



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
XI PROMOCIÓN**

PROYECTO DE GRADO

**TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO
APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA EL INTERMEDIARIO DE SEGUROS AEROSEGUROS CÍA. LTDA.”**

AUTORES

MARCILLO, RAQUEL DE LOS ÁNGELES

GARZON, MARTHA JEANETH

DIRECTOR: MBA. ING. AGUIRRE, CECIL

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2014

CERTIFICADO**ING. CECIL AGUIRRE****ING. CESAR SEGOVIA****CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL INTERMEDIARIO DE SEGUROS AEROSEGUROS CÍA. LTDA.**” Realizado por RAQUEL DE LOS ÁNGELES MARCILLO y MARTHA JEANETH GARZÓN TIPÁN, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE-.

Debido a que ha concluido el trabajo se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil en Acrobat (pdf). Autorizamos a RAQUEL DE LOS ÁNGELES MARCILLO Y MARTHA JEANETH GARZÓN TIPÁN que entreguen a la ING. AMPARO MARTINEZ en calidad de Coordinadora de la Maestría.

Sangolqui, marzo del 2014

Ing. Cecil Aguirre

Director

Ing. Cesar Segovia

Oponente

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

RAQUEL DE LOS ÁNGELES MARCILLO

MARTHA JEANETH GARZÓN TIPÁN

DECLARAN QUE:

El proyecto de grado denominado “**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL INTERMEDIARIO DE SEGUROS AEROSEGUROS CÍA. LTDA.**”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente el presente trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos el contenido, veracidad y alcance del proyecto de grado en mención.

Sangolqui, marzo del 2014

Ing. Raquel Marcillo

Ing. Jeaneth Garzón

AUTORIZACIÓN

Nosotras, RAQUEL DE LOS ÁNGELES MARCILLO

MARTHA JEANETH GARZÓN TIPÁN

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución del Proyecto: **“DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL INTERMEDIARIO DE SEGUROS AEROSEGUROS CÍA. LTDA.”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, marzo del 2014

Ing. Raquel Marcillo

Ing. Jeaneth Garzón

DEDICATORIA

Antonino y María de Lourdes mis padres,

ángeles en la tierra; para toda mi vida

Raquel

AGRADECIMIENTO

Con infinita humildad ayer, hoy y siempre.....Dios

Raquel

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mi querida familia; a mi madre, padre, hermanos y mi esposo quienes siempre han apoyado mi desarrollo profesional.

Jeaneth

AGRADECIMIENTO

A mis padres, mis hermanos y esposo quienes me apoyaron a culminar exitosamente ésta etapa de mi vida, a ellos mi eterna gratitud.

Al Ing. Mesías Dávila, Gerente General de Arosegueros Cía. Ltda., por su soporte incondicional al desarrollo de éste trabajo.

A la Escuela Superior Politécnica del Ejército y a sus excelentes docentes de los cuales me llevo los mejores conocimientos y recuerdos.

Jeaneth

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1.1 GENERALIDADES	1
1.2 ANTECEDENTES DEL SEGURO	4
1.3 LA EMPRESA	8
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.5 OBJETIVOS	9
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	11
1.6.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	11
1.6.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	11
1.7 MARCO TEÓRICO	12
1.7.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.7.1.1 MISIÓN	14
1.7.1.2 VISIÓN	15
1.7.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	16
1.7.1.3.1 ANÁLISIS EXTERNO	16
1.7.1.3.1.1 MACROAMBIENTE	16
1.7.1.3.1.2 MICROAMBIENTE	18
1.7.1.3.1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	18
1.7.1.3.1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	20
1.7.1.3.1.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MCP)	20
1.7.1.3.2 ANÁLISIS INTERNO	21
1.7.1.3.2.1 CADENA DE VALOR	21
1.7.1.3.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	24
1.7.1.4 GENERACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	25
1.7.1.5 ANÁLISIS FODA	25
1.7.1.6 MATRIZ ESTRATÉGICA	28
1.7.1.7 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	30
1.7.1.8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	32
1.7.1.9 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	33
1.7.1.10 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	34
1.7.2 LA ESTRATEGIA	36
1.7.2.1 ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	36
1.7.2.2 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	37
1.7.2.3 MAPA ESTRATÉGICO	40
1.7.2.4 RELACIÓN CAUSA EFECTO	41
1.7.2.5 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	43
1.7.2.6 PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL	44
1.7.2.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	44
1.7.2.6.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	45
1.7.2.6.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	46
1.7.2.6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	47

1.7.2.7 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	48
1.7.2.8 NÚMERO Y ORDEN DE LAS PERSPECTIVAS	50
CAPÍTULO II	51
2 PROCESO ESTRATÉGICO.....	51
2.1 LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	51
2.1.1 PRINCIPIOS Y VALORES	51
2.1.1.1 PRINCIPIOS.....	52
2.1.1.2 VALORES	53
2.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	55
2.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	55
2.4 POLÍTICA CORPORATIVA.....	55
2.4.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	56
2.4.2 POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO	56
2.4.3 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	57
2.4.4 POLÍTICAS FINANCIERAS.....	57
2.5 ANÁLISIS EXTERNO.....	58
2.5.1 MACRO AMBIENTE.....	58
2.5.1.1 FACTOR ECONÓMICO	58
2.5.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B)	58
2.5.1.1.2 INFLACIÓN	61
2.5.1.1.3 SALARIO MÍNIMO VITAL.....	62
2.5.1.1.4 TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	63
2.5.1.1.5 RIESGO PAÍS	65
2.5.1.2 FACTOR POLÍTICO.....	67
2.5.1.3 FACTOR LEGAL	68
2.5.1.3.1 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.....	68
2.5.1.3.2 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.....	68
2.5.1.3.3 MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	69
2.5.1.4 FACTOR SOCIO-CULTURAL	69
2.5.1.4.1 CANASTA FAMILIAR.....	69
2.5.1.4.2 DELINCUENCIA.....	71
2.5.1.4.3 CULTURA	73
2.5.1.5.1 SOFTWARE	73
2.5.1.5.2 HARDWARE	74
2.5.2 MICRO AMBIENTE	74
2.5.2.1 CLIENTES.....	75
2.5.2.2 PROVEEDORES.....	90
2.5.2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	102
2.5.2.3.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	102
2.5.2.3.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS	103
2.5.2.3.3 BARRERAS DE ENTRADA.....	104
2.5.2.3.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	104
2.5.2.3.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.....	105
2.6 ANÁLISIS INTERNO	105
2.6.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	105
2.6.2 CAPACIDAD FINANCIERA.....	106
2.6.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA.....	107

