Gerente General. Asimismo, practica la representación legal de la empresa. Desempeña y hace cumplir las decisiones adoptadas en la asamblea de la Junta de accionistas como presentar el informe semestral de actividades. Controla la marcha de la compañía. Es la imagen administrativa de la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de Compañía Anónima, también cita y preside reuniones con los empleados de la empresa.
- **Gerente General:** Es el máximo responsable de la administración de una empresa de seguros. Es una figura de autoridad en el campo empresarial; de esa persona se espera que proporcione una gestión estratégica de alto nivel y la toma de decisiones para lograr los objetivos corporativos. Debe ser una persona competente, con estudios universitarios y/o técnicos, con estudios complementarios tales como: Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas. Debe cumplir funciones en base a planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Además, la persona que ocupe el puesto debe tener buena presencia y buena compenetración con el equipo.

- **Abogado:** Son los profesionales que rinden cuentas a las entidades aseguradoras. Llevan reclamaciones por impagos de primas, cubren la defensa jurídica que algunas pólizas integran o trabajan en la defensa de la compañía ante algunas reclamaciones.
- **Asesor de Seguros:** Se encargan de ofrecer y vender seguros de vehículos, propiedades, de vida y de salud a personas y empresas. Además, proporciona los diversos servicios y productos con cada cliente analizando sus necesidades, asesorándolos, explicando cada detalle de sus pólizas según sea el caso, verificando la documentación al respecto y poniendo en sus manos el producto que mejor se adapte a ellos. Un buen asesor de seguros no se encuentra interesado solo en proporcionar un producto, sino en ofrecer un servicio de asesoría y acompañamiento integral con sus clientes/ asegurados.
- **Asesor Financiero e inversión:** Es un profesional que ayuda a administrar las finanzas de una persona o una empresa en función de los ingresos, los bienes y las necesidades. En otras palabras, los asesores gestionan los asuntos financieros de sus clientes. Por eso, en este oficio quizás más que en ningún otro, es determinante saber qué está cobrando el gestor financiero por sus servicios. Además, proporcionan de manera usual y profesional servicios de administración de cartera de valores, así como sugerencias de inversión de manera individualizada y a crear planes económicos a corto y largo plazo.
- **Administrador:** Realiza la tarea administrativa general en la empresa, ofrecen asistencia e información sobre seguros a los consumidores y tramitan la documentación necesaria de los contratos de seguros. Tramitar, transmitir y canalizar las operaciones propias de producto o servicio. Ejecuta y contabiliza operaciones corrientes de cobros y pagos a solicitud de la clientela. Realiza el rastreo administrativo de los contratos y pólizas de seguros y archivar los documentos propios de cada producto o servicio. Elabora y

mantiene archivos de documentos y apuntes contables diarios. Promociona los productos y servicios ofertados por la empresa.

- **Contador:** Es el encargado de garantizar la precisión de los documentos financieros. Asegura de que la información contable de la empresa desempeña las leyes y normativas relevantes. Elabora las declaraciones de impuestos y supervisa que se paguen correctamente y a tiempo. Analiza las operaciones financieras, recomienda mejores prácticas, identifica los problemas que surjan de forma oportuna y propone soluciones estratégicas para que la empresa opere eficientemente. Sugiere medidas para reducir los costos, incrementar los ingresos y maximizar la rentabilidad de la empresa. Realiza evaluaciones con respecto al riesgo e implementa un método predictivo que ofrezca datos procesables.
- **Proveedores de servicios:** profesional o empresa que se ofrece a proporcionar un trabajo en forma de servicio a sus clientes. Estos son pagados directamente por la aseguradora mediante un cargo a póliza, o cuando se activan sin siniestro, contra el costo de administración. Es importante resaltar que, aunque los prestadores de servicios no sean empleados de la aseguradora, generan obligaciones que ésta debe asumir, y en algunas ocasiones pueden exceder las facultades que les fueron concedidas en sus contratos, mismas que por obviedad no son conocidas por el solicitante asegurado.

1.4.- Diagnóstico organizacional.

Occidental de Riesgos y Servicios C.A., es una empresa que ofrece servicios en la parte de Seguros de Responsabilidad Civil Vehicular R.C.V respaldando pólizas de accidentes personales, además brinda protección familiar a todo el Valle del Mocotíes prestándole el más eficiente servicio a los consultores y clientes para lograr satisfacción, ofreciendo respuestas

efectivas y oportunas. Actúa al apego de las destrezas legales y responde a los compromisos asumidos dentro de la empresa.

Es de importancia aclarar que, las organizaciones sociales son grupos organizados de personas, servicios y administradores, constituyendo una estructura sistemática de relaciones y comercio, tendientes a proveer bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas. Las sociedades anónimas son corporaciones comerciales para el gobierno, donde la contribución de los accionistas coincide con el valor tangible de los activos y pasivos de los accionistas. Las obligaciones de la empresa están garantizadas por capital fijo dividido en acciones ordinarias, y los accionistas están obligados sólo parcialmente.

Al presente, el nivel de competencia en el mercado es elevado, consecuente es importante que el capital humano se sienta comprometido en alcanzar los objetivos trazados por la autoridad de una organización, es por ello que el líder o gerente principal debe de incentivar y estimular a los empleados primariamente para tener óptimas relaciones internas, y como señalan López, Solís y Aguirre (2016); “evitar apatías en el instante de recoger indicaciones por los jefes inmediatos superiores así como también evitar conflictos entre los colaboradores internos de la organización” (p.94).

El marketing interno, especialmente la comunicación interna, componen un rol importante en toda organización, cada vez que indagaciones realizadas ponen en manifiesto que una comunicación defectuosa, así como la desmotivación del capital humano son elementos que establecen la productividad y consecuentemente el éxito empresarial (Chirinos y Fuenmayor, 2010, p.23), en este sentido opera el marketing interno, toda vez que como señala Zegarra (2014); “... no solamente es hacer que el colaborador se sienta parte de la institución, sino también que sea consciente de lo importante que será su aporte en fortalecimiento de la misma”.

Cabe señalar que, en este proceso de comunicación dentro de la empresa, el cliente interno no es otro que el empleado, el mismo individuo que por naturaleza será más exigente que los mismos consumidores externos, cada vez que dentro del proceso de planeación este se defina, actividades pertinentes de manera clara y oportuna.

En visita realizada a la Occidental de Riesgos y Servicios C.A. ubicada en la población de Tovar Estado Mérida se hizo un abordaje realizado por los participantes de la investigación de la Universidad Valles de Momboy, con la finalidad de hacer una entrevista al gerente general y al personal de la empresa, para recaudar datos de información a través de un cuestionario prediseñado con la intención de encontrar la problemática existente y darle solución para mejorar el buen funcionamiento de la empresa. A cada integrante se le aplicó la encuesta donde se evidenció que en la planeación los integrantes han planteado sus objetivos y metas estableciendo su misión, visión, objetivos y valores empresariales; de igual manera, en la compañía cada integrante conoce sus funciones, además de tener un organigrama establecido que les permite jerarquizar los cargos dentro de la organización.

En este mismo orden de ideas, en el proceso de dirección, haciendo énfasis en la motivación algunos de los integrantes de la organización piensan que no son considerados de manera justa en algunas situaciones de trabajo; de igual forma en la comunicación se halló que ninguno conoce los pasos para tener una buena comunicación, del mismo modo, han existido mal entendidos entre los integrantes lo cual pueda significar que existan fallas en la comunicación entre los mismos, afirmando que es la problema que afecta diariamente las relaciones de grupo. Por otra parte, en el proceso de control llevan sus registros acerca de las operaciones financieras, manejando además libros contables que les permitan verificar las transacciones que a diario realizan en la empresa.

Según los resultados que las encuestas proyectaron, las debilidades halladas en la empresa son importantes pues todas necesitan de soluciones adecuadas que permitan mejorar los canales que conllevan a un buen funcionamiento de los procesos administrativos, lo cual también accederían a una excelente actividad de la organización permitiendo prestar sus servicios de la mejor manera posible, razón por la cual será importante identificar las necesidades que se presenten a fin de encontrar alternativas variables que nos permitan resolver y satisfacer las necesidades de la empresa.

1.5.- Diagnóstico situacional contable- financiero.

El análisis del balance-situación financiera revela aspectos fundamentales de la estructura financiera de la empresa que requieren ser examinados en detalle. El seguimiento analítico de errores proporciona a la organización resultados basados en experiencia y tecnología, con la indicación de que economía posible se puede lograr mediante la corrección de fallas.

Al realizar el diagnóstico, se crea el informe sobre las debilidades y sectores que requieren medidas correctivas más urgentes. El análisis de los sectores se realizará de acuerdo a la importancia establecida y antes de la elaboración de un programa de revisión, que abarcará desde la alta dirección de la empresa hasta los sectores más pequeños.

Occidental de Riesgos y Servicios C.A, vende y obtiene dinero a través de los pagos de los servicios individuales o colectivos en el sector de Seguros de Responsabilidad Civil Vehicular R.C.V, sustentada con póliza de accidentes personales (AP), Protección Familiar y servicios a terceros (Instituciones públicas y privadas). En los resultados arrojados en la encuesta se observaron que llevan un proceso de control de sus registros acerca de las operaciones financieras, manejando además libros contables que les permite verificar las transacciones que a diario realizan en la empresa.

Asimismo, en base a razones financieras, la empresa presenta rentabilidad estable y de forma creciente, sus gastos operativos están en constante crecimiento y una especial atención en la alta concentración de sus activos en inversiones, ya que sus resultados no específicamente están siendo en base al negocio de seguros, sino en base a sus inversiones. Algunas veces facilita la toma de decisiones por parte de la empresa, referente a la determinación de objetivos, planteamiento de políticas de supervisión y control, instrumentación de medidas dirigidas hacia el mejoramiento de la productividad de los empleados e incluso al estudio de viabilidad de planes de financiamiento. Solo se les proporciona información a los accionistas sobre la estructura y composición del capital de la empresa, así como la rentabilidad de ésta.

1.6.- Definición del problema.

Desde que el ser humano es concebido comienza a comunicarse, a interrelacionarse con sus padres y posteriormente con su entorno; la comunicación es el vínculo del individuo como el mundo exterior. A nivel mundial, las organizaciones han estado en la búsqueda de diferentes formas de intercambio de ideas, acciones y cosas, superando muchas veces diversas barreras. Con la nueva era de la tecnología, innovación y la globalización, se han visto en la necesidad de estar en constante flujo bidireccional de información que les permita obtener mejores resultados en el ámbito empresarial, político y social. Según Pachano (2016) “La comunicación es el hilo que une a la humanidad, primordial medio de información, la única forma de manifestar, servir y compartir acciones básicas para una auténtica proyección en la vida”. (p.30).

Partiendo de esto, se puede decir que las organizaciones del mundo actual se han visto en la necesidad de mejorar de manera sostenida las comunicaciones interpersonales, ya que la tecnología está jugando un papel muy importante en la divulgación de la información; a través de

las diversas vías (internet, telefonía móvil celular, video- conferencia, etc.), que han incrementado vertiginosamente los canales de información, haciendo que esta sea transmitida de forma clara, precisa y veloz, para que la comunicación sea efectiva reduciendo la distorsión entre lo que se dice y lo que se quiere hacer. Según Goldhaber (2019):

La manera como fluye el mensaje en las organizaciones es de gran importancia para comprender los conflictos (distorsiones) en la comunicación que se presentan en las empresas modernas. El mensaje debe ser estructurado o diseñado de una forma clara y sencilla, de manera que cuando fluya, bien sea de manera descendente (el mensaje era remitido por la directiva o gerencia a la base de la estructura organizacional), ascendente (dirigido por la base a la gerencia o directiva) o lateral horizontal (dirigido a los mismos niveles jerárquicos), los receptores puedan captar rápidamente, lo que se desea comunicar y no lo que ellos piensan que se está comunicando, de tal manera que el canal elegido para hacer llegar el mensaje es fundamental para que esta no sufra distorsión. (p30)

Es importante considerar, que una comunicación poco efectiva puede crear un clima laboral inadecuado entre los trabajadores, además impide expresar de manera adecuada las necesidades o lo que se desee enunciar, generan cambios secundarios en los empleados, tanto en lo profesional como en sus vidas particulares, reflejando dificultades con sus familiares, amigos y hasta con los propios socios de la Organización. Esto se crea a causa de que no existe el interés de comunicarse adecuadamente, no atienden a las opiniones de los demás y de igual forma, no plantean sus objetivos para comunicarse, esto trae como consecuencia que se originen problemas en el ámbito laboral, que desconozcan las dificultades que la persona pueda estar presentando, creando tergiversaciones y errores entre los trabajadores.

La falta de comunicación técnica en las organizaciones, la ausencia de canales o su subutilización genera lentitud en los procesos y acciones, demoras en las respuestas y falta de información sobre los planes, lo que imposibilita la comunicación real entre los miembros de la organización y crea barreras directamente entre ellos. afectan las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización. No se debe pasar por alto que las organizaciones tienen una visión, misión y metas, que en última instancia orienta el entorno, analiza todas las actividades. Por tanto, la comunicación interna sirve para que la visión, misión y valores de la organización sean compartidos por todos. En los cursos de gestión de recursos humanos, esto se asocia con la "motivación personal". Ignorar los planes superiores de trabajo conduce muchas veces a la desintegración y al desconocimiento de la trascendencia de las acciones en la empresa.

La comunicación en las organizaciones es formal e íntima; El primero se refiere a las normas y procedimientos para el suministro de información de la empresa para difundir información, el segundo surge en el intercambio de discriminación cuando los empleados realizan su trabajo.

La Occidental de Riesgos y Servicios C.A. del municipio Tovar Estado Mérida, no es ajena a esta realidad, se encontraron debilidades que parten del proceso de dirección de la empresa, específicamente en la motivación, en la que algunos trabajadores piensan que no son tratados de manera justa en algunas situaciones de trabajo, este problema puede ser presentado por la ausencia de un buzón de sugerencias, en que los integrantes puedan transcribir sus opiniones o sugerencias acerca de situaciones en las que no sean considerados de manera apropiada; además de charlas o reuniones que les permitan conocer su punto de vista acerca de dichas situaciones que puedan estar afectando el desenvolvimiento laboral del empleado, presentando fallas dentro de la organización.

De la misma manera, se evidencio la ausencia de un plan estratégico para Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida. 2023 2027, con el propósito de optimizar la comunicación interna, que le permita tener mejores relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa, con el propósito de expresarse sin crear malos entendidos y así lograr los objetivos planteados, atender y prestar el mejor servicio a los clientes, comunidades, asociaciones, organizaciones, instituciones a lo largo y ancho de todo el país las veinticuatro (24) horas y los 365 días del año, logrando todas las expectativas generadas por parte de la aseguradora hacia todos sus clientes.

1.7.- Puesta en valor

Plan estratégico de occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida. 2023-2027.

1.8.- Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1.- Objetivo general.

Diseñar un Plan estratégico de comunicación interna en Occidental de Riesgos y Servicios C.A.

1.8.2.- Objetivos específicos.

Realizar el análisis y diagnóstico del entorno de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. que contribuya al mejoramiento de la comunicación interna.

Formular objetivos estratégicos para Occidental e Riesgos y Servicios C.A. en un horizonte de cinco años de plazo.

Elaborar estrategias de negocio para identificar las necesidades en Occidental e Riesgos y Servicios C.A.

Elaborar un Plan estratégico de Marketing 2023- 2027 para mejorar la comunicación interna en Occidental e Riesgos y Servicios C.A

Realizar un presupuesto del Plan del plan funcional de marketing para Occidental e Riesgos y Servicios C.A.

Ejecutar el Plan estratégico de Marketing para mejorar la comunicación interna en Occidental e Riesgos y Servicios C.A.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.

2.1.- Análisis del macroentorno (PESTEL).

Esta técnica permite identificar todo el entorno en el que operará la empresa a través de los siguientes factores: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Esta es una revisión externa de todo lo que se puede arreglar, porque nunca se sabe cómo afectará a la sociedad. Al aplicar esta herramienta trataremos de entender lo que sucederá en un futuro cercano y así podremos utilizarla en beneficio de la sociedad.

En cuanto al macroentorno es el conjunto de factores que existen en la riqueza de un país. En otras palabras, el macroentorno engloba las tendencias del producto interior bruto (PIB), la inflación, el empleo, la política monetaria y fiscal y el gasto. Las asociaciones nunca son ajenas a su entorno, sino que forman parte de un conjunto de factores que confluyen en el contexto o circunstancia. Entre los factores que influyen en el macroentorno (PESTEL) de la Occidental de Riesgos y Servicios C.A de la población de Tovar Estado Mérida se tienen:

2.1.1.- Entorno político.

Hace referencia a los factores relacionados con la interposición política, en concreto del gobierno nacional, alcaldías, gobernaciones y organismos del estado venezolano, dentro de la riqueza de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político; presupuestos frecuentes del estado, regionales y locales; deuda del gobierno, déficit o superávit presupuestario, subvenciones, etc. Entre los factores políticos que influyen en la Occidental de Riesgos y Servicios C.A de la población de Tovar Estado Mérida se tienen:

- Actitud y organización del gobierno.
- Políticas gubernamentales

- Política fiscal en las empresas aseguradoras.
- Nivel de corrupción.
- Lentitud de parte del gobierno para aprobar medidas económicas factibles.

2.1.2.- Entorno económico.

Esta categoría se refiere al comportamiento del poder adquisitivo y consumo de los consumidores y por lo tanto predice la evolución de las variables económicas más importantes tales como: crecimiento de los ingresos, tasas de interés, cuota de pensiones, ingresos de capital, tasa de desempleo, balanza comercial, tasa de inflación, PIB (Producto Interno Bruto), tipo de cambio de moneda, consumo de los hogares, IPC (Índice de Precios al Consumidor), salarios, etc.

La Occidental de Riesgos y Servicios C.A de la población de Tovar Estado Mérida, se ha visto afectada por algunos factores nombrados anteriormente, impactando el normal funcionamiento de la misma y disminuyendo sus ingresos y presupuesto anual, generando, entre otras el incremento del costo de las primas de seguro en el ramo de Responsabilidad Civil Vehicular (RCV), sustentada con póliza de accidentes personales (AP), protección familiar y servicios a terceros (Instituciones públicas y privadas). Entre los factores del entorno económico se tiene:

- Situación económica actual, gasto presupuestario.
- IVA que afecta al producto o servicio.
- Crecimiento en el mercado automotriz.
- Condiciones de financiación actuales.
- Reforma fiscal.
- Tasa de inflación.

- Tasa de cambio.

2.1.3.- Entorno social.

Son valores, hábitos y normas que influyen en la posición de la empresa. Es importante analizar los valores sociales, comportamientos y preferencias de una sociedad o su estilo de vida y cómo estos están cambiando. Podemos analizar factores como: idioma, religión, estilo de vida, nivel educativo, nivel de ingresos, distribución por edades, tasa de natalidad y envejecimiento, estructura familiar, tasa de desempleo, entre otros.

Dado que la sociedad actual está cambiando y existe una demanda constante de nuevos productos, es necesario observar con atención las tendencias de la población y así poder satisfacerlas adaptando el servicio a sus necesidades. Es fundamental y determinante estudiar los factores sociales que pueden influir en esta investigación para saber qué tipo de cliente requerirá el servicio, entre estos se encuentran:

- Distribución de los ingresos.
- Gasto medio de las familias.
- Nuevas tendencia en el estilo de vida. Modas.
- Hábitos y conductas de las personas: ¿Qué oportunidades ofrece?
- Nivel educativo.
- Calidad de vida.
- Confianza del consumidor.
- Distribución de la población por edad, sexo, etc.

2.1.4.- Entorno tecnológico.

Los factores tecnológicos son los que influyen en la parte en la que se ubica la investigación, es decir. todo lo relacionado con la innovación, las nuevas tendencias en el sector tecnológico y las nuevas formas de comunicación se han visto en el último siglo. Entre los factores que influyen en la Occidental de Riesgos y Servicios C.A de la población de Tovar Estado Mérida se encuentran:

- Tecnología que tengan a su alcance.
- Gasto gubernamental en la investigación.
- Nuevos productos y desarrollos.
- Cambios en internet.
- Uso de las tecnologías del consumidor.
- Cambios en tecnología móvil.
- Capacidad de desarrollo de apps móviles para el negocio.

2.1.5.- Entorno ecológico.

La compañía también se centra en el medio ambiente y la empresa. Por lo tanto, significa preservar el medio ambiente y el medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover entornos verdes a través de leyes y movimientos ambientales. Se deben tener en cuenta las leyes pertinentes: gestión de residuos, lugares seguros, residuos industriales, emisiones al aire y al agua, entre otros.

A través de las regulaciones ambientales, los gobiernos tratan de proteger el medio ambiente. Todas las empresas deben cumplir con esta normativa, debido a que, aunque la mayoría de las empresas son de orientación industrial, todas las empresas

consumen energía y producen residuos sólidos. Entre los factores ecológicos que presenta la empresa en estudio son los siguientes:

- Cumplimiento de las leyes medioambientales.
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
- Preocupación por el calentamiento global.
- Eliminación de desechos.
- Incremento delictivo y fenómenos naturales.
- Plan de Formación para los empleados en materia de medio ambiente que proporcionará la sensibilización en la empresa.
- Recursos actuales limitados.

2.1.6.- Entorno legal.

Son las leyes y reglamentos que afectan las actividades de la empresa. Los más importantes de estos son: salud y seguridad ocupacional, derecho laboral, salarios mínimos, leyes del consumidor, leyes comerciales, leyes desarrolladas, propiedad intelectual e industria, acuerdos comerciales entre países, descansos y vacaciones, recursos y subsidios y cambios, extensión. Entre los factores legales encontrados que afectan la empresa en estudio se nombran los siguientes:

- Licencias necesarias para desarrollar las actividades.
- Ayudas o subvenciones a las que se puede acoger la empresa.
- Políticas de desempleo y legislación laboral.
- Leyes de competencia en materia de seguros.
- Legislación sobre salud y seguridad laboral.

2.1.7.- Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).

Según David (2015) expresa que esta matriz: “es netamente interna y evalúa factores internos en todas las áreas funcionales de la empresa, identifica fortalezas y debilidades que presentan en estas, la matriz de evaluación del factor externo ésta también se elabora en cinco pasos”. (p.154).

Tabla 1

Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).

Factores Externo clave	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Aumento del Mercado	0.15	4	0.6
Crecimiento de la cultura de seguros	0.09	3	0.27
Mercado aun no explotado	0.15	4	0.6
Crecimiento del mercado automotriz	0.15	4	0.6
Amenazas			
Incremento delictivo y fenómenos naturales	0.09	1	0.09
Políticas gubernamentales	0.09	1	0.09
Situación económica del país.	0.09	1	0.09
Precios de la competencia	0.09	2	0.18
	Valor Ponderado		2.52

Nota: Esta matriz de evaluación del factor externo evidencia las oportunidades y amenazas que pueda tener el entorno Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida.

Fuente: Elaboración propia (2022)

La matriz indica que después de haber identificado las oportunidades y amenazas más relevantes de la empresa la cual fue objeto de estudio se obtuvo un resultado del valor ponderado de 2.52. Este puntaje concluye que la asociación tiene buena capacidad de respuesta ante las posibles amenazas y no se encuentra preparada para valer todas las oportunidades presentes en el mercado. Sin embargo, este resultado no es concluyente, dado que la empresa ya que la situación económica del país, la incertidumbre y los desastres naturales propician a que el cliente externo no se preocupe por comprar un seguro de vida, por lo que este factor tiene una ponderación de 0.09, convirtiéndose en una amenaza preocupante, debido a que los clientes podrían beneficiasen en un momento de accidentes o desastres. En consecuencia, la empresa en estudio tiene muchas oportunidades de continuar con el crecimiento empresarial y ampliar cobertura de pólizas de seguro.

2.2.- Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1.- Negociación con proveedores.

La comunicación entre la empresa y los proveedores de servicio de la empresa presenta fallas en comunicación interna, ya que existen barreras de comunicación entre la gerencia y los proveedores.

2.2.2.- Negociación con clientes.

Es eficaz de manera directa y personalizada.

2.2.3.- Rivalidad entre competidores existentes.

Competencia de servicio y cobertura

2.2.4.- Desarrollo Potencial de productos sustitutos.

El desarrollo es excelente dado que tiene una respuesta efectiva e inmediata.

2.2.5.- Entrada de nuevos competidores.

Es un mercado amplio, dado que existen muchas empresas que cuentan con los mismos servicios.

2.2.6.- Nivel de actividad de la industria

Cambio de políticas económicas confianza al cliente.

2.2.7.- Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).

Tabla 2

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Factores	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Reconocimiento en el mercado	0.09	4	0.36
Cuenta con personal capacitado	0.09	3	0.27
Uso de herramientas tecnológicas	0.15	4	0.6
Cuenta con varios años de experiencia en el mercado	0.15	4	0.6
Debilidades			
Escasas campañas de publicidad para dar a conocer la empresa.	0.15	1	0.15
Escasas técnicas de comunicación interna en la empresa.	0.09	1	0,09
Inadecuada atención al cliente	0.09	3	0.27
Escasa capacitación y motivación en los empleados	0,09	2	0,18
Valor Ponderado			2.49

Nota: Esta matriz de evaluación del factor interno evidencia las fortalezas y Debilidades que pueda tener el entorno Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida.

Fuente: Elaboración propia (2022).

De la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) se puede concluir que la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. ubicada en la población de Tovar Estado

Mérida tiene un alto grado de fortaleza interna, ya que es una empresa reconocida en el mercado con una calificación alta de 0.36 pts., igualmente cuenta con personal altamente capacitado que pueden hacer crecer a Occidental de Riesgos y Servicios C.A, obteniendo un calificación ponderada en 0.27 pts. Resumiendo lo observado anteriormente en la matriz de factores internos se observa que existe una debilidad que son las escasas técnicas de comunicación interna en la empresa. Lo que indica que este factor debería analizarse.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1.- Modelo de Negocio CANVAS.

Figura 2

Alianzas Claves	Actividades Clave	Ofertas de Productos/Servicios	Relación con los Clientes	Segmentos de Clientes
Occidental de Riesgos y Servicios C.A, cuenta con una variedad de proveedores que ofrecen diferentes servicios, tales como: servicios de mecánica, servicios médicos, servicios funerarios, servicios de seguro de bienes, servicios de responsabilidad civil vehicular, seguro de personas, entre otros.	Se emplea estrategias publicitarias en base a redes sociales de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Occidental de Riesgos y Servicios C.A, es una empresa que ofrece una variedad de servicios para ayudar a las necesidades del cliente según su requerimiento, ya sea servicio de mecánica, servicio funerario, servicio médico, entre otros. Estos servicios deben cumplir o solucionar los problemas del cliente.	Occidental de Riesgos y Servicios cuenta con una instalación donde el cliente si requiere nuestros servicios puede ir a solicitarlos directamente a la empresa teniendo un contacto directo y personal. No obstante, con los avances de la tecnología se puede realizar también por medios digitales.	A todos los clientes que tengan la necesidad de los servicios que la empresa oferte.
	Recursos Clave		Canal de Distribución	
	Se requiere actualizar los equipos tecnológicos para mejorar estrategias de marketing.		El contacto es únicamente directo, puesto que, ya sea personal o por plataforma digital el cliente se relaciona directamente con un asesor de la empresa.	
Estructura de Costes		Flujo de ingresos		
Publicidad radio y televisión	100\$	Occidental de Riesgos y Servicios C.A, genera ingresos con las carteras de renovación de nuestros clientes y la captación de nuevos clientes. Estos clientes pagan un pago único de forma anual para obtener el producto y/o servicio. El precio es fijo en moneda extranjera y cotizada en moneda nacional por control de cambio.		
Alquileres 150\$	150\$			
Gastos personales administrativo 200\$	200\$			
Otros gastos variables 1000\$	1000\$			
Fondo de terceros siniestralidad	20.000\$			
Total	21.450,00 \$			

Alianzas y actividades clave

Nota: Muestra una apropiación del modelo en nuestro contexto.

Fuente: *Elaboración propia (2022)*

3.2 Análisis funcional de la empresa.

Figura 3

Cadena de Valor

Infraestructura de la Empresa				
La empresa cuenta con dos Inversionistas quienes financian la corporación y cuenta con 5 proveedores de servicios. Además, la corporación tiene una sede, la cual contiene equipos electrónicos y digitales que ayudan a mejorar y a facilitar el trabajo.				
Gestión de Recursos Humanos				
La empresa cuenta con 15 asesores, 2 analistas, 1 administrador, 1 contador, abogados y 5 proveedores de servicios. Cada uno de ellos cuenta con un nivel de capacitación dirigido a cada área en el cual se desarrollan.				
Desarrollo de Tecnología				
La corporación cuenta con equipo tecnológico tales como: computadoras, impresoras, teléfonos fijos, celulares, tablets, entre otros. Con la finalidad de registrar datos de clientes, organizar los servicios a contratar, y establecer una comunicación con proveedores y clientes				
Compras				
La empresa realiza de forma mensual una compra publicitaria en manejo de redes sociales, publicidad radial y televisiva.				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicios
Para empezar a vender algún servicio, la empresa de entrada debe tener una serie de datos, o información necesaria del cliente, que cumpla con los requisitos para poder vender el producto.	Se realiza el registro del cliente y se procede a realizar su respectiva suscripción y emisión de pólizas de manera directa, para luego registrar el pago anual que el cliente ha emitido, para obtener el producto.	La empresa cuenta con un registro de clientes y servicios, en el cual se registra cada uso de los diferentes servicios que el cliente realizó durante el año. Este informe sirve para realizar el respectivo inventario de los productos de la empresa.	Cuenta con 15 asesores que realizan publicidad de forma directa, además de contar con publicidad en redes sociales, radial y televisiva.	Occidental Riesgos y Servicios C.A, ofrece una variedad de servicios, los usos de estos servicios son registrados de forma digital y se valorizan según el uso del cliente, si este no cumple con los requerimientos del usuario, es notificado a la empresa y registrado en los informes y la empresa debe responder por la falla.

Fuente: *Elaboración propia (2022)*

3.2.1. Gerencia de la empresa.

La empresa Occidental Riesgos y Servicios C.A, cuenta con 2 directores generales y el gerente general.

3.2.2. Recursos humanos.

La empresa cuenta con 18 trabajadores 12 de sexo femenino y 6 de sexo masculino. Desglosados así:

Tabla 3

Distribución de cargos por sexo

Cargo	V	H	Total
Junta Directiva (presidente)	0	02	02
Gerente	01	0	01
Abogado	0	01	01
Asesor de Seguros	02	06	08
Asesor Financiero e Inversión	01	0	01
Administradores	01	01	02
Contador	01	0	01
Proveedores de Servicio	01	01	02
Total General	07	11	18

Fuente: elaboración propia (2022)

3.2.3. Investigación y desarrollo.

Estudio del mercado y competencia del mercado.

3.2.4. Finanzas.

Las finanzas son administradas por el administrador general de la empresa.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento.

Comunicación directa a través de las redes sociales.

3.2.6. Operaciones.

Operaciones de suscripción y emisión de pólizas de manera directa.

3.2.7. Marketing y ventas.

Contacto directo con nuestros clientes a través de nuestros asesores de seguros.

3.2.8. Servicios postventa.

Atención al cliente para verificación de datos y cancelación de las primas de seguros.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023- 2027

4.1.- Objetivo general 2023- 2027.

Elaborar un Plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna en Occidental e Riesgos y Servicios C.A- Tovar Estado Mérida. 2023- 2027.

4.2.- Objetivos específicos estratégicos 2023- 2027.

Proponer estrategias comunicacionales internas en la Occidental de Riesgos y Servicios C.A en el manejo de información a nivel corporativo y áreas de negocio a través de capacitación de los empleados

Capacitar 25% del personal de la Occidental de Riesgos y Servicios C.A. sobre técnicas comunicacionales internas para el manejo a nivel corporativo y áreas de negocio para un buen desempeño laboral.

Diseñar para inicios del 2023 un plan de acción sobre estrategias comunicaciones internas para el manejo de la información a nivel corporativo y áreas de negocio a través de la capacitación de los empleados y usos de medios tecnológicos.

Ejecutar el Plan de estratégico de comunicación interna para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida. 2023- 2027

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 – 2027

Para la formulación de los objetivos estratégicos (general y específicos) se tomó en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y amenazas) de la empresa. La finalidad que persiguen estos objetivos es un paso necesario para planificar las actividades a largo y corto plazo en la empresa. Además, ayudan a establecer las direcciones de

desarrollo, para saber hacia dónde debe dirigirse la organización y de qué manera se puede realizar lo que se ha propuesto en el lapso 2023- 2027.

El objetivo general define las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por la empresa, durante un período establecido. Se establece una meta en la Occidental de Riesgos y Servicios C.A. durante 2023- 2024, que es elaborar la comunicación interna y la atención al cliente en manejo de información a nivel corporativo y áreas de negocio a través de capacitación de los empleados para un mejor clima organizacional.

Los objetivos específicos estratégicos son el resultado que se quiere obtener en la empresa, de acuerdo con las metas más generales, para maximizar los beneficios adquiridos en la organización. El primer objetivo específico propone estrategias realizar de comunicación interna para manejar de manera eficaz información a nivel de la empresa y de las áreas de negocio a través de la capacitación de los empleados en el lapso comprendido entre el año 2023 y 2027.

El segundo objetivo específico hace referencia al 25% del personal de la Occidental de Riesgos y Servicios C.A de la población de Tovar Estado Mérida que requiere capacitación en cuanto al conocimiento a estrategias de comunicación interna para poder manejar de manera eficaz la información a nivel corporativo y áreas de negocios, de esta manera motivar al empleado y al cliente en el desarrollo organizacional.

El tercer objetivo específico, especifica el diseño para inicios del 2023 de un plan de acción sobre estrategias de comunicación interna para poder manejar correctamente la información a través de capacitaciones planificadas. Como parte del desarrollo del plan de acción, está claramente destinado a proporcionar una base para la implementación de actividades centradas en los temas prioritarios identificados.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

5.1.- Formulación de la estrategia.

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).

Tabla 4

Matriz FODA cruzada (MFODA).

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	Factores Externos	Reconocimiento en el mercado
Capital humano capacitado, valioso y ético		Escasas estrategias de comunicación interna en la empresa.
Uso de herramientas tecnológicas		Inadecuada atención al cliente
Cuenta con varios años de experiencia en el mercado		Escasa campañas d publicidad para dar a conocer la empresa
Oportunidades	Estrategias (F-O)	Estrategias (DO)
Aumento del mercado	Usar redes sociales como canal de atención al cliente y tomar en cuentas sus sugerencias	Fortalecimiento de la cultura del cliente para adquirir un seguro así poder mejorar la atención que se le da.
Crecimiento de la cultura de seguros.		
Mercado aun no explotado		
Crecimiento del mercado automotriz		
Amenazas	Estrategias (F- A)	Estrategias (D- A)
Incremento delictivo y fenómenos naturales	Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que permita el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la empresa.	Elaborar una campaña de publicidad para dar a conocer la empresa a pesar de la situación económica del país.
Políticas gubernamentales		
Situación económica del país		
Precios de la competencia		

Nota: Elaboración de la matriz DOFA para elaboración de las estrategias.

Fuente: elaboración propia (2022).

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).