2.6.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	107
2.6.5 CAPACIDAD COMERCIAL	108
2.7 ANÁLISIS FODA	109
2.7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	111
2.7.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	114
2.7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	115
2.7.4 MATRICES DE ACCIÓN	118
2.7.4.1 MATRIZ DE ACCIÓN “FO”	118
2.7.4.2 MATRIZ DE ACCIÓN “FA”	120
2.7.4.3 MATRIZ DE ACCIÓN “DO”	122
2.7.4.4 MATRIZ DE ACCIÓN “DA”	124
2.8 MATRICES DE ADECUACIÓN	127
2.8.1 MATRIZ ESTRATÉGICA.....	127
2.8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA	129
2.8.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	132
2.9 MATRICES DE DECISIÓN.....	133
2.9.1 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA.....	133
2.9.2 MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO...	135
CAPITULO III	137
3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	137
3.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	138
3.1.1 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS	140
3.1.2 MATRIZ PRIORIZACION DE OBJETIVOS	141
3.2. ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS	142
3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES.....	142
3.4 RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES.....	143
3.5 ELECCIÓN DE INDICADORES	145
3.5.1 DICCIONARIO DE INDICADORES.....	146
3.6 ESTABLECIMIENTO 3 Ms	150
CAPÍTULO IV	154
4. PROYECTOS.....	154
4.1 DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS	154
4.2 ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS.....	154
4.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO	154
4.2.1.1 PROYECTO: PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL	154
4.2.1.2 PROYECTO: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS AL SEGURO DE VEHÍCULOS	157
4.2.1.3 PROYECTO: PLAN DE CONTROL PRESUPUESTARIO.....	159
4.2.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO	161
4.2.2.1 PROYECTO: PLAN DE MARKETING Y VENTAS	161
4.2.2.2 PROYECTO: PROGRAMA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	164
4.2.2.3 PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	166
4.2.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO	168
4.2.3.1 PROYECTO: PLAN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	168
4.3 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS.....	170

CAPÍTULO V	179
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	179
5.1 CONCLUSIONES.....	179
5.2 RECOMENDACIONES	180
Bibliografía	182

Índice de Tablas

Tabla 1 Crecimiento Mercado Asegurador Ecuatoriano	7
Tabla 2 Modelo Matriz Estratégica	30
Tabla 3 Matriz Axiológica de Principios	52
Tabla 4 Matriz Axiológica de Valores	54
Tabla 5 Misión propuesta Aeroseguros Cía. Ltda	55
Tabla 6 Visión propuesta Aeroseguros Cía. Ltda	55
Tabla 7 PIB	59
Tabla 8 PIB Servicios	60
Tabla 9 Inflación	61
Tabla 10 Salario Mínimo Vital	62
Tabla 11 Tasa de Interés Activa	64
Tabla 12 Riesgo País	66
Tabla 13 Canasta Familiar Básica	70
Tabla 14 Denuncias ámbito nacional	72
Tabla 15 Tipo de pólizas contratadas	80
Tabla 16 Ramos de Seguros Contratados	81
Tabla 17 Tiempo como Clientes	82
Tabla 18 Manera de conocer a Aeroseguros Cía. Ltda	83
Tabla 19 Nivel de Satisfacción con la Asesoría Recibida	85
Tabla 20 Siniestros suscitados	86
Tabla 21 Asesoría Brindada	87
Tabla 22 Valores Destinados a un Seguro	88
Tabla 23 Satisfacción con la Compañía de Seguros	89
Tabla 24 Tiempo como Proveedor	94
Tabla 25 Ramos que Comercializa Aeroseguros Cía. Ltda	95
Tabla 26 Calificación de la Gestión de Comercialización	96
Tabla 27 Asesoría Brindada	97
Tabla 28 Cumplimiento de Metas	98
Tabla 29 Incentivos por Comercialización	99
Tabla 30 Inconvenientes con el Proceso de Comercialización	100
Tabla 31 Inconvenientes en el Proceso de Venta	101
Tabla 32 Matriz FODA Aeroseguros Cía. Ltda	110
Tabla 33 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	112
Tabla 34 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	113
Tabla 35 Matriz de Perfil Competitivo	114
Tabla 36 Tabla de Puntajes	115
Tabla 37 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	116
Tabla 38 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	117
Tabla 39 Matriz de Acción FO	118
Tabla 40 Matriz de Acción FA	120
Tabla 41 Matriz de Acción DO	122
Tabla 42 Matriz de Acción DA	124
Tabla 43 Matriz Estratégica	127
Tabla 44 Estrategias FO	128