Castellanos (2019) define la matriz interna- externa como la que “está diseñada para la toma de decisiones estratégicas d cartera de negocios. Se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las X y los totales ponderados de la matriz EFE para el de las Y”. (p78)

Tal como lo señala el autor, es el paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica, es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta formulación de la herramienta estratégica encuentra y evalúa las fortalezas y debilidades significativas en las áreas de interés de la empresa y es la base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

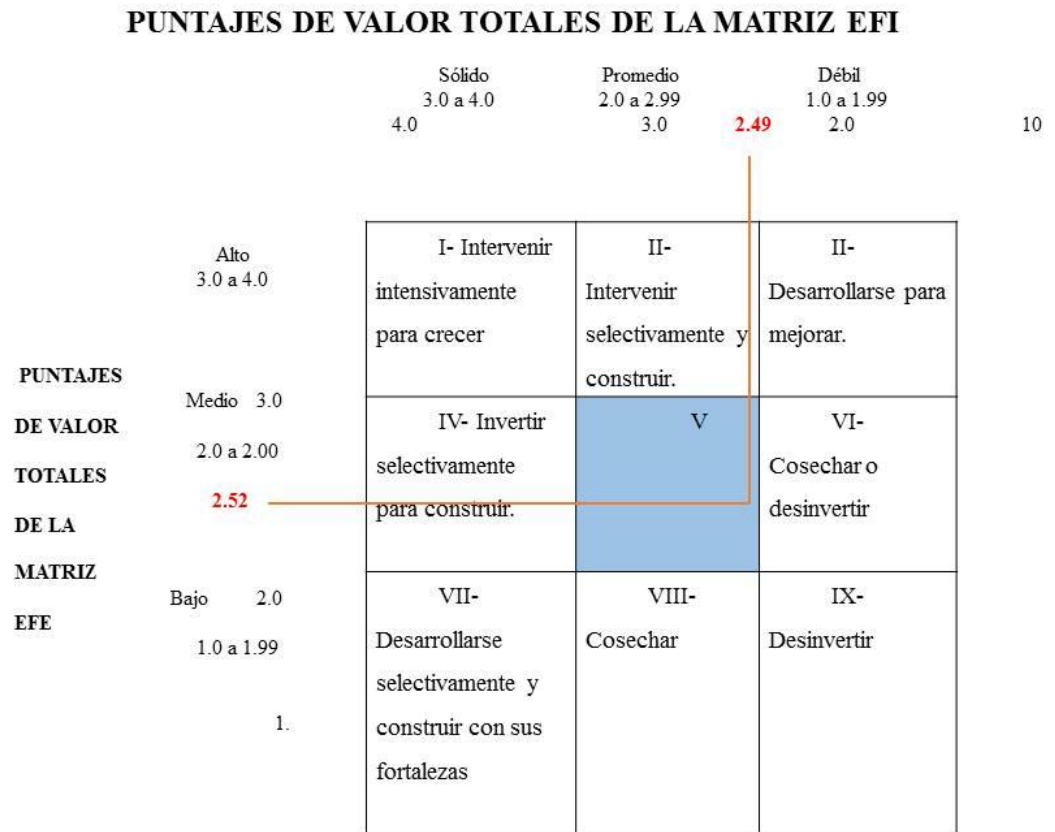
Los puntajes de valor totales proporcionadas a cada división, acceden la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99.

Se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, “un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, sobre el eje Y, se considera bajo; de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto”. (David, 2015, p. 212).

Las recomendaciones para las divisiones que se localizan en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas o de integración son las más adecuadas para estas divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V, VII se dirigen por estrategias de conservar y mantener. Las divisiones que se ubican en los cuadrantes VI, VII o IX se recomienda recoger o enajenar.

Figura 4

Matriz Interna- Externa (MIE).



Nota: Matriz para evaluar la organización tomando en cuenta los factores internos y externos.

Fuente: elaboración propia (2022).

5.2.- Selección de la estrategia.

Para David (2015) “al ubicar la posición en la gráfica de la Matriz IE, se deben situar por medio de los promedios que se hallaron en las matrices MEFE y MEFI” (p.213), los cuales se obtuvo puntajes de 2,49 y 2,52 respectivamente, ubicándose en la casilla V, lo cual indica que, se debe diseñar un plan estratégico de comunicación interna para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en Occidental de Riesgos y Servicios. Es decir, que este plan pertenece a conservar - mantener y en factores Intervenir selectivamente para construir y cosechar, estableciendo potencialmente un futuro promisorio para la organización.

La Occidental de Riesgos y Servicios C.A. ubicada en la población de Tovar Estado Mérida, a pesar de tener buenas fortalezas y oportunidades, se encuentra estancada con la carencia de un Plan estratégico de un de comunicación interna, es por eso que el objetivo principal de este trabajo es diseñar un plan estratégico de comunicacionales internas que mejoren las relaciones interpersonales dentro de la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida. Con la finalidad de mejorar el desarrollo organizacional a través de la capacitación y motivación de los empleados. En esta investigación se han considerado las matrices EFE y EFI y FODA. El estudio se apoya en el análisis de la matriz FODA y Matriz EFI para proponer estrategias sobre la situación actual.

El análisis para diferentes para diferentes escenarios se apoya en la matriz FODA de impactos cruzados aplicada en este trabajo de investigación. Al respecto se ha seleccionado la estrategia de mayor impacto como lo es: “Elaborar un Plan estratégico de comunicación interna para que el empleado mejore las relaciones interpersonales en la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida”; ya que la misma está en el cuadrante V donde la

estrategia se puede intervenir selectivamente y construir para luego cosechar, es decir tener un fruto o solución a lo propuesto

5.2.1.- Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que esta matriz muestra la relación de las estrategias con cada uno de los objetivos de corto, mediano y largo plazo propuestos, así mismo, se debe notar que una estrategia puede contribuir a alcanzar más de un objetivo; por tanto, se puede decir que hay algunas estrategias que se convierten en claves para el éxito, tales como las que permiten a la empresa penetrar a nuevos mercados, promover inversiones, mejoramiento de los servicios básicos y comunicacionales, entre otros.

Tabla 5

Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.

Objetivo General. Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna

Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida. 2023- 2024

Objetivos específicos	Estrategias	Metas	Actividades	Años				
				2023	2024	2025	2026	2027
1.- Proponer estrategias comunicacionales internas en la Occidental de Riesgos y servicios C.A en el manejo de información a nivel corporativo y áreas de negocio a través de capacitación de los empleados.	- Implementar un programa de motivación para que el empleado siga creciendo más como persona y como vendedor, así pueda cumplir con los objetivos y metas de la empresa.	Participación de la totalidad de los miembros de la alta gerencia y empleados para generar un cambio de actitud, y confianza para una mejor relación interpersonal eficaz en la empresa. Que a mediados del 2023 se	- Realización de charlas y talleres con el gerente y equipo de asesores de seguros acerca de liderazgo, motivación y autoestima. - Realizar el estudio económico para determinar la inversión necesaria.	X				
2- Capacitar el 25% del personal de Occidental de Riesgos y Servicios C.A sobre estrategias comunicacionales internas para el manejo a nivel corporativo y áreas de negocio para un buen desempeño laboral.	- Implementar un programa de capacitación para todos los empleados a fin de mejorar la comunicación interna en la empresa. - Capacitación a los empleados relacionados con atención al cliente con cursos basados en servicios al cliente,	elabore con la alta gerencia y los trabajadores estrategias comunicacionales para poder realizar un plan estratégico Que durante los años 2023- 2027, la empresa haya cumplido con la totalidad de sus capacitaciones con la finalidad de mejorar la comunicación interna y el buen desempeño laboral en la organización.	- Elaboración de estrategias comunicacionales internas y manejo de información a nivel corporativo y áreas de negocio para ser incluidas en la elaboración del plan estratégico. - Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para mejorar la calidad del servicio al cliente en plataformas tecnológicas. Mejorar el nivel	X				

	motivación, venta d pólizas, otros cada (06) meses para mantener importantes ventajas competitivas en la captación de nuevos clientes. Estructurar equipos de trabajo que permitan un mayor acercamiento y una comunicación más fluida para así identificar las mejores oportunidades.	A partir del 2023- 2027 estructuraran equipos de trabajo donde el empleado tenga la oportunidad de una mejor interrelación laboral.	de conocimiento en el personal sobre beneficios que la empresa ofrece, es decir mejorar la comunicación.	X	X	X		
				X	X	X		

Objetivos específicos	Estrategias	Metas	Actividades	Años				
				2023	2024	2025	2026	2027
2- Capacitar el 25% del personal de Occidental de Riesgos y Servicios C.A sobre estrategias comunicacionales internas para el manejo a nivel corporativo y áreas de negocio para un buen desempeño laboral. 3- Diseñar para inicios del 2023-2024 un plan estratégico de	Realizar un estudio económico para saber cuánto se debe invertir en la ejecución de un Plan estratégico. Diseño de contenido y reducción de costos operacionales de la empresa. Incluir en el	Realizar estrategias de presupuesto mensual sobre gastos de ejecución del pan estratégico comprendido entre 2023. 2027 y ejecutarlo en la empresa. Contratar publicidad mensual, a través de medios de comunicación hablado y escrito	- Realización de charlas en la empresa para informar a los empleados sobre todo lo relacionado con presupuesto del plan estratégico y coberturas de las pólizas d seguros. Analizar las compras y gastos de la empresa. Formar equipos de trabajo donde se dé soluciones a problemáticas	X	X			
				X	X			
				X	X			

comunicaciones internas para el manejo de la información a nivel corporativo y áreas de negocio a través de la capacitación de los empleados y usos de medios tecnológicos	plan estratégico estrategias de publicidad para lograr una mejor imagen corporativa de la empresa y difundir la excelente calidad de sus productos en todo el mercado.	durante dos años; con la finalidad de incentivar y acrecentar el número de clientes.	presentadas en costos de operaciones financieras en la empresa. Establecer políticas de márgenes de ganancias por rango de precios y créditos directos de 8 a 60 días. Realizar reuniones mensuales para celebrar cumpleaños, fechas importantes, cenas navideñas, aniversarios de la empresa, entre otros, donde se tomará en cuenta al empleado y se gratificará con un incentivo o con un reconocimiento.	X	X			
				X	X	X	X	X

Objetivos específicos	Estrategias	Metas	Actividades	Años				
				2023	2024	2025	2026	2027
4.- Ejecutar un plan estratégico de comunicación interna para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida. 2023-2027	Diseñar un uniforme que llame la atención para el personal y equipos deportivos que permita dar a conocer la empresa. Redefinir la imagen	A través de la elaboración de los uniformes para el personal y equipos deportivos se buscará lograr el objetivo establecido en la empresa. Lograr la participación de	Contratar cuñas radiales durante 02 años. - Elaborar tríptico que será entregadas a los clientes tanto actuales como potenciales en la empresa, en donde se especifique la cobertura que	X		X		
				X	X	X	X	X

	<p>corporativa de la empresa, logotipo, slogan. Asimismo, realizar programas publicitarios que permitan que la empresa sea conocida a nivel local, regional y nacional. Integrarse al sistema comercial virtual para difundir la imagen de la empresa para incrementar las ventas y mejorar la comunicación interna.</p>	<p>todo el personal en actividades planificadas en la comunidad y empresa.</p> <p>Que durante los años 2023- 2027, la empresa se integre a los medios comerciales virtuales y que utilicen el 90% de los clientes.</p>	<p>tiene las pólizas de seguros, sus pagos mensuales y deducibles, como procedimiento de reclamos. Realizar alianzas con talleres que aseguren la calidad en acabados, entregas a tiempo y elaboración de uniformes con colores llamativos y un buen diseño del logo de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Participar en actividades de la comunidad como actividades deportivas, desfiles, actividades sociales, donde se dé a conocer la imagen de la empresa.</p> <p>Crear un grupo de WhatsApp donde se brinde información y actividades de bienestar para los empleados y clientes. Utilizar internet y redes sociales como apoyo a la acción comercial y de soporte a las posibles acciones</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
--	--	--	---	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--	-------------------------------------

			comunicativas.					
--	--	--	----------------	--	--	--	--	--

Objetivos específicos	Estrategias	Metas	Actividades	Años				
				2023	2024	2025	2026	2027
4.- Ejecutar un plan estratégico de comunicación interna para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida. 2023-2027	Creación de oficinas móviles propias de la empresa para comercializar de forma directa las pólizas a través de los corredores de seguros. Generar espacios de colaboración diálogo y participación entre los empleados.	Lograr colocar la mayor cantidad de oficinas móviles en toda la zona del valle del Mocotíes durante el 2023- 2024.	Colocar toldos en diferentes partes del municipio y alrededores con la finalidad de vender pólizas de seguros y captar clientes externos.	X	X	X	X	X
		Durante el 2023-2027 se pretende alcanzar que el empleado realice la mayor cantidad de sugerencias para el mejoramiento del desarrollo organizacional.	Implementar un buzón de mensajes anónimos en el que los empleados puedan expresarse con total libertad	X	X	X	X	X

Nota: Esta matriz muestra la relación de las estrategias con cada uno de los objetivos de largo plazo propuestos.

Fuente: elaboración propia (2022).

5.2.2.- Estrategias seleccionadas.

Las estrategias de la tabla N° 4 que más se adaptan a los objetivos de negocio de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado Mérida fueron las siguientes:

- Realizar un programa de capacitación para todos los empleados a fin de mejorar la comunicación interna en la asociación.
- Formación a los empleados relacionados con atención al cliente con cursos basados en servicios al cliente, motivación, venta de pólizas, otros cada (06) meses para mantener importantes ventajas competitivas en la captación de nuevos clientes.
- Realizar un estudio económico para saber cuánto se debe invertir en un Plan estratégico.
- Incluir en el plan estratégico estrategias de publicidad para lograr una mejor imagen corporativa de la empresa y difundir la excelente calidad de sus productos en todo el mercado.
- Integrarse al sistema comercial virtual para difundir la imagen de la empresa para incrementar las ventas y mejorar la comunicación interna.
- Generar espacios de colaboración diálogo y participación entre los empleados.

CAPITULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION

6.1.- Plan funcional de marketing.

Según Dalrymple (2015), expresa que el Plan de Marketing “Es un documento en formato texto o presentación donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo” (p.89).

El autor afirma que una de las características más útiles e importantes de un plan de marketing es que puede asegurar el éxito futuro del negocio, dependiendo de las respuestas que dé a las demandas del mercado, a través de la planificación. Por lo tanto, el entorno de inversión tiende a cambiar y evolucionar constantemente, el éxito del negocio depende en gran medida de la capacidad de adaptarse y prevenir estos cambios. Debe comprender cómo los cambios futuros del mercado afectarán el negocio y desarrollar planes estratégicos para servir mejor a nuestros intereses.

Quiere decir que un Plan de marketing para la Occidental de Riesgos y Servicios C.A le ayudará a alcanzar todos los objetivos que se tienen planteados y con mucho menos trabajo ya que todo estará planificado desde el inicio. Además, puede hacer uso de las estrategias de marketing para captar a sus clientes potenciales y contar con su fidelización a largo plazo.

6.1.1- Situación actual de la Gerencia de Marketing.

Occidental de Riesgos y Servicios C.A, es una empresa que presta un servicio de calidad donde permite atender al cliente de manera eficaz. Igualmente, tiene su imagen corporativa en el ramo de Seguros de Responsabilidad Civil vehicular (RCV) y sustentada con pólizas de accidentes personales y de protección familiar en todo el valle del Mocotíes y zonas aledañas. La empresa ofrece a través de los asesores de seguros pólizas en cómodas cuotas para

que puedan ser pagadas con comodidad; ya que hay pocas personas que pueden adquirirlas por el alto costo y variación del bolívar en comparación al dólar en Venezuela. Sin embargo, la empresa cuenta con 905 clientes y con la misión de seguir promocionando el producto para lograr la receptividad de más clientes.

Desde su apertura en 2010, ha ido creciendo de forma sostenida y ganando cuota de mercado, donde ahora es líder en la venta de seguros de automóvil, familia y personales, haciéndola más atractiva y captando más clientes. Luego de este estudio de mercado, vemos la posibilidad de establecer otra sucursal en esta zona en otras jurisdicciones. Incluso si tiene competencia de otras empresas, el objetivo principal es el éxito y el crecimiento en este mercado. Parece que la gente está dispuesta a comprar pólizas que ayuden a solucionar emergencias que se presenten en caso de accidente o enfermedad.

Para tener éxito, depende de su capacidad para adaptar, implementar e implementar estrategias que le brinden una ventaja competitiva en el mercado. Además, él no ignora este hecho; Cuando una empresa familiar se construye solo empíricamente, sobre presiones o inquietudes cotidianas, y no sobre la base de una planificación administrativa, se niega la posibilidad de implementar procesos estructurados para alcanzar metas y objetivos claros a corto plazo. Durante mucho tiempo, sin embargo, y a pesar de todas las adversidades que puede atravesar, la compañía ha logrado sobrevivir en el mercado asegurador durante más de diez años, a través de claras estrategias de servicio al cliente, que ahora es uno de los más grandes. Las fortalezas identificadas en la matriz de EFFI, fidelizar a sus clientes, así como contar con talento humano capacitado y con experiencia capaz de entender las necesidades de cada cliente, con el fin de ofrecerles una obra o servicio de manera personal que satisfaga sus necesidades, y aunque solo existe una oficina en la ciudad de Tovar, en el estado Mérida, manejan la cobertura regional,

lo que demuestra la flexibilidad de la empresa para adquirir nuevos negocios y la energía de los clientes en caso de requerirse el uso de pólizas de seguros.

Asimismo, la asociación necesita renovar viejas prácticas si quiere estar a la altura de la competencia: en este caso es necesario invertir en publicidad en general, especialmente a través de herramientas tecnológicas (páginas web, redes sociales, información de correo electrónico, etc.).) permitiendo que un mayor número de usuarios identifiquen sus productos y servicios, como se pudo identificar en la matriz MEFE, donde, en comparación con el mercado de la competencia, los artículos promedio más altos se cargan con los factores detectados como el acceso a internet y la variedad de productos. ; En la situación de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. no hace grandes inversiones en esta área, que luego se convertirá en una de las mayores debilidades, ya que existe solo en el desarrollador y casi de boca en boca.

Es por ello que dentro de las diferentes matrices realizadas como lo en el DOFA y las matrices MEFI, MEFE que llevan todas a una conclusión en general; La empresa se encuentra actualmente en un estado en el que es necesario utilizar la penetración de mercado y una variedad de estrategias agresivas, pero de tal manera que no se desvirtúen sus principios fundamentales, como el servicio al cliente y no perder el control; El primero desestima uno de los delitos de la matriz IE, del que la empresa se encontraba en el cuadrante resistente, que la empresa solo puede mantener con el trabajo de sus empleados durante algunos años. pero deben usar las prácticas para establecerse en la industria de seguros y poder extender su vida en el mercado por muchos años.

Para obtener estrategias de productos, la empresa necesita explorar acuerdos con nuevas aseguradoras, que darán acceso a una amplia gama de productos y servicios para abastecer a nuevos clientes y usuarios, como lo demuestra la sociedad de la empresa. mucho en la venta de

seguros vehiculares, pero, como se hizo en investigaciones externas, hoy no solo las aseguradoras ofrecen este servicio, sino también grandes instituciones de la región de este orden dentro del portafolio de productos de la venta, que va dirigido a la competencia. plataforma; Según mucho de este hecho, la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. es víctima de su competencia, por lo que necesita conseguir más ventas en productos de vida, como seguros de vida, seguros de hogar, seguros funerarios o de ejecución. derecho de mercado, una forma más consciente de vender seguros en micro y pequeñas empresas.

Así mismo, y en varias ocasiones en el marco de los análisis realizados, para la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. es necesario mejorar su imagen corporativa y la forma de comunicarse con sus clientes, ya que surgen inquietudes sobre la implementación de un campaña publicitaria basada en la creación de una página web, que le permita confrontar las prácticas utilizadas por la competencia y adaptarse a las nuevas formas de comunicación y distribución de sus productos y servicios, en el ámbito esto en el ámbito comercial requerirá esfuerzos e inversiones de capital para implementar esta estrategia digital.

De igual forma, se ha podido demostrar que la competencia en el sector asegurador es bastante amplia y consiste esencialmente en la venta de pólizas de seguro sin diferenciación alguna; Esto plantea algunas preocupaciones; La empresa debe adoptar estrategias como la diversificación, introduciendo nuevas empresas como intermediarios, ampliando así la cartera de seguros que ofrece, así como obtener mejores tarifas para ofrecer servicios a menor costo a sus clientes de ambos lados. manualmente, para diferenciarse de sus competidores, a través de estrategias comerciales, por ejemplo el lanzamiento del sitio web, el envío masivo de correos electrónicos a sus clientes con la idea de que estos últimos conozcan más íntimamente todo el portafolio de productos y servicios que la empresa puede ofertar o, como ya se ha hecho,

fortalecer la estrategia de servicio al cliente, posibilitando la fidelización de los clientes, logrando dos objetivos que deben ser prioritarios para la empresa: identificar y obtener una mayor participación en el mercado, a través de la ejecución de ventas competitivas.

Finalmente, Occidental de Riesgos y Servicios, como cualquier otra compañía, debe aprender a adaptarse a los cambios y ubicarse para ser una empresa de renombre como una de las mejores vendedoras de seguros, adquiriendo ventajas competitivas innovadoras a través de estrategias claras como la apertura de nuevos mercados, el lanzamiento y la oferta de nuevos productos o servicios, o adecuando nuevos canales de distribución y comunicación con sus clientes, para posicionarse en el mercado asegurador.

6.1.2- Objetivos del Marketing.

Dada la información recopilada del grupo Occidental de Riesgos y Servicios, así como el conocimiento del entorno externo que rodea las actividades de la organización, es necesario establecer y contar con un líder con quien la organización pueda ordenar sus actividades matutinas, llegar a planes concretos para medir su eficacia, eficiencia y crecimiento. En reconocimiento de la regulación, sigue la evidencia de la falta de planificación o diseño; Está claro que, entre los accionistas de la empresa, la forma de medir el crecimiento de la empresa es su facturación, y según ellos las medidas de acción para aumentar el número, pero fuera de eso la organización debe verse globalmente. prestando atención a todas las áreas, realizando las operaciones de manera ordenada y coordinada, que permitan el logro de las metas y objetivos previamente establecidos y no por sorpresa. Los objetivos básicos de un plan de marketing efectivo se expresan de la siguiente manera:

- Mejorar la experiencia del cliente, logrando la excelencia en el servicio al cliente en al momento de adquisición de pólizas de seguros.

- Aumentar el número de clientes para el crecimiento de la empresa 2023- 2027 a través de la comunicación entre el cliente externo y la empresa.
- Proponer estrategias de marketing para lograr la fidelización de clientes en la Occidental de Riesgos y servicios C.A.
- Aumentar las ventas de pólizas de seguros en un 5% por año.

6.1.3.- Estratégias de Marketing.


Para cumplir con los objetivos del Plan Funcional de Marketing se deberá llevar a cabo las siguientes estrategias:

6.1.3.1- Estratégias de cartera.

La cartera de negocios es el conjunto de productos y servicios que conforman la empresa, estos están llamados a desarrollar la matriz estratégica, el método de aplicación que evalúa las unidades estratégicas, así como el comportamiento potencial de captación de clientes, entre otros. Para tomar las decisiones estratégicas correctas con respecto a la cartera de productos y trabajar en nuestras estrategias de marketing, se puede utilizar la matriz de McKinsey, también llamada matriz de atractivo.

Tabla 6.

Matriz de McKeisy.

		Atractivo del mercado		
		Alto	Medio	Bajo
F O R T A L E Z A S	ALTO	SELECCIONAR BENEFICIOS - Crecer al máximo posible en clientes. - Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para mejorar la calidad del servicio al cliente en plataformas tecnológicas.	INVERTIR/CRECER - Invertir en segmentos atractivos para atraer a los clientes. - Aumentar la rentabilidad y productividad 	INVERTIR/CRECER - Ganar clientes en el mercado de la empresa. - Concentración de segmentos atractivos como la publicidad para una comunicación efectiva.
	MEDIO	COSECHAR/DESINVERTIR - Desarrollo selectivo de las fortalezas. - Reforzar la comunicación interna para una mejor lealtad del cliente a la empresa.	SELECCIONAR BENEFICIOS - Invertir en segmentos de rentabilidad y bajo precio de las pólizas de seguro.	INVERTIR/CRECER Proteger posición en segmentos rentables. - Minimizar la inversión en capacitación.
	BAJO	COSECHAR/DESINVERTIR - Especialización alrededor de fortalezas limitadas. - Neutralizar debilidades.	COSECHAR/DESINVERTIR - Expandir a bajo riesgo y si no bajar la inversión y racionalizar.	SELECCIONAR BENEFICIOS - Vender maximizando las pólizas de seguros. - Reducción de costos fijos.

Nota: La matriz de McKeisy identifica variables que representan la posición de las fortalezas de la empresa sí como el atractivo del mercado, evaluando impactos de la variable sobre las respectivas dimensiones.

Fuente: elaboración propia. (2022).

6.1.3.2- Estrategia de segmentación, de posicionamiento y fidelización.

La estrategia de segmentación es la estrategia competitiva que se utiliza para trabajar sobre un grupo pequeño y concreto del mercado. Son grupo de personas que tiene necesidades similares y ofrecerles un producto o servicio personalizado a sus gustos y requisitos. Las

estrategias de segmentación más comunes que la empresa Occidental de Riesgos y servicios C.A. utiliza son:

a.- Estrategia diferenciada: implica que la empresa identifica y selecciona uno o varios segmentos a los que decide atender. Cada segmento presenta rasgos comunes y características para cubrir una determinada necesidad.

- Optimización en un 50% de los servicios de atención al cliente.
- Generar lealtad de marca entre sus clientes, para que queden satisfechos con el producto o servicio que presta la empresa.

b.- Estrategia Indiferenciada: En este caso la empresa reconoce que hay diferentes segmentos en el mercado, pero elige no dirigirse a un grupo en particular. Por ello, se enfoca a todo mercado utilizando el mismo plan de mercadeo y presentando una sola oferta para satisfacer la necesidad. Es decir que decide atender al mercado masivo.

- Vender las pólizas de seguros a todos los clientes sin hacer alguna diferencia.
- Poner de manifiesto al público de otra apertura de oficinas en municipios aledaños.

c.- Estrategia concentrada: La empresa elige y se centra en un solo segmento para obtener la ventaja competitiva.

- Lograr el mayor volumen de ventas de pólizas de seguros en la empresa.
- Escoger a dos clientes de la empresa para dar gratis por un año la póliza de seguros.

6. 1.3.3.- Estrategias de Posicionamiento.

Para lograr un buen posicionamiento, es importante tener claro cuál es la propuesta de valor. En decisiva, dado que el consumidor debe elegir a la empresa y no a la competencia. Es de importancia saber cómo se comunicará su valor diferencial y cómo hacerlo a través de los

diferentes canales en los que el público está presente. Las principales estrategias de marketing en el posicionamiento de marca son las siguientes

a.- Estrategia de beneficio: Los beneficios de un buen posicionamiento de marca pueden ir desde alcanzar clientes fieles hasta destacar entre otras empresas pertenecientes a un segmento.

- Reconocer por excelencia el servicio y trato personalizado que presta la empresa Occidental de Riesgos y servicios C.A. hacia sus clientes.
- Utilizar diferentes canales de comunicación para ofrecer a los clientes los beneficios de cobertura de las pólizas de seguros.

b.- Estrategia en base a los atributos: La estrategia se centra en la combinación entre un objeto y un atributo o característica del producto. Es efectivo desarrollar esta estrategia cuando el rasgo es significativo para que el club pueda trabajar directamente por una razón para obtener el equipo. El principal problema de esta estrategia es encontrar una característica atractiva y no identificarla con la de la competencia. Esta estrategia consiste en posicionar el producto en función de las cualidades que ofrece, ya sean físicas, funcionales o psicológicas.

* **Atributos físicos:** Transmite los atributos físicos y emocionales de la organización tal como desea que los clientes los vean. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de crear un plan de posicionamiento de marca es tener claro lo que se quiere que sea una representación ficticia del público objetivo de la empresa. Si no se asignan y aclaran los atributos necesarios, no se afectarán como se desea; entonces la marca será diferente.

- Contratar medios de comunicación con mayor sintonía en la población de Tovar, para que a través de estos medios se proyecte la imagen de la empresa.

- Uso de uniformes llamativos en los empleados para dar mejor presencia a la empresa.

* **Atributos funcionales:** Se ocupan de aplicar de manera eficaz los recursos y habilidades en cada área funcional, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas. Además, está vinculado a que el atributo sea eficaz, práctico en su uso en una solución.

- Ofertar al público y empresas de la región seguros de Responsabilidad Civil Vehicular (R.C.V) sustentando pólizas de accidentes personales y protección familiar.
- Tener contacto directo con los clientes.

* **Atributos psicológicos:** Estos son los que no tienen nada que ver con la producción, pero tal como los perciben los usuarios, ahí es donde el marketing se une a la investigación de mercado para hacer un plan.

- Ayudar a resolver los problemas presentados en los clientes; legales y económicos.
- Ofrecer distintas pólizas de seguros que no se ofrezcan en la actualidad en la empresa, para darle la oportunidad a los clientes satisfacer sus necesidades y no las busquen en otras competencias.

c.- Estrategia de uso/ aplicación: Se trata del uso o aplicación de un producto o servicio, incluyendo cómo y dónde se usa. El objetivo es demostrar que el producto o servicio en ese uso o aplicación es superior a lo que ofrece la competencia. Entre las estrategias basadas en el uso o aplicación de Occidental de Riesgos y Servicios C.A.

- Permitir al cliente externo e interno hacer un mejor uso de los recursos tecnológicos disponibles optimizando los resultados.

d.- Estrategia de categoría: Es una estrategia del canal de distribución en la que proveedores, mayoristas y minoristas trabajan en conjunto con el fin de otorgarle mayor valor al comprador.

- Visitar a los proveedores y conocer el área de trabajo, así poder conocer su forma de laborar en la empresa.
- Realizar una mancomunidad estratégica con un establecimiento que requiera del asesoramiento y producción de seguros para aumentar las ventas y obtener resultados efectivos para las dos partes.

e.- Estrategia competidora: Estas son las diferentes posibilidades que tiene un negocio o una empresa para posicionarse en el mercado. Estos te permiten marcar la diferencia y ganar terreno a la competencia. Las estrategias incluyen:

- Reducir los precios por debajo de la competencia, para poder bloquearla y ganarle en el mercado.
- Creación de oficinas móviles para ampliar las líneas de distribución y venta de pólizas de seguros así poder tener más ventas que el de las competencias.

6.1.3.3- Estrategia de fidelización.

Es un conjunto de acciones de marketing destinadas a conseguir que los nuevos compradores se conviertan en clientes constantes de la empresa al promover un comportamiento post compra positivo. Es decir, que aquellos consumidores que hayan adquirido el producto o servicio con anterioridad vuelvan hacerlo en el futuro, ya sea el mismo producto u otro distinto pero, en cualquier caso, siempre de nuestra marca o

negocio. Estas estrategias de fidelización se sustentan en dos pilares fundamentales que son:

a.- El marketing relacional: Hace referencia a las tácticas y acciones que optimizan la comunicación con los clientes. Este se centra más en los consumidores y no en el producto ni en el acto de la adquisición. Las estrategias son:

- Implementar un buzón de mensajes anónimos en el que los empleados puedan expresarse con total libertad.
- Enviar mensajes en fechas especiales a los clientes (cumpleaños, navidad, año nuevo, entre otros) y demostrarles que son valorados.

b.- La gestión del valor percibido: el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un precio o servicio en función de su valor. El precio fijado por la empresa para este producto normalmente se basa en el valor estimado o en el que el cliente está dispuesto a pagar. Entre las estrategias, Occidental de Riesgos y Servicios CA utilizó las siguientes;

- Ofrecimiento de descuentos a los clientes como recompensa a la fidelidad por más de 10 años cotizando en las pólizas de seguros.
- Asegurar la calidad de vida a un costo moderado para una mayor satisfacción del cliente.

6.1.3.4.- Estrategia Funcional.

La estrategia funcional refuerza a la empresa u organización a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficaz en cada una de sus áreas de trabajo, para poder alcanzar las metas determinadas. La estrategia funcional está basada en los

componentes del Marketing mix o también llamada las famosas 4P del marketing que son: Producto, precio, plaza y promoción.

Producto: Es el bien o servicio ofertado por la compañía que satisface una necesidad del consumidor. Entre los productos que ofrece la empresa Occidental de Riesgos y servicios C.A son: Seguros de Responsabilidad Civil Vehicular (R.C.V), sustentando pólizas de accidentes personales y protección familiar. Entre las estrategias se pueden nombrar las siguientes:

- Dar atención personalizada al cliente al momento de comprar pólizas de seguros.
- Diseño de planillas actualizadas de coberturas de seguros, para ser empleadas por compra de pólizas.

Precio: Es el proceso mediante el cual una compañía establece el precio de los productos o servicios que ofrece. Para entregar un valor del seguro a los clientes la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A utiliza cotizadores, guía para las tasas establecidas y permitida por la empresa de seguros. Las estrategias son las siguientes:

- Mantener la estrategia de precios que actualmente utiliza la empresa, siendo esta menor al de sus competidores de la zona, así poder diferenciarse y transmitir una imagen distinta y de calidad.
- Establecer políticas de márgenes de ganancias por rango de precios y créditos directos de 8 a 60 días

Plaza: Es el instrumento del Marketing Mix que relaciona a los fabricantes de un bien o servicio con los consumidores del mismo. Permite que los distintos productos estén al alcance de los consumidores en el momento, forma y lugar apropiado. Las estrategias son:

- Ofrecer el servicio directamente al cliente, ya sea por medio de la venta telefónica, cara a cara, visitas, uso de correspondencias, internet, WhatsApp, etc. O simplemente que el cliente acuda a la oficina de la empresa.
- Hacer uso de intermediarios para lograr una mayor cobertura del producto y servicio así aumentar los puntos de ventas.

Promoción: Es un conjunto de actividades de marketing casi siempre determinadas para un período, grupos de clientes o precios, que provocan una respuesta directa de los consumidores o intermediarios de marketing, mediante el compromiso de beneficios adicionales. Las estrategias son las siguientes:

- Presencia de vallas en puntos estratégicos en Tovar y sus alrededores, para poder identificar la imagen de la empresa.
- Participación en eventos del sector laboral, comunitario y deportivo, con la simbología corporativa y una gran identidad visual.
- Relaciones públicas con los Asesores de seguros de Occidental de Riesgos y Servicios C.A – Cursos de capacitación.

6.1.3.5- Plan de Acción.

Tabla 7

Plan de acción.

Estrategias	Actividades	Metas	Tiempo	Recursos
Invertir en segmentos atractivos para atraer a los clientes	- Reuniones periódicas con la gerencia y los clientes. - Hacer un presupuesto para invertir en acciones para atraer más clientes a la empresa.	Asistencia en su totalidad de los clientes.	1 hora al mes durante el 2023	Humanos: Asesor financiero, administrador, contador. Materiales: Redes sociales, económicos.
Aumentar la rentabilidad productiva.	- capacitar a los empleados en comunicación interna, atención al cliente y costos. - Llevar un control adecuado de los gastos. - incrementar el 1% de pólizas suscritas con excelente siniestralidad.	Cumplimiento de las actividades a corto plazo.	Desde el 2023 hasta el 2027	Humanos: Asesor financiero, administrador, contador. Materiales: Redes sociales, recursos económicos
Optimización en un 50% de los servicios de atención al cliente.	- Capacitación de los empleados. - Mejorar el sueldo de los asesores de seguros y actualización software de tablets y computadoras.	Asistencia de todos los empleados a las capacitaciones. Cumplimiento de parte de la empresa de mejorar el sueldo de los asesores y actualizar el software durante el 2023- 2027.	Desde el 2023 hasta el 2027	Humanos: Personal de la empresa. Materiales: calculadora, internet, recursos económicos.
Generar lealtad de marca entre los clientes, para que queden satisfechos con el producto o servicio que presta la empresa.	- Fomentar conciencia de la marca para generar lealtad entre los clientes a través de charlas y talleres.	Hacer que los clientes asistan a las charlas y talleres dictados por la empresa.	Desde el 2023 hasta el 2025 hasta el 2027.	Humanos: Gerente, Asesores de seguros, administrador. Materiales: Recursos económicos.
- Vender pólizas de seguros a todos los	- Hacer un estudio de las necesidades de los clientes sin distinción alguna.	Hacer que el cliente quede satisfecho.	A inicios del 2023 al 2024.	Humanos: Asesor de seguros y administrador. Materiales: Recursos

clientes sin hacer alguna diferencia.				económicos.
Estrategias	Actividades	Metas	Tiempo	Recursos
Poner de manifiesto al público de otra apertura de oficinas en municipios aledaños	- Hacer gestiones ante la superintendencia de la Actividad Aseguradora.	Cumplir con los requisitos legales y contar un capital económico y humano.	A mediano y largo plazo.	Humanos: Asesor financiero, administrador, contador. Materiales: Recursos económicos, publicidad.
Lograr el mayor volumen de ventas de pólizas de seguros en la empresa.	- Visita a las áreas suburbanas y rurales para ofrecer pólizas de seguros. - Conectar citas con clientes a través de un guion para vender seguros por teléfono.	Lograr la mayor venta en comparación con la competencia.	Durante los 5 años de vigencia del plan estratégico.	Humanos: Accionistas, Gerente, Asesor inversionista, contador, abogado, Materiales: Recursos económicos, formatos de pólizas, teléfono, computadora.
Escoger a dos clientes de la empresa para dar gratis por un año la póliza de seguros.	- Hacer sorteos entre los clientes que tengan responsabilidad, puntualidad en el pago de las pólizas y que capten más clientes en el año.	Cumplimiento de la actividad planificada.	Desde el 2023 hasta el 2024.	Humanos: Accionistas, gerente, clientes. Materiales: pólizas de seguros, rifas.
Reconocer por excelencia el servicio y trato personalizado que presta la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A hacia los clientes.	- Realizar actos de entrega de reconocimientos de parte de entes públicos y privados, como de los clientes por su servicio de excelencia y buen trato personalizado.	Logro durante cada año en premiación.	Desde el 2023- hasta el 2027.	Humanos: Personal de entes públicos y privados, clientes. Materiales: Placas, estatuillas, diplomas de reconocimiento.