Tabla 45 Estrategias DO	128
Tabla 46 Estrategias FA	128
Tabla 47 Estrategias DA	129
Tabla 48 Matriz PEYEA - Aeroseguros Cía. Ltda.	130
Tabla 49 Resultados obtenidos.....	130
Tabla 50 Vector Direccional.....	131
Tabla 51 Matriz de Decisión Estratégica	134
Tabla 52 Estrategias Seleccionadas.....	135
Tabla 53 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.....	136
Tabla 54 Objetivos estratégicos.....	140
Tabla 55 Matriz Priorización de Objetivos.....	141
Tabla 56 Alineamiento de Estrategias y Objetivos	142
Tabla 57 Factores Clave	143
Tabla 58 Indicadores perspectiva financiera	147
Tabla 59 Indicadores perspectiva del cliente.....	148
Tabla 60 Indicadores perspectiva interna o de procesos	149
Tabla 61 Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje	149
Tabla 62 Cuadro de Mando Integral- Medidas.....	151
Tabla 63 Cuadro de Mando Integral- Metas	152
Tabla 64 Cuadro de Mando Integral- Medios	153
Tabla 65 Indicadores proyecto plan de capacitación y motivación para el personal	156
Tabla 66 Indicador de gestión plan de comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos	158
Tabla 67 Indicador de gestión plan de control presupuestario	160
Tabla 68 Indicadores de gestión plan de marketing y ventas.....	163
Tabla 69 Indicador de gestión programa de alianzas estratégicas.....	165
Tabla 70 Indicadores de gestión implementación de un sistema de gestión de calidad	167
Tabla 71 Indicadores de gestión plan de innovación tecnológica.....	169
Tabla 72 Presupuesto proyectos	171
Tabla 73 Proyecto: Plan de Capacitación y Motivación.....	172
Tabla 74 Proyecto: Plan de comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos.....	173
Tabla 75 Proyecto: Plan de control presupuestario.....	174
Tabla 76 Proyecto: Plan de Marketing y Ventas	175
Tabla 77 Proyecto: Programa de Alianzas Estratégicas con principales Aseguradoras del mercado.....	176
Tabla 78 Proyecto: Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	177
Tabla 79 Proyecto: Plan de Innovación Tecnológica	178

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Diagrama de Ishikawa Aeroseguros Cía. Ltda.....	9
Gráfico 2 Cinco Fuerzas de Porter	18
Gráfico 3 Modelo Cadena de Valor	22
Gráfico 4 Modelo Matriz PEYEA.....	31
Gráfico 5 Modelo Matriz de la Gran Estrategia	33
Gráfico 6 Modelo Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	34
Gráfico 7 Estructura o marco estratégico para la acción.....	37
Gráfico 8 Estructura para transformar una estrategia en términos operativos	40
Gráfico 9 Mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton	42
Gráfico 10 Diseño de Cuadro de Mando Integral Básico	49
Gráfico 11 P.I.B Total	59
Gráfico 12 PIB Servicios	60
Gráfico 13 Inflación	61
Gráfico 14 Salario Mínimo Vital.....	63
Gráfico 15 Tasa de Interés Activa	64
Gráfico 16 Riesgo País	66
Gráfico 17 Canasta Familiar Básica.....	70
Gráfico 18 Denuncias Ámbito Nacional.....	72
Gráfico 19 Tipo de pólizas contratadas	80
Gráfico 20 Ramos de Seguros Contratados.....	81
Gráfico 21 Tiempo como Clientes	82
Gráfico 22 Manera de conocer a Aeroseguros Cía. Ltda	84
Gráfico 23 Nivel de Satisfacción con la Asesoría Recibida.....	85
Gráfico 24 Siniestros suscitados.....	86
Gráfico 25 Asesoría Brindada	87
Gráfico 26 Valores Destinados a un Seguro.....	88
Gráfico 25 Asesoría Brindada	88
Gráfico 27 Satisfacción con la Compañía de Seguros.....	89
Gráfico 28 Tiempo como Proveedor	94
Gráfico 29 Ramos que Comercializa Aeroseguros Cía. Ltda.	95
Gráfico 30 Calificación de la Gestión de Comercialización.....	97
Gráfico 31 Asesoría Brindada	98
Gráfico 32 Cumplimiento de Metas	99
Gráfico 33 Incentivos por Comercialización.....	100
Gráfico 34 Inconvenientes con el Proceso de Comercialización.....	101
Gráfico 35 Inconvenientes en el Proceso de Venta.....	102
Gráfico 36 Matriz PEYEA - Aeroseguros Cía. Ltda.	131
Gráfico 37 Matriz de la Gran Estrategia - Aeroseguros Cía. Ltda.....	133
Gráfico 38 Mapa Estratégico	144

Resumen

En el actual entorno competitivo en el que vivimos, las empresas deben aplicar estrategias para sobresalir en el mercado que se desarrollan, para esto la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral se constituyen en herramientas fundamentales e imprescindibles para demarcar las pautas y lineamientos con estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por la empresa y la toma de acciones oportunas frente a las adversidades u oportunidades del entorno. El presente estudio trata del Diseño de un Modelo de Control Estratégico aplicando la Metodología del Cuadro de Mando para el Bróker de Seguros Aeroseguros Cía. Ltda., con el fin de proporcionar a la empresa herramientas que permitan mantener las estrategias y objetivos alineados a su planificación estratégica. Se parte del análisis del giro del negocio para comprender el papel que representa Aeroseguros Cía. Ltda. cuya actividad es gestionar y obtener contratos de seguros para una o varias empresas de seguros o de medicina pre pagada autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Se enfoca en el Proceso Estratégico, la formulación de la misión, visión, análisis del entorno; y la elaboración de matrices para generar, evaluar y seleccionar estrategias, con la finalidad de diseñar el Cuadro de Mando Integral, considerando la Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

Palabras Claves

- Planificación Estratégica
- Cuadro de Mando Integral
- Indicadores
- Perspectivas
- Gestión

Abstract

Companies must apply strategies that stand out in its marketing development area, if they want to be in the current competitive environment. To carry out the Company's Strategy Planning and the balanced scorecard there are essential and fundamental tools that would allow guideline strategies to maintain the direct goals and help make a convenient decision when going thru hardship or environmental opportunities. This investigation has the goal to provide tools that allow the Company to keep its strategies and to have the Strategy Control Model Design applying the balanced scorecard and aligned goals process for the Insurance Broker Aeroseguros Cia. Ltda. First, an analysis of the business activity is made, than in order to understand the role that Aeroseguros Cia. Ltda is playing so that we can manage and sign insurance contracts for one or many of authorized prepaid medicine insurance companies by the Superintendence of Banks and Insurance. Focusing in the Strategy Process, mission forming, vision, environment analysis and development of matrix so we can grade and choose strategies with goal to design a balanced scorecard, considering the financial, customer, and internal process, learning and growing points of view.

Key words:

- Planning Strategy
- Balanced Scorecard
- Indicators
- Perspective
- Management

DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ESTRATÉGICO APLICANDO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL INTERMEDIARIO DE SEGUROS AEROSSEGUROS CÍA. LTDA.

El presente estudio trata del Diseño de un Modelo de Control Estratégico aplicando la Metodología del Cuadro de Mando Integral para el Bróker de Seguros Arosegueros Cía. Ltda., con el fin de proporcionar a la empresa herramientas que permitan mantener las estrategias y objetivos alineados a su planificación estratégica.

El Capítulo I contiene datos generales del Bróker de Seguros Arosegueros Cía. Ltda.; la problemática que enfrenta la empresa; objetivos generales y específicos del estudio; así como la justificación de realización del proyecto. Adicionalmente, se plantea el marco teórico necesario como apoyo fundamental para el desarrollo del proyecto.

El Capítulo II se enfoca en el Proceso Estratégico, la formulación de la misión, visión, análisis del entorno; y la elaboración de matrices para la generación, evaluación y selección de estrategias.

En el Capítulo III se diseña el Cuadro de Mando Integral, considerando la Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno, Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

En el Capítulo IV se determina los proyectos de implementación tanto a corto, mediano y largo plazo con el propósito de alcanzar los objetivos planteados en la Planificación Estratégica.

En el Capítulo V se realizan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio.

CAPÍTULO I

1.1 GENERALIDADES

La importancia de los seguros en las economías modernas es incuestionable y ha sido reconocido desde hace siglos. El seguro es una necesidad inherente a las actividades de negocios y empresas. También sirve a un interés público mucho más amplio, más allá de su papel de los negocios es también parte de la protección de un buen segmento de la riqueza de un país.

El seguro es un elemento esencial en la operación de economías mundiales; sin coberturas de seguro, el sector comercial privado sería incapaz de funcionar, permite que los negocios operen de una manera efectiva al proveer mecanismos de transferencia de riesgos donde aquellos asociados a los negocios son asumidos por terceros. Además, es un producto financiero que legalmente compromete a la compañía aseguradora a pagar por las pérdidas que el asegurado sufra cuando ocurran eventos específicos. La aseguradora acepta el riesgo de que tales eventos puedan ocurrir, a cambio del pago de una prima. La aseguradora, por su parte, puede trasladar ese riesgo, en todo o en parte, a otras aseguradoras o reaseguradoras. El seguro hace posible asumir riesgos que de otra manera serían prohibitivamente caros si sólo una parte tuviera que absorber la totalidad del riesgo.

En muchos aspectos, los gobiernos les exigen a las empresas adquirir coberturas de seguros, conocidos como responsabilidades financieras, la adquisición de seguros por mandato de las autoridades gubernamentales intenta asegurarse que las partes afectadas serán indemnizadas.

La distribución de los seguros se puede manejar a través de la comercialización directa de la empresa aseguradora al cliente; pero el más común son los intermediarios de seguros, éstos constituyen el vínculo clave entre las compañías de seguros, que buscan colocar sus coberturas, y los consumidores, que buscan obtener protección a través de los seguros.

Los intermediarios, conocidos generalmente como “agentes”, “brokers” o “productores”, ofrecen asesoramiento, información y otros servicios además de la solicitud, negociación y venta de seguros.

Durante las dos últimas décadas, muchos intermediarios profesionales han desarrollado servicios que van mucho más allá de los relacionados con la transferencia de riesgos del asegurado a la aseguradora; los intermediarios ofrecen ahora servicios tales como la evaluación e implementación de medios alternativos de financiamiento para posibles riesgos, estrategias de administración de riesgos y manejo de pérdidas. Los intermediarios de seguros facilitan la colocación y compra de seguros y proveen servicios a las compañías aseguradoras y a los clientes, que complementan el proceso de colocación.

De acuerdo a la Ley de Seguros No. 174, los Asesores de Seguros se definen de la siguiente manera:

Art. 7. "Son Asesores Productores de Seguros:

Las Agencias Asesoras Productoras de Seguros son personas jurídicas, con organización propia, cuya única actividad es la de gestionar y obtener contratos de seguros, para una o varias empresas de seguros o de medicina pre pagada autorizada a operar en el país. Las empresas de seguros serán solidariamente responsables por los actos ordenados o ejecutados por los agentes de seguros y las agencias asesoras productoras de seguros, dentro de las facultades contenidas en los respectivos contratos.

Tanto compañías de seguros, como intermediarios de seguros se rigen bajo leyes, decretos y resoluciones con el objetivo de regular el accionar en el mercado de las mismas, entre las principales regulaciones se encuentran las siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador- Publicación en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ley General de Seguros No. 74 y su Reglamento
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento
- Ley General del Sistema de Seguros Privados
- Legislación sobre el Contrato de Seguros - Decreto Supremo 1147

- Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros – Resolución JB_2001_ 289
- Código de Comercio - Contratos

1.2 ANTECEDENTES DEL SEGURO

La institución del Seguro es casi tan antigua como la civilización misma; se encuentran antecedentes en las culturas griega y romana, y entre los aztecas; quienes concedían a los ancianos notables, algo semejante a una pensión.

El primer contrato de seguro, surgió en 1347 en Génova Italia, mientras que la primera póliza apareció en Pisa en el año de 1385.

Para 1629 En Holanda, nace la Compañía de las Indias Orientales, primera gran compañía moderna que asegura el transporte marítimo. Este tipo de institución se multiplicó por todo el Continente Europeo.

Debido al incendio registrado por el año de 1710 en la ciudad de Londres, Inglaterra, donde se consumieron cerca de 13200 casas, 89 iglesias y la Catedral de Saint Paul, se fundó el "Fire Office" para el auxilio a las víctimas. Sólo en ese momento el hombre ha ponderado la posibilidad de amenizarse las pérdidas a un nivel financiero. Surge así, el más antiguo Seguro contra Incendios del mundo.