Utilizar diferentes canales de comunicación para ofrecer a los clientes los beneficios de cobertura de las pólizas de seguros.	- Se emplearán los canales de comunicación (redes sociales) más conocidas, principalmente Facebook, para la publicación de fotos los productos, promociones de temporada, audios y videos multimedia de publicidad, creando foros para conocer las opiniones de sus clientes y así conocer sus debilidades en cuanto a los beneficios de las coberturas de las pólizas, además se realizarán encuestas a los clientes.	Interés de los empleados y clientes por el uso de canales de comunicación y redes sociales.	Duración del plan 2023-2027.	Humanos: Empleados, clientes. Materiales: Radio de comunicación portátil, teléfonos, líneas telefónicas, internet, computadoras, celulares, radios, Tv, cámaras fotográficas, Video Beam,
Contratar medios de comunicación con mayor sintonía en la población de	Programas radiales y de Tv.	Lograr que la mayoría de la población escuche o vea estos	Desde el 2023- 2024.	Humanos: Gerente, Asesor Financiero, contador,
Estrategias	Actividades	Metas	Tiempo	Recursos
Tovar, para que a través de estos medios se proyecte la imagen de la empresa.		Programas.		Locutores, presentadores. Materiales: Empresas radiales y de Tv, recursos económicos.
Uso de uniformes llamativos en los empleados para dar mejor presencia a la empresa.	- Elaboración de uniformes con telas de calidad y colores llamativos y que lleven el logo de la empresa como identificación.	Lograr que todos los empleados usen los uniformes en su trabajo.	Años: 2023-2027	Humanos: Empleados, proveedores, Sublimadores, costureras. Materiales: Uniformes, recursos económicos, máquinas de coser y sublimación, telas, hilos.
Ofertar al público y empresas de la región seguros de Responsabilidad Civil Vehicular (R.C.V) sustentando pólizas de accidentes personales y protección familiar.	-Visita a empresas de la región y diferentes viviendas para ofertar a bajos precios pólizas de seguros.	Lograr la mayor captación de clientes.	Durante el 2023 2025.	Humanos: Gerente, Asesor financiero y contador, publico, clientes. Materiales: Pólizas de seguros. Recursos económicos, transporte.

- Tener contacto directo con los clientes.	- Hacer reuniones sociales, visitas a los hogares, entrevistas, participación en juegos deportivos.	Mayor acercamiento posible.	Durante el 2023 2027.	Humanos: Empleado, cliente. Materiales: Recursos económicos, transporte, hogares, canchas deportivas, estadios, club.
Ayudar a resolver los problemas presentados en los clientes; legales y económicos.	- Resolución de problemas legales y financieros los clientes.	Resolución del problema en su totalidad.	Durante el 2023 2027.	Humanos: Abogado Asesor financiero, contador. Recursos económicos, notarias, bancos, registradoras, otros.
Ofrecer distintas pólizas de seguros que no se ofrezcan en la actualidad en la empresa, para darle la oportunidad a los clientes satisfacer sus necesidades y no las busquen en otras competencias.	- Reunión con la alta gerencia para estudiar la posibilidad de ofertar pólizas como (Viajes, consultas médicas, etc.) con la finalidad de captar más clientes y recursos económicos.	Alcanzar la meta de incluir más pólizas de seguros diferentes.	Durante el 2023 2027.	Humanos: Gerente, Asesor de seguros, administrador. Materiales: Recursos económicos, computadora, pólizas de seguros.
Estrategias	Actividades	Metas	Tiempo	Recursos
Implementar políticas de precios que permitan proporcionar un precio menor al de la competencia, con lo cual se pueda ingresar a nuevos mercados, incrementando las ventas en la empresa	- Participar en mesas de trabajo una vez al mes, para realizar estrategias donde se implementen políticas de precios menores que el de la competencia para que la empresa ingrese a nuevos mercados aseguradores.	Lograr que los trabajadores de la empresa participen en mesas de trabajo con motivación e interés.	AL finalizar cada mes del año. (2023-2026)	Humanos: Accionistas, presidente, gerente. Materiales: Desayunos, papelería.

Occidental de Riesgos y Servicios C.A				
Permitir al cliente externo e interno hacer un mejor uso de los recursos tecnológicos disponibles optimizando los resultados.	- Capacitación para empleados y clientes sobre el uso de los medios tecnológicos: Internet, redes sociales, correos electrónicos, video llamadas, uso del computador, etc.	Participación en capacitaciones.	A principio de cada mes del 2023-2025.	Humanos: Cliente externo, empleados. Materiales: Recursos tecnológicos. Recursos económicos.
Visitar a los proveedores y conocer el área de trabajo, así poder conocer su forma de laborar en la empresa.	- Programar visitas a proveedores de la empresa y otras comercios y talleres de la región - Solicitar cotizaciones.	Receptividad de las empresas visitadas.	Durante el 2023- 2024	Humanos: Accionistas, presidente, Gerente, Proveedores. Materiales: Transporte, celular, facturación.
Realizar una alianza estratégica con una institución que necesite del asesoramiento y producción de seguros para incrementar las ventas y obtener resultados efectivos para las dos partes.	- Buscar alianzas con diversas empresas Para dictar cursos y talleres en temas de seguros y producción de ventas, para obtener resultados positivos en sus empresas.	Lograr la mayor cantidad de empresas para ser capacitadas.	Dos semanas cada mes al año.	Humanos: presidente, gerente, asesor de seguros, administrador. Materiales: Recursos económicos y tecnológicos.
Reducir los precios por debajo de la competencia, para poder bloquearla y ganarle en el mercado.	- Hacer un estudio de análisis de costos.	Logro en la empresa de reducir los precios por debajo de las otras empresas del sector.	Durante el 2023- 2027	Humanos: presidente, gerente, Contador, Asesor financiero. Materiales: Material de oficina, computadora.
Creación de oficinas móviles para ampliar las líneas de distribución y	- Habilitar infraestructuras, sacar permisos necesarios, análisis de costos, creación de puestos de trabajo y formación de empleados, compra de	Logro de la actividad a corto plazo.	Durante el 2023- 2025	Humanos: presidente, gerente, asesor financiero, contador, abogado, nuevos empleados. Materiales: Toldos,

venta de pólizas de seguros así poder obtener más ventas que las competencias	muebles.			tráiler, recursos económicos, equipos de oficinas.
Estrategias	Actividades	Metas	Tiempo	Recursos
Implementar un buzón de mensajes anónimos en el que los empleados puedan expresarse con total libertad.	- Colocar en espacios de las oficinas un buzón de sugerencia donde empleados colocaran de manera anónima sugerencias, quejas y peticiones; además habrá un espacio en la página web donde el cliente o usuario pueda llenar formatos para expresar sus opiniones, dudas e inconformidades sobre el servicio.	Satisfacer en su totalidad a los empleados y clientes.	Meta a corto plazo durante el año 2023-2024.	Humanos: Presidente, gerente, madera, carpintero, administrador, contador. Materiales: Recursos económicos, madera, metal, computadora, página web.
Enviar mensajes en fechas especiales a los clientes (cumpleaños, navidad, año nuevo, entre otros) y demostrarles que son valorados.	- Elaborar tarjetas, frases y palabras de felicitaciones a los clientes y empleados en fechas de cumpleaños, graduación, navidad, año nuevo, onomásticos, otros, y hacerles llegar par que se sientan tomados en cuenta por la empresa.	Cumplimiento de la actividad con todo el personal de la empresa y clientes.	Durante el 2023- 2027	Humanos: presidente, gerente, asesores de seguros, administrador. Materiales: Recursos económicos, tarjetas de felicitaciones, obsequios, WhatsApp, correo electrónico.
Ofrecimiento de descuentos a los clientes como recompensa a la fidelidad por más de 10 años cotizando en las pólizas de seguros.	- Llevar un control de los clientes por años de ingresos a la empresa. - Se dará descuentos a los clientes que tengan más de 10 años en la empresa y recluten otros clientes nuevos para darle oportunidad de crecimiento al producto y servicio que se ofrece.	Incentivar a los clientes a ser fieles a la empresa.	Durante el 2023- 2027	Humanos: Accionistas, Gerente, Asesor financiero e inversión, contador, abogado. Materiales: Recursos económicos, material de oficina y computadoras
Asegurar la calidad de vida a un costo moderado para una mayor satisfacción del cliente.	- Ofrecerles a los clientes pólizas a bajos costos para que puedan ser adquiridas con mayor facilidad.	Que los asesores de seguros y administradores atraigan con esta estrategia la mayor cantidad de clientes para la empresa.	Durante el 2025- 2027	Humanos: Asesor financiero, contador. Materiales: Material de oficina, recursos económicos.

Dar atención personalizada al cliente al momento de comprar pólizas de seguros	- Ofrecer a los clientes un servicio a domicilio de todos los trámites o que el cliente vaya a la oficina para atención de todos los trámites, pagos, renovaciones, etc. Con un ofrecimiento de recordación de dichos trámites, Se realizará de manera personalizada también a través de correo electrónico, vía telefónica o según su elección.	Satisfacción del cliente y metas claras de la entrevista.	Durante el 2023- 2027	Humanos: presidente, gerente asesor de seguros, Administrador. Materiales: Teléfono, celulares
--	--	---	-----------------------	---

Estrategias	Actividades	Metas	Tiempo	Recursos
Diseño de planillas actualizadas de coberturas de seguros, para ser empleadas por compra de pólizas.	- Reunión de la alta Gerencia para actualizar las planillas de pólizas de seguros (medio escrito o software) e informar a los proveedores.	Lograr en su totalidad actualizar los softwares usados actualmente y planillas impresas.	Durante el 2023- 2027	Humanos: Proveedores, asesor financiero, contador. Materiales: papelería, impresiones.
Mantener la estrategia de precios que actualmente utiliza la empresa, siendo esta menor al de sus competidores de la zona, así poder diferenciarse y transmitir una imagen distinta y de calidad.	- Realizar un plan estratégico de costos	Cumplimiento del plan.	Durante el 2023- 2027	Humanos: Gerente, presidente, asesor, contador, abogado. Materiales: Recursos económicos, papelería, computador.
Establecer políticas de márgenes de ganancias por rango de precios y créditos directos de 8 a 60 días	Diseñar políticas de márgenes de ganancias por rango de precios y créditos para incluirlas en el plan estratégico de costos.	Por el trabajo escrito realizado en la empresa.	Meta a corto plazo durante el año 2023- 2024.	Humanos: Gerente, presidente, asesor, contador, abogado. Materiales: Recursos económicos, computadora, material de oficina, internet.

Ofrecer el servicio directamente al cliente, ya sea por medio de la venta telefónica, cara a cara, visitas, uso de correspondencias, internet, WhatsApp, etc. O simplemente que el cliente acuda a la oficina de la empresa.	- Venta directa asesor, administrador- cliente.	Logro de la meta trazada en venta de pólizas.	Durante el 2023- 2027	Humanos: Cliente, asesores de seguros, administrador. Materiales: Teléfono, celulares, transporte, material de oficina, recursos económicos, computadora.
Hacer uso de intermediarios para lograr una mayor cobertura del producto y servicio así aumentar los puntos de ventas.	- Contactar personas y empresas voluntarias para lograr mayor cobertura en la compra del producto.	Receptividad de las personas.	Durante el 2023- 2027	Humanos: presidente, gerente, asesores, administrador, contador, proveedores, personas y empresas intermediarias Materiales: Material de oficina, medios de comunicación, recursos económicos.

Estrategias	Actividades	Metas	Tiempo	Recursos
Presencia de vallas en puntos estratégicos en Tovar y sus alrededores, que el cliente pueda identificar la imagen de la empresa.	- Elaboración de vallas publicitarias llamativas con slogan de la empresa para colocarlas en sitios estratégicos en la población de Tovar, Bailadores, Santa Cruz, Zea y El Vigía con la finalidad de promocionar la empresa.	Lograr que la empresa sea reconocida a nivel local, regional, con el fin de acaparar más clientela y por ende lograr un mejor posicionamiento en el mercado para el año 2023-2025	Meta a mediano plazo.	Humanos: Presidente, Gerente, administrador, proveedores. Materiales: Recursos económicos, vallas, pinturas, transporte.

Participación en eventos del sector laboral, comunitario y deportivo, con la simbología corporativa y una gran identidad visual.	Participación de la empresa en actos planificados por Alcaldías, instituciones deportivas, aseguradoras, concejos comunales, Club, Centros culturales, otros. Uso de uniforme deportivo o de gala que lleve el símbolo de la empresa, con la finalidad de promocionarla.	Participación en las invitaciones a la empresa.	Durante el 2023- 2027	Humanos: Personal de la empresa, proveedores. Materiales: Uniformes deportivos y de gala, transporte, viáticos, recursos económicos.
Relaciones públicas con los Asesores de seguros de Occidental de Riesgos y Servicios C.A – Cursos de capacitación.	- Realización de cursos de capacitación para asesores y clientes.	Participación y receptividad.	Durante el 2023- 2027	Gerente, asesores, clientes, video beam, sonido, refrigerio, material de oficina

Nota: Plan de acción de las estrategias de marketing de la Occidental de Riesgos y Servicios C.A.

Fuente: elaboración propia (2022)

6.1.4.- Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.

Kotler, y Armstrong, 2013) define al presupuesto de marketing como: “un documento de trabajo que lista todo el dinero que una empresa pretende gastar en acciones relacionadas con el marketing durante un tiempo determinado (habitualmente, un trimestre o un año)” (p.264).

En este sentido, significa que el presupuesto de marketing proporciona una serie de recursos para el análisis del comportamiento del consumidor con el fin de cuantificar y diseñar el acto de aumentar el número de clientes comerciales. Luego de elaborados los objetivos y planes de los planes oficiales, se elabora un presupuesto que permita conocer el costo total de implementar este plan de marketing. Este presupuesto incluye todos los gastos que enfrenta la empresa para completar una serie de actividades.

Una vez fijados los objetivos y definidos los planes de acción para alcanzar estos objetivos, se elabora un presupuesto, ya que permite conocer el coste total de ejecución de dicho plan. Este presupuesto incluye todos los gastos en que incurrirá la empresa para llevar a cabo el conjunto de actividades. El objetivo principal del presupuesto es que la empresa tenga una idea de cuánto le costará implementar el plan de marketing.

Además, las acciones suelen ir enfocadas a mejorar la imagen de la marca o a comunicarles a los clientes los beneficios de los productos que se ofrecen. A continuación, se presenta el presupuesto del plan funcional de marketing de la Occidental de Riesgos y Servicios C.A de la población de Tovar Estado Mérida, con la finalidad de determinar la viabilidad económica y rentabilidad del plan.

Tabla 8

Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.

PLAN DE MARKETING OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A.							
ACCIONES	RECURSOS	COSTO U. (\$)	2023	2024	2025	2026	2027
ESTRATEGIA DE CARTERA: 1.- Invertir en segmentos atractivos para atraer a los clientes. 2- Aumentar la rentabilidad y productividad	Asesor financiero, administrador, contador, redes sociales, recursos económicos.	350,00	450,00	500,00	550,00	600,00	650,00
	Asesor financiero, administrador, contador, redes sociales, recursos económicos.	761,00	800,00	860,00	900,00	950,00	1000,00
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN. a- Estrategia diferenciada. 1- Optimización en un 50% de los servicios de atención al cliente. 2- Generar lealtad de marca entre sus clientes para que queden satisfechos. b- Estrategia Indiferenciada. 1- Venta de pólizas de seguros a todos los clientes sin indiferencia. 2- Manifiesto al público de otra apertura de oficinas en municipios aledaños. c- Estrategia concentrada. 1- Logro de mayor volumen de venta de pólizas. 2- Escoger clientes para darle gratis por un año pólizas de seguros (rifas).	Personal de la empresa, calculadora, internet, recursos económicos.	100,00	150,00	160,00	170,00	180,00	190,00
	Gerente, Asesores de seguros, administrador, Recursos económicos.	80,00	85,00	90,00	95,00	100,00	110,00
	Asesor de seguros y administrador. Recursos económicos.	150,00	200,00	220,00	230,00	240,00	250,00
	Accionistas, Gerente, Asesor inversionista, contador, abogado, recursos económicos, publicidad.	3.500,00	3.600,00	3.700,00	3.800,00	3900,00	4.000,00
	Asesor de seguros, administrador, recursos económicos, formatos de pólizas, computadora.	200,00	250,00	260,00	270,00	280,00	290,00
	Asesor de seguros, administrador, recursos económicos, formatos de pólizas, computadora.	10,00	15,00	20,00	25,00	30,00	35,00
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO. a.- Estrategia de beneficio. 1- Excelencia del servicio y trato personalizado 2- Utilización de diferentes canales de comunicación.	Personal de la empresa, teléfono, celular, redes sociales.	120,00	130,00	140,00	150,00	160,00	170,00
	Radio de comunicación portátil, teléfonos, líneas telefónicas.	510,00	520,00	530,00	540,00	550,00	560,00