El Seguro crece en Inglaterra en el siglo XIX, amparando manufacturas emergentes de incendios, garantizando condiciones básicas, permitiéndoles expandir sus servicios y el número de protegidos por el seguro.

La apertura de los puertos al Comercio Internacional en 1808 por D. João VI, origina en Brasil la primera sociedad aseguradora: La Compañía de Seguros Boa Fe.

Muchas han sido las manifestaciones a lo largo de la historia, que han originado el nacimiento del seguro hace más de 600 años hasta tomar la forma que tiene en la actualidad, en sus inicios no puede decirse que existiera con sus bases técnicas y jurídicas como lo conocemos ahora, pero sí surgió como un sentimiento de solidaridad ante los infortunios.

Ante éstas necesidades han surgido las Compañías de Seguros como instituciones financieras especializadas en asumir riesgos de terceros mediante la expedición de pólizas de seguros; siendo ésta un Contrato entre Compañía de Seguros y Asegurado, como tal instrumento legal que es, con sus obligaciones, derechos y complejidades.

El negocio de los seguros de vida y generales en el país registra un crecimiento del 21,3% durante el pasado año 2011. A octubre de 2012, las cifras de la Superintendencia de Bancos y Seguros muestran que las primas netas pagadas por las empresas aseguradoras estaban en \$1.094 millones, lo que significa 1,9 millones más que en 2010 (a octubre).

El desempeño va de la mano con la mejora en la economía del país, este año les fue bien a las compañías del sector privado y por eso aumentó el requerimiento de pólizas. Aunque también tiene que ver con los niveles de inflación que cada año registra el país. Siempre que hay inflación también

hay incremento en el mercado de seguros, porque los valores asegurados suben.

Uno de los sectores que registra mayor crecimiento es el de seguros de vida, cada vez más gente está tomando este tipo de seguros con diferentes montos, y se está dando más acceso a personas sobre todo de clase media, que quieren cubrir a sus familiares en caso de que faltasen.

La Superintendencia de Bancos y Seguros registran 28 empresas que se dedican a los seguros de vida (a octubre 2011). En ese segmento, las primas netas pagadas se ubicaron en \$218 millones, esto significa un aumento de 24,6% respecto al mismo periodo del 2010.

La oferta de seguros también crece en otros segmentos, como el caso de salud, medicina pre pagada; existiendo coberturas a nivel nacional por montos desde 5.000, 10.000 e incluso ilimitados para el caso de enfermedades catastróficas como el cáncer.

En el país, hay registradas 44 compañías aseguradoras. Entre ellas alcanzan activos por \$1.041 millones y pasivos por \$677 millones (a octubre de 2011). Además, existe un patrimonio de las aseguradoras por \$299 millones. En los tres rubros existe un incremento respecto del 2010, año desde el cual se dio un despunte de la comercialización del seguro en el país.

Respecto a las utilidades, el sector también registró un crecimiento. En la cuenta Resultados Técnicos, la Superintendencia de Bancos registra que a

octubre de 2011, las compañías obtuvieron \$108 millones, lo que significa un incremento del 37% frente al año anterior.

Una de las causas del crecimiento del sector es el aumento de las tasas generales de costos, que en este caso se paga a las reaseguradoras. Pero también reconoce que segmentos como el seguro automotriz y en especial el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) inciden en el desempeño del negocio.

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica existe un crecimiento paulatino del mercado asegurador como lo reporta la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

**Tabla 1 Crecimiento Mercado Asegurador Ecuatoriano
El negocio de las compañías aseguradoras**

(A octubre)	2010	2011
Activos	848.016.731	1.041.098.879
Pasivos	543.259.823	677.457.814
Patrimonio	255.086.423	299.866.618
Prima Neta Pagada	902.301.734	1.094.647.202
Reservas técnicas	158.491.702	189.284.796
Siniestros pagados	432.950.212	481.598.905

Fuente: Superintendencia de Bancos

1.3 LA EMPRESA

Aeroseguros Cía. Ltda., opera en el mercado asegurador desde el 13 de enero de 1999, constituyéndose legalmente como Agencia Asesora Productora de Seguros, mediante escritura pública celebrada ante el Dr. Galo Cueva, Notario Público del Cantón Quito.

La empresa presta servicios de asesoramiento en materia de seguros desde hace más de 10 años a empresas públicas y privadas, microempresas, pymes, personas naturales y jurídicas, con el objetivo de consolidarse como un bróker que va más allá de la simple intermediación comercial; sino más bien como el primer defensor de los intereses y derechos del asegurado, prestando su asesoría no sólo para la celebración de un contrato de seguros que satisfaga las expectativas del cliente, sino también durante toda la vigencia del contrato, orientando al cliente en la formulación de sus inquietudes y reclamos.

El lugar geográfico en el que se encuentra ubicada la empresa y en la cual desarrolla sus actividades comerciales es en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, en la Avenida de los Shyris N34-40 Y República de El Salvador, Edificio Tapia Piso 4, Oficina 404.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los productos de seguros están evolucionando en el país favorablemente, durante mucho tiempo el Ecuador estuvo muy lejos en evolución y calidad de productos hacia el cliente. Sin embargo en la

actualidad, hay una tendencia mayor en seguros de beneficio de personas, años atrás todo era basado en seguros de patrimonio y ahora hay seguros de vida, salud, programas dentales, seguros de viajes y accidentes, etc.

Para plantear el problema actual de la empresa, se ha utilizado el diagrama de Ishikawa o también llamado diagrama de causa-efecto, mediante el cual se ha representado gráficamente el problema a analizar y otros relacionados con el mismo.