PLAN DE MARKETING OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A.								
ACCIONES	RECURSOS	COSTO U. (\$)	2023	2024	2025	2026	2027	
b.- Estrategia en base a los atributos. - Físicos: 1- Contratación de medios de comunicación radial y Tv con mayor sintonía en Tovar para proyectar la imagen de la empresa. 2- Uniformes para empleados para dar mejor presencia a la empresa. - Funcionales. 1- Ofertas en pólizas de RCV, protección familiar y accidentes personales. 2- Contacto directo con el cliente. - Psicológicos. 1- Resolución de problemas de los clientes legales y económicos. 2- Ofrecimiento de otras pólizas que no haya ofrecido la empresa a los clientes (consultas médicas, calzado y ropa en general, estética facial, otros). c.- Estrategia de uso/aplicación. - Implementar políticas de precios menores que la competencia para ingresar a nuevos mercados. - Hacer buen uso de los recursos tecnológicos para optimizar resultados. d.- Estrategia de categoría. 1- Visitar proveedores para conocer el área de trabajo y su forma de laborar. 2- Realización de alianzas estratégicas con instituciones que necesiten asesoramiento y producción de seguros (Capacitación)	Gerente, Asesor Financiero, contador, Recursos económicos, empresas radiales y de Tv.	10,00	15,00	20,00	30,00	40,00	50,00	
	Empleados, Uniformes, recursos económicos, proveedores.	20,00	30,00	40,00	50,00	60,00	70,00	
	Pólizas de seguros. Recursos económicos, gerente, Asesor financiero y contador.	231,00	240,00	250,00	260,00	270,00	280,00	
	Empleado, cliente, Recursos económicos.	300,00	350,00	360,00	370,00	380,00	390,00	
	Abogado Asesor financiero, contador, recursos económicos.	15.000,00	15.200,00	15.300,00	15.400,00	15.500,00	15.600,00	
	Asesor de seguros, administrados, recursos económicos, computadora, pólizas de seguros.	160,00	170,00	180,00	190,00	200,00	210,00	
	Accionistas, presidente, gerente, desayunos, papelería.	90,00	95,00	100,00	110,00	120,00	130,00	
	Recursos tecnológicos, cliente externo, empleados. Recursos económicos.	30,00	35,00	40,00	50,00	60,00	70,00	
	Accionistas, presidente, Gerente, transporte.	20,00	20,00	30,00	40,00	50,00	60,00	70,00
	Presidente, gerente, asesor de seguros, administrador, recursos económicos y tecnológicos.	180,00	190,00	200,00	210,00	220,00	230,00	

PLAN DE MARKETING OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A.							
ACCIONES	RECURSOS	COSTO U. (\$)	2023	2024	2025	2026	2027
e.- Estrategia competidora. 1- Reducción de los precios por debajo de la competencia.	Presidente, gerente, Contador, Asesor financiero, material de oficina, computadora.	85,00	90,00	95,00	100,00	110,00	120,00
	2- Creación de oficinas móviles para ampliación de líneas de distribución y venta de pólizas de seguros para obtener más ventas que la competencia.	Presidente, gerente, asesor financiero, contador, abogado, toldos, tráiler, recursos económicos, equipos de oficinas.	3.500,00	3.600,00	3.700,00	3.800,00	3.900,00
ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN. a- El marketing relacional. 1- Implementación de un buzón de mensajes. 2.- Enviar mensajes a los clientes en ocasiones especiales. b- La gestión del valor percibido. 1- Ofrecimiento de descuentos a los clientes como recompensa y fidelidad por más años cotizando en las pólizas de seguros. 2- Asegurar la calidad de vida del cliente a un costo moderado para satisfacción del cliente.	Presidente, gerente, madera, carpintero, administrador, contador, recursos económicos.	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00	90,00
	Presidente, gerente, asesores de seguros, administrador, recursos económicos, tarjetas de felicitaciones, obsequios, WhatsApp, correo electrónico.	150,00	160,00	170,00	180,00	190,00	200,00
	Accionistas, Gerente, Asesor financiero e inversión, contador, abogado, recursos económicos, material de oficina y computadoras.	20,00	30,00	40,00	50,00	60,00	70,00
	Asesor financiero, contador, material de oficina, recursos económicos.	130,00	140,00	150,00	160,00	170,00	180,00
ESTRATEGIA FUNCIONAL . Producto: 1- Atención personalizada. 2- Diseño de planillas actualizadas de coberturas de seguros, para ser empleadas por compra de pólizas.	Presidente, gerente asesor de seguros, administrador.	20,00	30,00	40,00	50,00	60,00	70,00
	Proveedores, asesor financiero, contador, papelería, impresiones.	277,00	290,00	300,00	310,00	320,00	330,00
PLAN DE MARKETING OCCIDENTAL DE RIESGOS Y SERVICIOS C.A.							
ACCIONES	RECURSOS	COSTO U. (\$)	2023	2024	2025	2026	2027

Precio. 1- Mantener la estrategia de precios que actualmente utiliza la empresa, por ser menor a la de la competencia. (Precio de venta diferenciado). 2.- Establecimiento de políticas de márgenes de ganancias por rango de precios y créditos directos de 8 a 60 días. Plaza. 1- Ofrecimiento del servicio directo al cliente (vía telefónica, cara a cara, visita a los hogares, uso de correspondencias, WhastsApp, asistencia del cliente a la oficina). 2- Hacer uso de intermediarios para lograr una mayor cobertura del producto y servicio para aumentar los puntos ventas. Promoción. 1- Presencia de vallas en puntos estratégicos en Tovar y sus alrededores para poder identificar la imagen de la empresa. 2- Participación en eventos del sector laboral, comunitario y deportivo con la simbología corporativa. 3- Relaciones públicas con asesores de seguros de la empresa. (Cursos de capacitación).	Gerente, presidente, asesor, contador, abogado. Recursos económicos. Gerente, presidente, asesor, contador, abogado. Recursos económicos, computadora, material de oficina, internet. Cliente, asesores de seguros, administrador, teléfono, celulares, transporte, material de oficina, recursos económicos, computadora. Presidente, gerente, asesores, administrador, contador, proveedores, personas y empresas intermediarias, material de oficina, medios de comunicación, recursos económicos. Presidente, Gerente, administrador, proveedores, recursos económicos, vallas. Personal de la empresa, proveedores, uniformes deportivos, transporte, viáticos, recursos económicos. Gerente, asesores, clientes, video beam, sonido, refrigerio, material de oficina	10,00 60,00 800,00 300,00 120,00 767,00 400,00	20,00 70,00 850,00 350,00 130,00 780,00 410,00	30,00 70,00 860,00 360,00 140,00 790,00 420,00	40,00 80,00 870,00 370,00 150,00 800,00 430,00	50,00 90,00 880,00 380,00 160,00 810,00 440,00	60,00 95,00 890,00 390,00 170,00 820,00 450,0
TOTALES		28.501,00	29.555,00	30.235,00	30.750,00	31.600,00	33.280,00

Nota: Representación del presupuesto del Plan Funcional de Marketing de la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Edo. Mérida. La presupuestación de las diferentes partidas es aproximada.

Fuente: elaboración propia (2022).

6.2.- Plan funcional de operaciones

El plan funcional operativo, también conocido como marketing táctico, es el tipo de marketing encargado de desarrollar e implementar acciones y tácticas. De esta forma afecta a la facturación (ventas) y lleva a la rentabilidad a corto plazo. En definitiva, el plan operativo es la acción, ejecución e implementación de planes y estrategias a corto plazo. Por ejemplo, la publicidad, las promociones o el telemarketing son estrategias de marketing operativas.

6.2.1.- Situación actual de la gerencia de operaciones.

Para iniciar operaciones la agencia debe contar con al menos cinco clientes fuertes que garanticen el volumen de las ventas de las pólizas de seguros. La oficina principal se ubica en la carrera 4ta. Centro Comercial Sur del Lago. Planta Alta, local 1 y 2. El Llano Tovar Estado Mérida, donde es un área de fácil acceso. Lo importante, es ofrecer un servicio rápido y confiable, para ello, es necesario contar con una plataforma técnica moderna, personal altamente calificado y con amplia experiencia en el campo de las pólizas de seguros.

En el caso del seguro de Responsabilidad Civil de Vehículos (RCV) se concentra en la venta por ser Occidental de Riesgos y Servicios C.A. una empresa de prestigio regional, brindando también asesorías gratuitas a otras instituciones que lo requieran.

En cuanto a las necesidades de recursos humanos, será necesario contar con un responsable de operaciones que gestione la logística, un empleado autorizado que permanezca en

la empresa. En el apartado relacionado con las prácticas aseguradoras, se decidirá que cada consultor de seguros tenga un máximo de cinco pólizas de seguro al día. Para empezar a operar, se contratarán a tres consultores de seguros para apoyar a otros municipios de la zona. Paralelamente, se determinarán los costes fijos y variables de los activos para que sea fácil calcular su precio de venta posteriormente.

Para el objeto social de la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. que es la venta de pólizas de seguros, es necesario permisos o licencia para funcionar aparte de las requeridas por la superintendencia aseguradora. Además está registrada en el registro mercantil. Dicha empresa está constituida como Compañía Anónima, es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables, constituido por la aportación de los socios que corresponde únicamente a la suma de sus acciones.

6.2.2.- Objetivos de operaciones.

- Lograr reducir los costos en un 75% anual a nivel de venta de pólizas de seguro para finales del 2025.
- Mejorar la eficiencia y calidad operativa de las pólizas de seguros para incrementar los clientes en los próximos 2 años.
- Lograr cumplir las estrategias del plan operativo de la empresa a mediano plazo.
- Investigar las necesidades del mercado de forma continua.

6.2.3.- Desarrollo de estrategias de operaciones.

La estrategia de operaciones es un plan a largo plazo en el que se enmarcan las acciones a realizar, necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Se basa en el uso adecuado de los recursos de la empresa, requiere de un análisis del entorno y del mercado, y su cometido es el de mejorar la competitividad de la compañía.

6.2.3.1.- Estrategias basadas en el cliente.

Una de las estrategias operativas es aumentar el número de clientes. Pero no solo tienes más clientes, también necesitas saber administrar correctamente los clientes existentes para tener buenos y pequeños clientes.

Todos los actos de pensamiento y acción deben estar encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes. El cliente solicita un servicio para solucionar un problema o necesidad y está obsesionado con el valor que el servicio tiene para él. El cliente obtiene lo que quiere y espera, no lo que podríamos pensar que quiere. Un aspecto importante de esta estrategia es aprender a escuchar al cliente, tanto al que tiene actualmente la empresa como a los que han pasado. Esto permite que la retroalimentación sirva mejor a los futuros clientes y que sea más fácil detectar cambios y preferencias en sus necesidades. Una de las estrategias basadas en el niño cliente:

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, con una atención al cliente especializada y eficiente.
- Implementación de paquetes de seguros a menor costo mediante condiciones y coberturas adecuadas, para clientes de una situación económica débil.

6.2.3.2.- Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas es la que marca el alcance de la actividad de la empresa, es decir el ámbito de acción del negocio. Esta perspectiva accede enfocar el esfuerzo y las acciones concretas en el desarrollo y la expansión de la marca. Las siguientes estrategias corporativas de Occidental de Riesgos y Servicios C.A que se tomaron en cuenta son las siguientes:

- Análisis de la competitividad de la empresa mediante otros rivales en ventas de pólizas de seguros.

- Alianza con una institución que necesite asesoramiento y producción de seguros para incrementar las ventas y obtener resultados efectivos para las dos partes.

6.2.3.3.- Estrategias globales.

Significan el conjunto de instrumentos, mecanismos y tácticas que utilizan las empresas en general y las empresas transnacionales, en particular. Esto significa que los productos o servicios que van a ser ofrecidos en todos los países son estandarizados, sin adaptarse a los mercados locales. Su fabricación también va a ser estandarizada y, además, la toma de decisiones va a ser centralizada. Ellas son:

- Aprovechar la estructura de distribución de las pólizas de seguros en donde sea factible para luego distribuir las de la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A obteniendo también beneficios de los bajos costos.
- Estar entre una de las mejores empresas para trabajar en otros países, desarrollando una serie de proyectos para que a la finalización del 2027 el índice de satisfacción de los empleados sea el 100%.

6.2.4.- Presupuesto de operaciones.

El presupuesto operativo es una representación cuantitativa de los planes de negocio a corto plazo. Muestra, en términos mercantiles, los ingresos que generará la empresa en un período contable fijo, así como los costes y gastos en los que incurrirá. Debe participar, es decir, debe contar con el visto bueno de todo el personal implicado en su ejecución. Presupuesto de ventas, producción, existencias, compras y costes de explotación. Su elaboración e implantación permite la elaboración de la cuenta preventiva de pérdidas y ganancias.

Tabla 9

Presupuesto de operaciones.

Ventas proyectadas años 2023- 2025

PERIODO	Dólares (\$)	Promedio Mes	Crecimiento Anual
Año 2023	456.071,00	38.005,92	
Año 2024	577.450,00	48.120,83	26,61%
Año 2025	795.360,00	66.280,00	37,74%
Año 2026	1.184.052,48	98.671,04	48.87%
Año 2027	1.894.484,00	157.873,66	60%

Nota: En el segundo año del presupuesto se incrementan las ventas en un 26% teniendo ventas promedio mensuales de 48.120,83 dólares. Para el tercer año se espera tener ventas por 795.360 dólares, correspondientes a un crecimiento del 37,73% con respecto al año anterior. Para el cuarto año se incrementan las ventas por 1.184.052,48, correspondiente un crecimiento de 48,87%; y para el último año se da un incremento de 1.894.484,00, un 60% de incremento.

Fuente: elaboración propia (2022).

6.2.4.1.- Recursos del Plan operativo.

Todo plan de operaciones debe mostrar los recursos necesarios a utilizar. Se dice que son todos aquellos elementos que se solicitan para que una empresa pueda lograr sus metas. Ellos son: Recursos humanos y materiales.

6.2.4.2.- Recursos humanos.

Hace referencia al conjunto de empleados y colaboradores que trabajan en una empresa u organización. Cantidad de personal necesario que participaran a lo largo del plan. El plan Operativo de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. cuenta con los siguientes recursos humanos:

Gerente, Asesores de seguros y financieros, abogados, administradores, contador, accionistas, proveedores y clientes. En este caso la empresa en estudio necesita contratar personal idóneo y también una fuerza de ventas con amplia experiencia en venta d seguros, también aumentar la planta administrativa. Igualmente, el proveedor deberá emplear su propio personal, idóneo y con experiencia en posicionamiento de mercado, cumpliendo con todos los requerimientos de ley y pagos al sistema de seguridad social del recurso humano empleado para la ejecución del contrato.

6.2.4.3.- Recursos Materiales.

Se trata de recursos de una empresa que se consideran tangibles pues son los bienes materializados que la organización pueden utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales del plan de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. se encuentran los siguientes: maquinaria, muebles, insumos, producto (pólizas de seguros), elementos de oficinas, vehículos, material de oficina, entre otros. Así mismo, la empresa cuenta con oficina propia, con la infraestructura necesaria para cumplir con las exigencias de los clientes.

6.2.4.4.- Aprovisionamiento.

López (2015) “es un sistema de actividades que se desarrollan en una empresa para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para el cumplimiento de su objetivo” (p, 30). El aprovisionamiento incluye la determinación de demandas, la gestión de inventarios, las compras, el almacenamiento y está concebida con un enfoque de calidad y mejora continua.

La función de aprovisionamiento tiene por objeto general establecer los materiales necesarios (materias primas, repuestos) en el área de producción para fabricar y comercializar los productos que tiene en el mercado, así como organizar los distintos inventarios generados. en el proceso, el departamento responsable de este proceso suele ser el departamento de compras o el

departamento de aprovisionamiento. En el proceso de compras, de Occidental de Riegos y Seguros C.A reconocen que la gestión de compras consta de las siguientes etapas:

- Planificación de compras: previsión de necesidades y definir parámetros para la gestión de almacén.
- Gestión de compras: Necesidad de los clientes.
- Proveedor: Búsqueda de proveedores.
- Negociación: Análisis de la oferta o contratos.
- Control: Monitoreo e informe de recepción de compras.

Es evidente que la necesidad de adaptarse a las condiciones del mercado en cuanto a precio y plazo, mediante la mejora continua de la gestión integrada del Sistema Logístico, se extiende a la función de Aprovisionamiento, lo que nos permite considerar factores clave relacionados con los niveles de stock para minimizar y adaptar la flexibilidad, con cambios en la demanda. En este sentido, existen dos líneas estratégicas a seguir en la gestión del suministro:

- Extender el poder negociador con vendedores, para obtener el mayor beneficio posible en las operaciones de compra.
- Minimizar los costes asociados a la gestión de los stocks.

El poder de negociación de los proveedores es una de las cinco fuerzas de la teoría económica sobre el modelo competitivo que desarrolló Porter. En pocas palabras, este poder es la capacidad que tienen los proveedores para negociar el precio de los insumos o servicios que ofrecen con las empresas a las que suministran. Mientras que Minimizar los asociados a la gestión de los stocks, abarca todas las operaciones dedicadas a regular el flujo de mercancías o productos en una empresa. Se encarga de garantizar que los costos derivados de mantenimiento

de inventarios sean mínimos sin que ello interfiera en el servicio que se le da al cliente. Para que el funcionamiento de las empresas sea suficiente es necesario realizar una gestión adecuada de los productos adquiridos, incluyendo gran diversidad que se pueden agrupar en diferentes conceptos.

Tabla 10

Composición de stocks de aprovisionamiento.

Clasificación de stock		
Denominación	Descripción	Ejemplo.
Materias primas	Materiales que usa la empresa para la producción de otros bienes.	En la empresa de seguros, las pólizas se usan para asegurar al cliente (planillas de los seguros). Material de oficina.
Otros aprovisionamientos	Elementos y conjuntos incorporables al proceso productivo para elaborar el producto final. No son la base de dicho producto.	Los beneficios o servicios son; talonarios, recibos, foto copias, repuestos de carros, herramientas, automóviles.
	Combustibles: facilita el proceso, pero no se incluye en el producto.	Gasolina, gasoil.
Residuos	Repuestos: piezas de Recambio	Piezas de carros y de computadoras, Aire acondicionado. Televisor.
	Productos de desecho generados en las actividades de producción.	Material Reciclable, partes mecánicas ya usadas.

Nota: Clasificación de los stocks de acuerdo a criterios diferentes

Fuente: elaboración propia (2022)

6.2.4.5.- Costos operativos.

a) **Costos directos:** Este conjunto contiene los costos tanto en materia de prevención después de, como de riesgos de trabajo. Occidental de Riesgos y servicios C.A. no tiene costos directos de elaboración ya que la compañía se dedica a un servicio en vez de la fabricación de servicios hacia el cliente.

b) Costos indirectos: Los costos indirectos son aquellos costos que no están directamente relacionados con la producción. Estos incluyen la depreciación de los activos fijos, la renta de la tierra, los servicios públicos, etc. Asimismo, es el conjunto de pérdidas económicas tangibles que sufren las empresas como consecuencia de accidentes.

Tabla 11

Composición de los costos Directos e indirectos.

Elementos del costo	Cantidad	Precio (\$)	Costo total mensual
Costos directos			
Resma de papel	2	6,00	12,00
Lapiceros (caja)	2	2,00	4,00
Tinta sello	1	4,00	4,00
Mano de obra directa			
Sueldo del Gerente General	1	8.600,00	8.600,00
Sueldo del Abogado	1	5.000,00	5.000,00
Sueldo del Asesor de Seguros	8	6.000,00	48.000,00
Sueldo de Asesor Financiero	1	6.600,00	6.600,00
Sueldo del administrador	1	2.000,00	2.000,00
Sueldo del Contador	1	2.000,00	2.000,00
Total, Costos Directos		30.212,00	72.220,00
Costos indirectos			
Gastos administrativos	-	14.933,25	14.933,25
Servicio de electricidad	-	40,00	40,00
Servicio agua	-	20,00	20,00
Servicio internet	-	100,00	100,00
Depreciación	-	27.110,00	27.110,00
Total, Costos indirectos		43.203,25	42.203,25
Total, General (Costos Directos + Costos indirectos)		73.415,25	114.423,25

Nota: Los costos directos e indirectos del primer año asciende a 114.423,25 \$, no se incluye costo de producción porque la empresa se dedica a prestar un servicio.

Fuente: elaboración propia (2022).

6.2.4.6.- Almacenamiento y logística de distribución.

Como parte de la responsabilidad del destinatario, la gestión cuidadosa de su almacén incluye la correcta manipulación, protección y conservación de la mercancía durante el tiempo

que sea necesario. También cubre la gestión, la logística, la ubicación, el mantenimiento y las condiciones.

Esta definición da una idea de cómo debería ser el flujo de los distintos artículos se tratan desde que llegan a recepción hasta que finalmente se entrega el producto enviado a distintas áreas de distribución o clientes. Además, la gestión de productos se define como un proceso que incluye todas aquellas actividades que afectan a la total disponibilidad de los productos y servicios a los consumidores, cuándo y dónde los quieren comprar. La logística forma parte del proceso de la cadena de suministro, pero no de todo el proceso.

Distribución: Es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades obligatorias para llevar los productos desde el punto de elaboración hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean. (Thompson, 2014).

Indicadores logísticos: Una de las formas comunes de analizar el estado de la logística de la empresa es mediante el estudio de ratios, KPI o indicadores, que nos permitan medir el desarrollo de la práctica.

Según (Castán, López, & Nuñez, (2012), los indicadores o KPI, pueden definirse como: “parámetros numéricos que, a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten dar una visión del cumplimiento de los planes estratégicos de la empresa,

posibilitando la toma de decisiones para corregir las desviaciones observadas sobre los mismos”. (p.114).

Con la propuesta de mejora del proceso de distribución y almacenamiento, así como la implementación del medidor, se pretende aprovechar las mejoras en aspectos:

- Nivel de servicio al cliente.
- Rapidez de suministros a los clientes.
- Flexibilidad industrial.
- Reducción de los tiempos de suministro
- Fiabilidad del plan comercial.
- Nivelación y reducción de inventarios.

Objetivos de los indicadores logísticos

Los indicadores de logística deben comunicar de manera objetiva la información que permita medir las operaciones de transporte en términos de calidad, eficiencia y eficacia en la toma de decisiones en los procesos de transporte.

A continuación, se enuncian el conjunto de metas que se pretende alcanzar a través de la creación y uso de indicadores de logística:

1. Definir las estrategias logísticas.
2. Identificar la presencia de problemas operativos y poder tomar las acciones correctivas oportunamente.
3. Medir el grado de capacidad de la empresa frente a sus competidores.

4. Poder satisfacer las posibilidades de los clientes, reduciendo los tiempos de entrega y optimizando la prestación de los servicios.
5. Reducir los gastos e aumentar la eficiencia operativa.
6. Efectuar revisiones periódicas sobre el provecho de la actividad logística.

Los indicadores deben, en la medida de lo posible, expresarse en porcentajes, porque estas cifras son más estables que los números absolutos y permiten el análisis con respecto a otros indicadores. A continuación, se observa la tabla N° 12.

Tabla 12

. Indicadores logísticos.

Nombre	Descripción.
Índice de cobertura del Stock	Stock/ Consumo
Errores de inventario	Importe absoluto de ajustes de stock/ Total de stock inventario.
Utilización del almacén	Metros 2 útiles/ metros 2 totales) x 100
Coste de almacenaje	Coste anual del almacén/capacidad
Coste de manipulación	Coste anual de manipulación/ horas manipulación
Demora en despacho	Pedidos con atraso/ Total de pedidos despachados
Tiempo de despacho medio	Suma de tiempo de despacho/ Número de despachos
Producto no conforme %	Pólizas con tachaduras y rotas/
Reclamo del cliente	Número de reclamos/ Total pedidos despachados.
Fuera de plazo.	(Pedidos con atraso/ total de pedidos) x 100

Nota: Indicadores analizados para mejorar el almacén de la empresa.

Fuente: elaboración propia (2022)

De todos los indicadores anteriormente mencionados, solo se van a emplear en la presente investigación:

- Utilización del almacén

- Este indicador va muy relacionado con la capacidad de almacenamiento del almacén. Para calcular la utilización del almacén, primero debemos conocer la capacidad de almacenamiento.
- Demoras en el Despacho
- Este indicador es clave para poder verificar e identificar los cuellos de botella.
- Tiempo de Despacho Medio
- Este indicador nos dará la indagación de cuál es el tiempo promedio que un camión permanece en planta durante el circuito de despacho; es decir, cuánto se demora en promedio desde que registra su llegada hasta que sale por balanza cargado durante un periodo de tiempo definido.
- Reclamo de consumidores
- En la presente tesis este indicador lo trabajaremos como nivel de satisfacción del cliente.

Proporcionará información sobre el nivel de satisfacción de los usuarios y/o clientes con los recursos relacionados con el proceso de la empresa. Asimismo, puedes identificar puntos de mejora mediante la implementación de encuestas.

Análisis: Se ha utilizado la herramienta de los límites de control basada en la variación aleatoria para analizar el comportamiento del proceso en los años 2023- 2025. De tal manera que se logre evidenciar el comportamiento del proceso en los años 2023- 20225, de tal manera que se logre demostrar los elevados tiempos de despacho.

6.2.4.7.- Servicio post venta.

Es la oferta de una buena atención al cliente aun después de la etapa de venta. Tiene el propósito de mantener una excelente relación con el cliente y es tan importante como ofrecer buena atención antes y durante la venta.

Tabla 13

Resumen del resultado de servicio post venta modelo SERVQUAL.

S	PREGUNTA	PER	EXP	P-E	CALIDAD/ EXP	CALIDAD/ NIVEL ÓPTIMO	NIVEL ÓPTIMO
	23- Contacto en tiempo y forma.	5.258	6.62	-	79%	75	100
	24- Tiempo de respuesta	5.258	6.50	-	81%	75	100
	25-Atención de quejas y sugerencias	5.145	6.32	-	81%	74	100
	26-Información sobre nuevas condiciones en la renovación	5.338	6.35	-	84%	76	100
	27-El ejecutivo se preocupa por ofrecer formas de pago	5.241	6.30	-	83%	75	100
	28- El ejecutivo se preocupa por ofrecer mejores condiciones de precio	5.241	6.38	-	82%	75	100
	29.- El ejecutivo se preocupa por ofrecer mejores condiciones en cuanto a coberturas	5.209	6.38	-	82%	74	100
	30.- El servicio post venta de manera general	5.145	6.45	-	80%	74	100

Nota: Ítems en cuanto a calidad respecto al nivel óptimo está en 74% de hecho todos están por debajo de 77% esto indica que el servicio post venta está mal calificada por los clientes

Fuente: elaboración propia (2022). Resultados SERVQUAL aplicado a clientes de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

Además, se añadió otra dimensión por efectos de estudio debido a las particularidades de la empresa, nombrado Servicio Post Venta. Gómez (2016), expresa que, “debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles”. (p. 98) En el servicio lo importante es la calidad de servicio percibida por el cliente que puede desagregarse en diferentes dimensiones, de manera que se haga una concepción más operativa para la organización. Por lo cual se decidió añadir este elemento para tener un estudio más completo. El cumplimiento según lo pactado según lo pactado, tiene mucho que ver en este elemento adaptado al SERVQUAL ya impacta negativamente en la percepción del servicio y por ende en la satisfacción del cliente.

Si esta información se contradice con la comprobación de origen hecha, los datos muestran la misma deficiencia; Las llamadas de los clientes y la entrega de políticas revelan procesos importantes que influyen en la percepción de los clientes de la calidad en relación a sus expectativas del servicio que esperan recibir. Cuantitativamente, la calidad es del 79% respecto al cliente potencial si se contactó con el cliente a tiempo.

Sobre la diferencia entre percepción y expectativa, todos sus puntos este factor es menor que -1, lo que muestra claramente que el patrón en detrimento de este aspecto del servicio y que los clientes encuentren el servicio deficiente por lo general o al menos no son adecuados para ello. Por ello, se recomienda abordar métodos específicos de mejora de estos indicadores que permitan mejorar la calidad del servicio postventa.

6.2.4.8.- Sistema de planificación y control.

La planificación y control del plan operativo tiene como objetivo medir y analizar el desempeño en la ejecución y cumplimiento de la programación de las actividades en concordancia con los lineamientos estratégicos, las políticas institucionales y los objetivos estratégicos. Además, el control operativo incluye todas las actividades realizadas en las instalaciones de la institución; también a terceros que forman parte de sus actividades como empresa. A la hora de diseñar los objetivos a alcanzar, se han tenido en cuenta los resultados obtenidos en diciembre de 2023.

El primer objetivo se deberá realizar para lograr los costos en un 75% anual a nivel de ventas de pólizas de seguros para finales del 2025, allí se observa en la tabla N° 9 que el promedio anual en ventas es del 37%, porcentaje muy bajo en promedio de ventas. El control debe hacerse en el momento del cierre de la venta que es cuando se diligencian los documentos y se llevan a la oficina para que este seguro sea expedido por la administradora y el asesor financiero. A continuación, se realizará el estado de cuenta de ingresos y egresos y gastos imprevistos con que cuenta el plan operativo.

Tabla 14

Estado de cuenta de ingresos, gastos reales y gastos imprevistos.

TIPO DE COSTO	Dólares (\$)
<u>INGRESOS:</u>	
Aporte de los Socios.	40.000,00
Venta de pólizas de seguros.	<u>795.369,00</u>
TOTAL	835.368,00
<u>GASTOS REALES:</u>	
<u>Gastos fijos</u>	
Compra de materiales de oficina.	
Mano de obra directa	1.000,00
Publicidad	30.200,00
Gastos a proveedores	1.000,00
Servicios (agua, luz, internet, Tv Cable)	5.313,83

Gastos administrativos	27.270,00
Gastos Operacionales.	14.933,25
Material de limpieza	800,00
Pago a proveedores.	20.000,00
Alquiler del local	800.00,00
TOTAL	<u>100.517,08</u>
	201.034,16
<u>GASTOS IMPREVISTOS</u>	
Reparaciones (electricidad, tubería, infraestructura...)	87.496,40
Reparaciones de computadoras y TV.)	1.200,00
Combustible	<u>800,00</u>
TOTAL	89.496,40
Total Ingresos	835.368,00
Total Gastos reales + gastos imprevistos	<u>290.530,56</u>
TOTAL GENERAL	544837,44

Nota: Ingresos y egresos en el mes de diciembre 2022.

Fuente: elaboración propia. (2022).

Se observa que las ventas son efectivas para el crecimiento de la empresa, ya que a finales del 2022 incrementaron, es decir que la empresa debe continuar vendiendo para no perder las ventas en los próximos años venideros.

En el segundo objetivo se pudo notar que han incrementado los clientes que han querido comprar las pólizas de seguro, debido a la eficiencia de los asesores de seguros y a la calidad de servicio que presta la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. En cuanto al tercer objetivo se logrará cumplir las estrategias propuestas en el plan operativo a mediano plazo. Allí se establecerá un registro de control para el cumplimiento de las estrategias, y en el cuarto objetivo se realizarán encuestas tanto a los empleados como como a los clientes, de esta manera se planificará y se controlará el plan operativo para que sea una realidad. A continuación, se establecerá en la tabla N° 15 donde se muestra como se realizará la planificación y control del plan operativo conforme vayan siendo implementadas.

6.2.5.- Ejecución de tareas del plan de operaciones

Tabla 15

Seguimiento y control

ESTRATEGIAS	RIESGO	CONTROL OPERACIONES	ACTIVIDAD	Cumplimiento (Fecha)
Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, con una atención especializada y eficiente.	Desinterés de parte del empleado por cumplir la estrategia planificada.	Trato amable y cariñoso a los clientes.	Programar y realizar visitas a los clientes con trato amable.	
Implementación de paquetes de seguros a menor costo mediante condiciones y coberturas adecuadas, para clientes de una situación económica débil.	Desinterés y escasos recursos económicos.	Hacer promociones nuevos clientes.	Realizar ofertas de paquetes de pólizas por un mes a bajos costos para incentivar a nueva clientela.	
Análisis de la competitividad de la empresa mediante otros rivales en ventas de pólizas de seguros.		Estudio de la situación que presenta la empresa en cuanto a competitividad.	Reuniones de trabajo con empleados y clientes, para solución de la problemática que presenta la empresa.	

ESTRATEGIAS	RIESGO	CONTROL OPERACIONES	ACTIVIDAD	Cumplimiento (Fecha)
<p>Alianza con una institución que necesite asesoramiento y producción de seguros para incrementar las ventas y obtener resultados efectivos para las dos partes.</p> <p>Aprovechar la estructura de distribución de las pólizas de seguros en donde sea factible para luego distribuir las de la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A obteniendo también beneficios de los bajos costos.</p> <p>Estar entre una de las mejores empresas para trabajar en otros países, desarrollando una serie de proyectos para que a la finalización del 2027 el índice de satisfacción de los empleados sea el 100%.</p>	<p>Poco interés de la institución para solicitar ayuda profesional</p> <p>Medios de comunicación y transporte</p> <p>Falta de conocimiento del mercado e inclinación por adquirir otros bienes o servicios ante la globalización</p>	<p>Capacitación cada vez lo requieran (Capacitaciones)</p> <p>Contar con un plan de distribución del producto para incrementar las ventas en el valle del Mocotíes.</p> <p>Apertura de otras carteras del mercado en otros países para ampliar en número de coberturas en pólizas y competir con otras empresas.</p>	<p>-Asistir a instituciones que requieran asesoramiento del capital humano de la empresa para dictar charlas y talleres en temas de seguros y coberturas.</p> <p>- Crear estrategias que beneficien a la empresa para distribuir y vender pólizas de seguros en diferentes regiones del estado.</p> <p>Implementar acciones donde se amplié la cartera de sucursales en algunos países.</p>	

Fuente: elaboración propia (2022)

6.3.-Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos, permite identificar las necesidades que presenta la organización y plantear soluciones y herramientas que lleven a su buen funcionamiento. Estos recursos son los que poseen los trabajadores como sus capacidades, habilidades, conocimientos, entre otros.

6.3.1.- Situación actual de la gerencia de recursos humanos.

La agencia cuenta con un equipo de trabajo calificado para la labor que cumplen en el ramo de pólizas de seguros.

En el caso del seguro de Responsabilidad Civil de Vehículos (RCV) se concentra en la venta por ser Occidental de Riesgos y Servicios C.A. una empresa de prestigio regional, brindando también asesorías gratuitas a otras instituciones que lo requieran.

En cuanto a las necesidades de recursos humanos, será necesario tener un jefe de operaciones que gestione la logística, un empleado autorizado que permanezca en la empresa. En el apartado relativo al proceso de seguros, se determinará como garantía que cada asesor de seguros maneje un máximo de cinco pólizas por día. Para iniciar operaciones, se contratarán tres consultores de seguros para apoyar a otros municipios de la zona. Al mismo tiempo, se fijarán los costes fijos y variables de la actividad para que el precio de venta pueda calcularse fácilmente.

6.3.2.- Objetivos de recursos humanos.

- Estimular al personal, a que se sienta cómodo en el espacio de trabajo.
- Mejorar a través de capacitaciones las habilidades del personal.
- Plantear estrategias en recursos humanos para el futuro.

6.3.3.- Estrategia

La estrategia de recursos humanos es un plan que adopta la empresa para garantizar la contribución eficaz del personal, y así cumplir con el propósito de la empresa.

6.3.3.1.- Desarrollo de las estrategias de recursos humanos.

a) Estrategias de motivación laboral.

Es importante generar espacios que permitan el buen desenvolvimiento de los empleados. Y la mejor manera es fomentar la motivación laboral de los empleados.

Algunas estrategias que se pueden implantar son las siguientes:

- Generar espacios agradables.
- Reconocer el trabajo de los empleados
- Fomentar el liderazgo respetuoso y honesto
- Establecer metas a corto plazo

b) Estrategias por bonificación.

Las personas tendrán más probabilidad de permanecer en la empresa, si tienen una buena razón para hacerlo, por lo que vale la pena generar incentivos a los empleados, como, por ejemplo:

- Bonos mensuales.
- Capacitación profesional, considerando la experiencia y el desempeño del empleado.

Tabla 16

Estrategias del plan de recursos humanos

Estrategias	Objetivos		
	Incentivar al personal, a que se sienta cómodo en el área de trabajo.	Mejorar a través de capacitaciones las habilidades del personal.	Plantear estrategias en recursos humanos para el futuro.
Generar espacios agradables.	X		X
Reconocer el trabajo de los empleados.	X		
Fomentar el liderazgo respetuoso y honesto.		X	
Establecer metas a corto plazo.			X
Bonos mensuales.			X
Capacitación profesional, considerando la experiencia y desempeño del empleado.			X

Fuente: elaboración propia (2022). Estrategias aplicadas a Recursos Humanos de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.3.4.- Presupuesto de recursos humanos.

El presupuesto de recursos humanos hace referencia a los fondos con los que cuenta para asignarlos a los procesos que se gestionan dentro de la empresa, como lo son la serie de partidas de gastos de inversión al personal.

Tabla 17

Presupuesto de recursos humanos.

Descripción	Año 1		Año 2		Año 3		
	Importe Anual \$	Tasa de cambio SUNIAT	Importe Anual \$/	Importe Anual \$	Importe Anual \$/	Importe Anual \$	Importe Anual \$/
Bonificaciones especiales	\$700,00	3.38	\$/2.360,00	\$900,00	\$/3.042,00	\$1.100,00	\$/3.718,00
Capacitaciones del personal	\$1.000,00	3.38	\$/3.380,00	\$1200,00	\$/4.056,00	\$1.400,00	\$/4.732,00
Total, presupuesto de recursos humanos	\$1.700,00		\$/5.740,00	\$2.100,00	\$/7.098,00	\$2.500,00	\$/8.450,00

Fuente: elaboración propia (2022). Presupuesto de Recursos Humanos de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.4.-Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1.- Situación actual de la RSE

Occidental de riesgos y servicios C.A. es una empresa que se encuentra comprometida con la responsabilidad social empresarial, estando presente en diversas actividades recreacionales en su entorno local, como lo son educativas y ambientales.