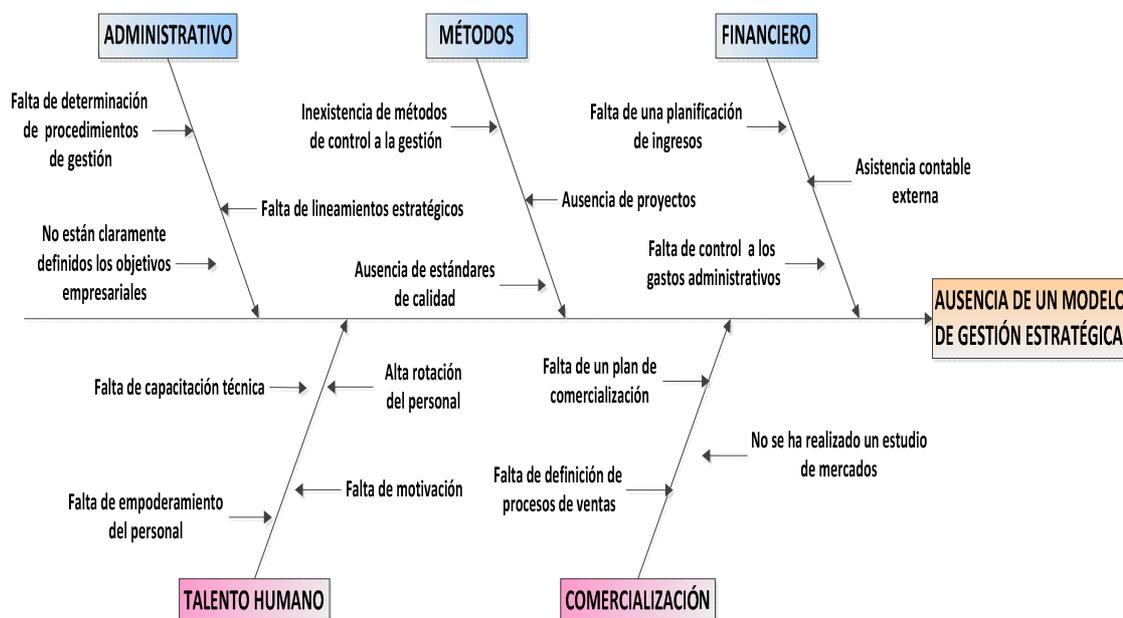


Gráfico 1 Diagrama de Ishikawa Aeroseguros Cía. Ltda.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Modelo de Control Estratégico aplicando la Metodología del Cuadro de Mando Integral que le permita a Aeroseguros Cía. Ltda., mejorar

su gestión en el mercado asegurador para cumplir con su misión, objetivos y visión propuesta.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el Análisis Situacional del Bróker de Seguros Aeroseguros Cía. Ltda., para determinar los factores positivos y negativos que existe en la empresa y su entorno.
- Desarrollar el Direccionamiento Estratégico mediante el planteamiento de la misión, visión, valores y principios creando una nueva filosofía corporativa; a la vez que se definen objetivos y estrategias a alcanzar.
- Establecer indicadores de gestión de los procesos mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral basado en las cuatro perspectivas: Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje Organizacional y Financiera, determinando las 3MS (mediciones, metas y medios), para cada una de ellas.
- Diseñar proyectos sustentables a corto, mediano y largo plazo, que permitan identificar tiempo y responsables para la ejecución de las estrategias a adoptar.
- Elaborar las conclusiones y recomendaciones obtenidas del estudio.

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.6.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La institución del seguro es una parte importante del desarrollo de los países, debido al impacto socioeconómico derivado de su operación. En nuestro país ésta industria ha venido creciendo con celeridad a partir del año 2008 con el apareamiento del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT.

Dentro de éste ámbito opera Aeroseguros Cía. Ltda., como Agencia Asesora Productora de Seguros; empresa en la cual girará el estudio como caso práctico.

Se vuelve imperioso el contar con herramientas de control de la gestión administrativa, pues la aplicación de una Planificación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral, permitirá obtener mejores decisiones gerenciales, sobre la base de indicadores financieros y no financieros.

1.6.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente proyecto se utilizó la Metodología propuesta por el autor Fred R. David, la cual para la Formulación de Estrategias, en primer lugar plantea la Misión y Visión de la empresa, así también se realiza la Evaluación Externa e Interna de la organización; y finalmente para el análisis y selección de estrategias se establecen tres etapas:

- ✓ Etapa 1- Insumos: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Matriz de Factores Externos, Matriz de Perfil Competitivo, Matriz de Evaluación de Factores Internos.
- ✓ Etapa 2- Adecuación: Matriz Estratégica, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción; y por último la Matriz de la Gran Estrategia.
- ✓ Etapa 3- Decisión: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

El Cuadro de Mando Integral planteado por Norton y Kaplan , permitirá medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia definidos por el plan estratégico.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"El Proceso de Administración Estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requiere para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio."

James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr; Prentice Hall, Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición 2002, página 122

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el empresario; la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistémica de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos

importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para óptimos resultados en el futuro.

La planificación es un proceso básico el cual nos da la posibilidad de escoger los objetivos, determinando la manera en la cual lo vamos a alcanzar, partiendo desde un antecedente de la historia empresarial y una motivación que marca un futuro visualizado acorde al entorno y los conocimientos que se puedan comprender. Es importante que cuando se trata de una organización, siempre se establezcan planes o rutas junto con una buena planificación estratégica, en donde prevalezca la unión de los recursos internos con las oportunidades del entorno empresarial, con la meta de disminuir aquellas debilidades internas y las amenazas que puedan llegar a afectar el desarrollo de las actividades de una empresa.

En la actualidad empresarial, la planificación estratégica representa el punto de partida para un excelente desempeño en el área correspondiente a cada empresa, como también, la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar este tipo de desafíos. Por lo tanto, la meta de la planificación estratégica es lograr un mejor desempeño de las funciones en una empresa ya que la misma permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada sector de una empresa. Como cualquier tipo de área que abarque la planificación, en el caso de la planificación estratégica, la misma está enfocada especialmente en poder facilitar los medios necesarios para que la empresa pueda cumplir con todas las metas que se propuso lograr durante el desarrollo de su camino. La planificación estratégica se

encarga de idear aquellas estrategias comerciales, que pueden servir para un buen desempeño de la empresa en su ámbito de negocio.

El planeamiento estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de las organizaciones. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Por qué existimos?

¿Hacia dónde vamos?

Para responder cada una de las preguntas anteriores las instituciones deben definir:

- Misión
- Visión

1.7.1.1 MISIÓN

“La misión es la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue con otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos”. <http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones>

Algunos elementos que nos permiten evaluar dicha misión son los siguientes:

- ✓ Es claro y comprensible por todos los niveles de la organización
- ✓ Debe ser muy breve para que las personas la recuerden
- ✓ Resuelve los cuestionamientos básicos, ya anteriormente abordados
- ✓ Identifica las fuerzas que la impulsan
- ✓ Debe ser lo suficientemente amplia, como para permitir flexibilidad en la implementación
- ✓ Debe ser alcanzable y suficientemente realista
- ✓ Debe ser inspiradora y seguidora, por lo tanto debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización.

1.7.1.2 VISIÓN

Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro; describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- ✓ Clara y alejada de la ambigüedad
- ✓ Que dibuje una escena
- ✓ Que describa el futuro
- ✓ Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- ✓ Que incluya aspiraciones que sean realistas
- ✓ Que esté alineada con los valores y cultura de la organización

- ✓ Que esté orientada a las necesidades del cliente

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización; es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión.

1.7.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

El análisis situacional trata de una investigación profunda en determinado momento al entorno en el que se desenvuelve la empresa, de tal manera que sirva de base para seguir el proceso de planeación estratégica.

1.7.1.3.1 ANÁLISIS EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

1.7.1.3.1.1 MACROAMBIENTE

Considera todas las variables que la empresa no puede controlar pero que debe adaptarse a las mismas.

Factor político:

- ✓ Estabilidad política del país.
- ✓ Sistema de gobierno.

- ✓ Relaciones internacionales.
- ✓ Restricciones a la importación y exportación.

Factor legal:

1. Tendencias fiscales

- ✓ Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- ✓ Forma de pago de impuestos.
- ✓ Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- ✓ Laboral.
- ✓ Mantenimiento del entorno.
- ✓ Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- ✓ Deuda pública.
- ✓ Nivel de salarios.
- ✓ Nivel de precios.
- ✓ Inversión extranjera.

Factor social cultural:

- ✓ Crecimiento y distribución demográfica.
- ✓ Empleo y desempleo.
- ✓ Sistema de salubridad e higiene.

Factor tecnológico:

- ✓ Rapidez de los avances tecnológicos.
- ✓ Cambios en los sistemas.

1.7.1.3.1.2 MICROAMBIENTE

Son aquellos factores en el entorno inmediato de una empresa que influyen en la capacidad de ésta para servir a sus clientes; es decir a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, los competidores y el público que atiende.

1.7.1.3.1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

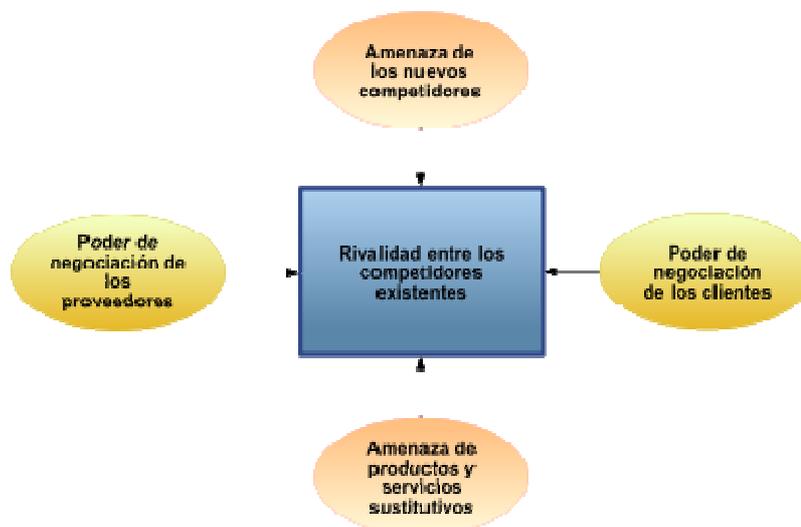


Gráfico 2 Cinco Fuerzas de Porter

Fuente y elaboración: [http://es.wikipedia.org/ Porter de las cinco fuerzas](http://es.wikipedia.org/Porter_de_las_cinco_fuerzas)

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica y sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de

empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Las variables que considera el modelo son:

- **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

- **BARRERA DE ENTRADA**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

▪ **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

1.7.1.3.1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

“La Matriz de Evaluación de Factores Externos nos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”. Fred R. David; Prentice Hall, Conceptos de Administración Estratégica, pág.144

1.7.1.3.1.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MCP)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

La Matriz de Perfil Competitivo responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?

- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

1.7.1.3.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

1.7.1.3.2.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es el instrumento propuesto por Porter para identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas perdurables. Esta herramienta nos sirve de guía para reflexionar sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en el seno de la unidad de negocio. La principal aportación de la cadena de valor es que nos ayuda a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y, en especial, de cómo afecta al valor creado para el consumidor. La cadena de valor desagrega todas las actividades y tareas que la unidad de negocio lleva a cabo para crear valor. La cadena de valor genérica, diferencia nueve categorías de actividades, que se agrupan en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas a través de las cuales tiene lugar el proceso productivo de la unidad de negocio, mientras que las actividades de apoyo determinan el medio infraestructural en el que se desarrollan las primeras. La forma en que cada actividad afecta positiva o

negativamente a la realización de actividades relacionadas, tanto en el seno de la unidad de negocio como fuera de ella.