6.4.2.- Objetivos de RSE

Tabla 18

Objetivos de RSE.

Objetivo	Indicador	Metas Propuestas			Fuentes de Información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-3 años)	Largo Plazo (4-5 años)	
Crear un programa local de responsabilidad social.	Capacitación a personal y miembros de la comunidad.	2	4	6	Lista de colaboradores.
Fomentar el reciclado de papel y cajas, del residuo de la empresa.	Cantidad de papel y cajas reciclados.	100%	100%	100%	Reporte de reciclados.
Realizar campañas digitales que promuevan la responsabilidad social en otras organizaciones creando alianzas.	Difusión de información digital.	100%	100%	100%	Utilización de redes sociales.

Fuente: Contreras, M. y Moreno, C. (2022). Objetivos de RSE de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.4.3.- Estrategias de RSE

Tabla 19

Estrategias de RSE.

Estrategias	Objetivos		
	Crear un programa local de responsabilidad social.	Fomentar el reciclado de papel y cajas, del residuo de la empresa.	Realizar campañas digitales que promuevan la responsabilidad social en otras organizaciones creando alianzas.
Informar a la comunidad en general, con charlas especializadas en RSE.	X		
Educar a la comunidad del reciclado de papel y cartón, así como minimizar uso.	X		
Crear campañas sobre el cuidado del medio ambiente.		X	
Dar a conocer la importancia de las redes sociales actualmente y como usarlas para promover la RSE.			X
Realizar alianzas empresariales que promuevan y hagan vales la RSE.			X

Fuente: Contreras, M. y Moreno, C. (2022). Estrategias de RSE de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.4.4.- Presupuesto

Tabla 20

Presupuesto de RSE.

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Reciclado de papel y cartón.	50\$	60\$	80\$	90\$	100\$	380\$
Plan de planificación de RSE	20\$	20\$	40\$	40\$	50\$	170\$
Total, Presupuesto RSE	70\$	80\$	120\$	130\$	150\$	550\$

Fuente: elaboración propia (2022). Presupuesto de RSE de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.-Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1.- Situación actual de la gerencia financiera

La empresa Occidental de Riesgos C.A. presenta una situación financiera estable, enfocada en el crecimiento operativo, y tiene una concentración de sus activos en inversiones. Toma principal importancia en la planificación de objetivos y políticas financieras que peritan la mejor productividad en la organización.

6.5.2.- Objetivos de finanzas

- Crecimiento de la venta de pólizas de seguro.

- Aumentar el valor de las acciones de la empresa.
- Diversificar servicios para aumentar las fuentes de ingresos.

6.5.3.- Inversión en activos, depreciación y amortización 2023-2027

Tabla 21

Inversión en activos, depreciación y amortización 2023-2027

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Equipo telefónico	2.000,00 \$		1.100,00 \$		1.200,00 \$		2	50%
Mobiliario	6.000,00 \$						10	10%
Equipos informáticos	5.000,00 \$			2.000,00 \$			3	33%
TOTAL NO CORRIENTE	13.000,00 \$		1.100,00 \$	2.000,00 \$	1.200,00 \$			
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias iniciales	5.000,00 \$							
Tesorería (Caja Bancos)	20.000,00 \$							
TOTAL CORRIENTE	25.000,00 \$							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	38.000,00 \$		1.100,00 \$	2.000,00 \$	1.200,00 \$			

Nota: En esta tabla se refleja una aproximación de la inversión a realizar en Occidental de Riesgos y Servicios C.A, activos corrientes y no corrientes.

Fuente: elaboración propia (2022). Inversión en activos, depreciación y amortización 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.4.- Proyección de ventas 2023-2027

Tabla 22

Proyección de ventas 2023-2027

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguro de responsabilidad	Unidades	1.000,00 \$	1.200,00 \$	1.500,00 \$	1.800,00 \$	2.000,00 \$
Civil vehicular	Precio	20,00 \$	30,00 \$	40,00 \$	50,00 \$	60,00 \$
	Ingresos	20.000,00 \$	36.000,00 \$	60.000,00 \$	90.000,00 \$	120.000,00 \$
Póliza de accidentes personales	Unidades	2.000,00 \$	2.200,00 \$	2.500,00 \$	2.800,00 \$	3.000,00 \$
	Precio	100,00 \$	120,00 \$	140,00 \$	160,00 \$	180,00 \$
	Ingresos	200.000,00 \$	264.000,00 \$	350.000,00 \$	448.000,00 \$	540.000,00 \$
TOTAL INGRESOS		220.000,00 \$	300.000,00 \$	410.000,00 \$	538.000,00 \$	660.000,00 \$

Nota: La siguiente tabla muestra, el incremento anual de las ventas planteadas en Occidental de Riesgos y Servicios C.A, en el periodo 2023 – 2027

Fuente: elaboración propia. (2022). Proyección de ventas 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.5.- Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 23

Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	100,00 \$	9.600,00 \$	11.616,00 \$	12.777,60 \$	14.055,36 \$	15.460,90 \$
Incremento salarial anual	10,00%					
Nº de empleados año 1	8					
Nº de empleados año 2	8					
Nº de empleados año 3	8					
Nº de empleados año 4	8					
Nº de empleados año 5	8					
% coste Seguridad Social	13,00%	1.248,00 \$	1.510,08 \$	1.661,09 \$	1.827,20 \$	2.009,92 \$
Total gastos de personal		10.848,00 \$	13.126,08 \$	14.438,69 \$	15.882,56 \$	17.470,81 \$
ALQUILER						
Alquiler mensual	150,00 \$	1.800,00 \$	1.980,00 \$	2.178,00 \$	2.395,80 \$	2.635,38 \$
Subida anual prevista en %	10,00%					
OTROS GASTOS						
Electricidad	40,00 \$	480,00 \$	528,00 \$	580,80 \$	638,88 \$	702,77 \$
Agua	20,00 \$	240,00 \$	264,00 \$	290,40 \$	319,44 \$	351,38 \$
Internet	100,00 \$	1.200,00 \$	1.320,00 \$	1.452,00 \$	1.597,20 \$	1.756,92 \$
Teléfono	20,00 \$	240,00 \$	264,00 \$	290,40 \$	319,44 \$	351,38 \$
Subida media anual en %	10,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		2.160,00 \$	2.376,00 \$	2.613,60 \$	2.874,96 \$	3.162,46 \$
TOTAL GASTOS		14.808,00 \$	17.482,08 \$	19.230,29 \$	21.153,32 \$	23.268,65 \$

Nota: Se evalúan los costos y gastos operativos para Occidental de Riesgos y Servicios C.A, en el periodo 2023 -2027, teniendo en cuenta el incremento salarial anual de 10%, gastos de alquileres en un 10% y otros gastos de igual manera en un 10%.

Fuente: elaboración propia (2022). Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida

6.5.6.- Calculo de capital de trabajo 2023-2027

Tabla 24

Cálculo de capital de trabajo 2023-2027

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	25.000,00\$	95.419,25\$	188.616,32\$	321.528,98\$	489.051,91\$	696.530,07\$	>0.00

Nota: En esta tabla se puede ver el capital de trabajo con el que la empresa iniciara sus operaciones para el año 2023 y su incremento hasta el 2027.

Fuente: elaboración propia. Calculo de capital de trabajo 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.7.- Estructura y opiniones de financiamiento 2023-2027

Tabla 25

Estructura y opiniones de financiamiento 2023-2027

FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS	38.000,00 \$					
PRESTAMOS				5.000,00 \$		
Condiciones	Tipo de interés			12%		
	Años			2		
TOTAL FINANCIACIÓN	38.000,00 \$			5.000,00 \$		
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	38.000,00 \$	1.100,0 \$	2.000,00 \$	1.200,00 \$	
	FINANCIACIÓN	38.000,00 \$		5.000,00 \$		

Nota: Acá se puede evidenciar la estructura de financiamiento con que la empresa contara durante los próximos 5 años, a partir del 2023. Con respecto al préstamo, este tendrán un interés del 12% y se obtendrá para el tercer año.

Fuente: elaboración propia (2022). Estructura y opiniones de financiamiento 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.8.- Estado de resultados proyectados 2023-2027

Tabla 26

Estado de resultado proyectado 2023-2027

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	220.000,00 \$	300.000,00 \$	410.000,00 \$	538.000,00 \$	660.000,00 \$
Aprovisionamiento	242,00 \$	300,00 \$	350,00 \$	400,00 \$	450,00 \$
Variación de existencias	4.940,00 \$				
Margen	224.698,00 \$	299.700,00 \$	409.650,00 \$	537.600,00 \$	659.550,00 \$
Gastos de personal	10.848,00 \$	13.126,08 \$	14.438,69 \$	15.882,56 \$	17.470,81 \$
Alquileres	1.800,00 \$	1.980,00 \$	2.178,00 \$	2.395,80 \$	2.635,38 \$
Otros gastos	2.160,00 \$	2.376,00 \$	2.613,60 \$	2.874,96 \$	3.162,46 \$
EBITDA	209.890,00 \$	282.217,92 \$	390.419,71 \$	516.446,68 \$	636.281,35 \$
Amortizaciones	3.266,67 \$	3.816,67 \$	4.483,33 \$	5.083,33 \$	5.083,33 \$
EBIT	206.623,33 \$	278.401,25 \$	385.936,38 \$	511.363,35 \$	631.198,02 \$
Gastos financieros				600,00 \$	316,98 \$
BAI	206.623,33 \$	278.401,25 \$	385.936,38 \$	510.763,35 \$	630.881,04 \$
Impuesto sobre beneficios	72.318,17 \$	97.440,44 \$	135.077,73 \$	178.767,17 \$	220.808,36 \$
Resultado	134.305,17 \$	180.960,81 \$	250.858,65 \$	331.996,18 \$	410.072,67 \$
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	67.152,58 \$	90.480,41 \$	125.429,32 \$	165.998,09 \$	205.036,34 \$
RESERVAS	67.152,58 \$	90.480,41 \$	125.429,32 \$	165.998,09 \$	205.036,34 \$

Nota: En el estado de resultados proyectados para el periodo 2023 – 2027, se puede observar las ventas, costos, gastos financieros, y utilidad neta de la empresa.

Fuente: elaboración propia (2022). Estado de resultado proyectado 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.9.- Estados de situación financiera proyectados 2023-2027

Tabla 27

Estado de situación financiera 2023-2027

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Equipo telefónico	2.000,00 \$		1.100,00		1.200,00		2	50%
Mobiliario	6.000,00 \$						10	10%
Equipos informáticos	5.000,00 \$			2.000,00			3	33%
TOTAL NO CORRIENTE	13.000,00 \$		1.100,00	2.000,00	1.200,00			
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias iniciales	5.000,00 \$							
Tesorería (Caja Bancos)	20.000,00							
TOTAL CORRIENTE	25.000,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	38.000,00		1.100,00	2.000,00	1.200,00			

Nota: Se presenta la totalidad de bienes, derechos y obligaciones, y la situación del patrimonio en Occidental de Riesgos y Servicios C.A.

Fuente: elaboración propia (2022). Estado de situación financiera 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.10.- Flujo de caja proyectados 2023-2027

Tabla 28

Flujo de caja proyectados 2023-2027

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	13.000,00 \$	13.000,00 \$	14.100,00 \$	16.100,00 \$	17.300,00 \$	17.300,00 \$
Amortizaciones		3.266,67 \$	7.083,33 \$	11.566,67 \$	16.650,00 \$	21.733,33 \$
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	13.000,00 \$	9.733,33 \$	7.016,67 \$	4.533,33 \$	650,00 \$	-4.433,33 \$
Existencias	5.000,00 \$	80,00 \$	80,00 \$	80,00 \$	80,00 \$	80,00 \$
Clientes		18.082,19 \$	24.657,53 \$	33.698,63 \$	44.219,18 \$	54.246,58 \$
Tesorería	20.000,00 \$	77.283,69 \$	163.907,01 \$	287.779,94 \$	444.783,69 \$	642.235,83 \$
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	25.000,00 \$	95.445,88 \$	188.644,54 \$	321.558,57 \$	489.082,87 \$	696.562,40 \$
TOTAL ACTIVO	38.000,00 \$	105.179,21 \$	195.661,21 \$	326.091,90 \$	489.732,87 \$	692.129,07 \$
PASIVO						
Recursos propios	38.000,00 \$	38.000,00 \$	38.000,00 \$	38.000,00 \$	38.000,00 \$	38.000,00 \$
Reservas		67.152,58 \$	157.632,99 \$	283.062,31 \$	449.060,40 \$	654.096,74 \$
Resultados negativos						
Prestamos				5.000,00 \$	2.641,51 \$	
TOTAL NO CORRIENTE	38.000,00 \$	105.152,58 \$	195.632,99 \$	326.062,31 \$	489.701,91 \$	692.096,74 \$
Proveedores		6,63 \$	8,22 \$	9,59 \$	10,96 \$	12,33 \$
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		6,63 \$	8,22 \$	9,59 \$	10,96 \$	12,33 \$
TOTAL PASIVO	38.000,00 \$	105.159,21 \$	195.641,21 \$	326.071,90 \$	489.712,87 \$	692.109,07 \$

Nota: De manera detallada se reflejan las salidas y entradas netas de dinero de Occidental de Riesgos y Servicios C.A, en el periodo 2023 – 2027. Conociendo así la capacidad de la empresas para hacer sus pagos, y conocer el estado financiero de la empresa para cada año proyectado.

Fuente: elaboración propia (2022). Flujo de caja proyectados 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

6.5.11.- Indicadores de rentabilidad 2023-2027

Tabla 29

Indicadores de rentabilidad 2023-2027

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Económica						
Rotación	2,09	1,53	1,26	1,10	0,95	>0
Margen	0,94	0,93	0,94	0,95	0,96	>0
Financiera						
Apalancamiento	1,00	1,00	1,02	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	
ROE	1,28	0,93	0,78	0,68	0,59	>0
ROE en %	127,72%	92,50%	78,13%	68,16%	59,25%	>0

Nota: El margen de ventas de Occidental de Riesgos y Servicios C.A, para el primer año será de 0.94, en el segundo año bajara a 0.93, y en los siguientes tres años subirá un 0.01. Por otro lado el ROE indica que a la empresa se le genera 1.28 de utilidad en el primer año.

Fuente: elaboración propia (2022). Indicadores de rentabilidad 2023-2027 de Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Tovar Estado. Mérida.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de elaboración de este trabajo se elaboró un plan estratégico para la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. para un periodo del año 2023 al 2027.

En conclusión se diseñó un plan estratégico de comunicación interna para la empresa, tomando en cuenta el análisis y diagnóstico del entorno de la empresa Occidental de Riesgos y Servicios C.A. Se lograron formular objetivos estratégicos, en un horizonte de cinco años de plazo, y las respectivas estrategias de negocio, que dieran solución a las necesidades presentes en la empresa. Se creó de igual manera un plan estratégico de marketing para el periodo 2023- 2027 que mejorar la comunicación interna en la empresa Occidental e Riesgos y Servicios C.A.

Con este plan estratégico, se buscó consolidar los objetivos a largo y corto plazo en la empresa. De igual forma, establecer medidas de desarrollo, teniendo una idea, lo más cercana posible con los resultados obtenidos en el plan propuesto para el periodo 2023- 2027. El resultado de esta investigación, generar una comunicación interna y la atención al cliente en manejo de información a nivel corporativo y áreas de negocio a través de capacitación de los empleados para un mejor clima organizacional, maximizando así, los beneficios adquiridos en la organización, como lo son la capacitación de los empleados en el lapso comprendido entre el año 2023 y 2027, capacitación en cuanto al conocimiento a estrategias de comunicación interna mejorando la información a nivel corporativo y áreas de negocios.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones, están:

Seguir propiciando climas laborales, que permitan el buen desempeño de los empleados, y que ellos tengan la confianza de compartir cualquier inquietud que haga un cambio para mejorar dentro de la organización.

Tener presente los puntos débiles, en cuanto a los sectores económicos que requieren de medidas correctivas, teniendo en cuenta siempre el análisis administrativo de la empresa, ya que los cambios económicos se dan con más frecuencias, y si no se buscan las mejores estrategias, podrían causar daños en el crecimiento de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castán, J. López, J. y Núñez, A. (2012) *La logística en la empresa*. Ed. Pirámides.

Castellanos, I. (2019). *Planificación estratégica*. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de matrices: <https://lc-estrtegia.wordpress.com/2015/01/25/01-l-matriz-interna-externa-:e/#content>.

David, F. (2015). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.

Chirinos, D. y Fuenmayor, Y (3de septiembre de 2010). *Estrategias de Marketing interno para la productividad laboral aplicadas en las Universidades Privadas*. Revista electrónica de Humanidades, Educación y comunicación social, 21-40. Recuperado el 15 de Enero 2019, de <https://dianet.unirioja.es/descarga/articulo/3675710.pdf>.

Goldhaber, G. (2019). *La Gerencia integral*. Grupo Editorial Norma.

Gómez, H. (2016) *Servicio al cliente*. Panamericana. Editorial LTDA.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de Marketing*, 6ª ed. Ed. Pearson- Prentice Hall.

López, M. Soliz, M y Aguirre, G. (Diciembre de 2016). *Estrategias de Marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno*. Revista Iberoamericana de Ciencias, 3 (7), 93- 107.

Obtenido de [http://www.mileio.com/opin3n/vari0s-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/estrategias-marketing-interno-incrementar-motivaci3n-cliente-interno](http://www.mileio.com/opinión/vari0s-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/estrategias-marketing-interno-incrementar-motivaci3n-cliente-interno).

Pachano, A. (2016). *Comunicaci3n Organizacional*. Diana T3cnico.

Thompson, I. (2014). Defini3n de distribuci3n. Promonegocios. Net <http://www.promonegocios.net/distribucion/de-definici3n-distribucion.hmt>.

Torres, M. y Mederos, B. (2015). *Fundamentos de la log3stica*. Universidad de Pinar del R3. “Hermanos Saiz Montes de Oca” y la sociedad cubana de log3stica y Marketing de la ANE.