Gráfico 3 Modelo Cadena de Valor

Fuente: <http://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2012/01/la-cadena-de-valor.jpg>

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- **Logística interna:** Corresponderá al Análisis del Riesgo en función de la información proporcionada por el cliente que acude por asesoramiento al respecto; y para lo cual se valdrá del apoyo técnico de las Compañías de Seguro.
- **Operaciones:** Respecto a la administración de la cartera y la gestión de los siniestros representan los mayores costes para un distribuidor de seguros, por lo cual se dedicará una especial atención a lograr la mayor eficiencia posible en el desarrollo de las siguientes tareas:
 - ✓ Elaboración de proyectos
 - ✓ Suscripción de pólizas, reemplazos y extornos.

- **Logística externa:** La cual tendrá relación con el cobro de primas por las pólizas contratadas de tal manera que se cumpla la exigencia de las Aseguradoras para legalizar el seguro.
- **Marketing y Ventas:** Al momento la empresa no le está dando a ésta actividad la relevancia que se merece, y ante lo cual se debe realizar un cambio para mantener la cartera vigente e incrementarla con nuevas cuentas; para lo cual se deben aplicar estrategias en éste ámbito como:
 - ✓ Adecuada relación con el cliente
 - ✓ Posicionamiento de la marca
 - ✓ Prestación de un servicio óptimo y oportuno, buscando tareas que le permitan convertirlas en ventajas competitivas.
- **Servicio Postventa:** El asesoramiento y seguimiento a los contratos de sus clientes debe ser llevado de manera eficiente durante todo el tiempo de vigencia de las pólizas; de igual manera la gestión ante siniestros tendrá un impacto importante tanto en el coste económico pero constituye un reto para la empresa el lograr un alto nivel de satisfacción con el cliente. Las revisiones periódicas de los principales riesgos son un factor importante de satisfacción de cliente y que, junto con la gestión de las reclamaciones, suponen las principales fuentes de fidelización del cliente.

ACTIVIDADES DE APOYO:

- **Infraestructura:** En actividad se considerará la Planificación Estratégica y el Control de Gestión, por lo cual se verificará que la

empresa crezca de acuerdo a los parámetros establecidos para alcanzar con los objetivos propuestos.

- **Recursos Humanos:** La empresa no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos; sin embargo se ve la necesidad de determinar lineamientos generales respecto a competencias, responsabilidades, capacitación y motivación para el personal de la organización.
- **Desarrollo de tecnología:** La empresa tiene la necesidad de modernizar su equipamiento tecnológico, tanto hardware como software para un mejor control de procedimientos y óptima prestación del servicio.
- **Aprovisionamiento:** En éste ítem se puede describir la gestión de relaciones con las compañías aseguradoras y la efectividad en las negociaciones con las mismas, una buena relación entre asegurado y asegurador permitirá construir relaciones sólidas en el tiempo.

1.7.1.3.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

“Esta matriz es una herramienta para formular estrategias, en la cual se resume y evalúan las fuerzas y debilidades más relevantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”. Fred R. David; Prentice Hall, Conceptos de Administración Estratégica, pág.184

1.7.1.4 GENERACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Es necesario evaluar las diversas estrategias para su selección, éstas se deberán enfocar en el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo para llegar a la visión deseada.

1.7.1.5 ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma; la que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

▪ **FORTALEZAS**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

▪ **OPORTUNIDADES**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

▪ **DEBILIDADES**

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las Debilidades son problemas internos negativos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

- **AMENAZAS**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

1.7.1.6 MATRIZ ESTRATÉGICA

La Matriz Estratégica indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se colocan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera acordada. El enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

Estrategia DA (Mini-Mini): En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas

externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria y la misma tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

La Estrategia DO (Mini-Maxi): La segunda estrategia, DO (Debilidades – vs-Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

Estrategia FA (Maxi-Mini): Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

Estrategia FO (Maxi-Maxi): A las empresas les agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades); éstas empresas pueden utilizar sus fortalezas, requiriendo recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las empresas exitosas, aún si ellas han tenido que usar de

manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas empresas lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

Tabla 2 Modelo Matriz Estratégica

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: <http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/la-matriz-foda.html>

1.7.1.7 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz PEYEA determina la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz está compuesta de dos ejes que combinan factores de la industria y dos ejes que combinan factores relativos de la organización en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

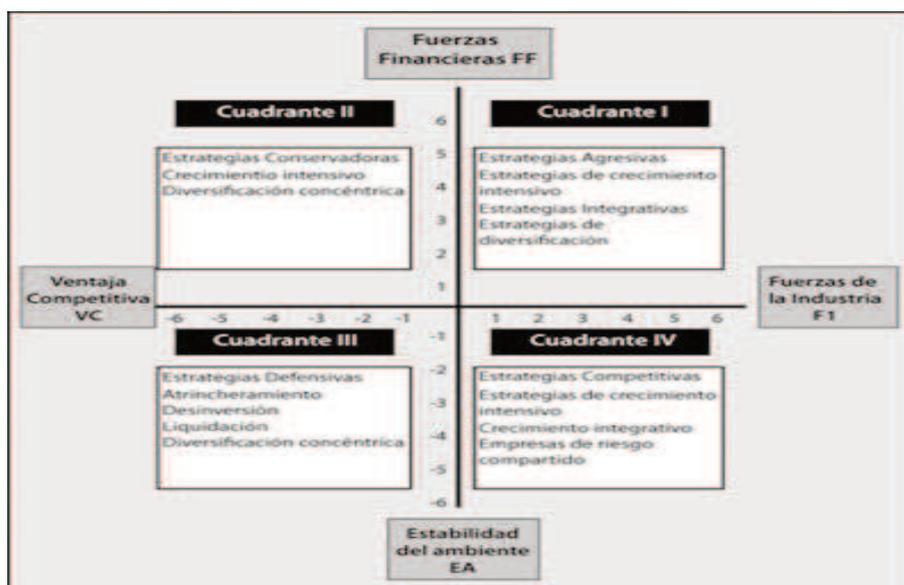


Gráfico 4 Modelo Matriz PEYEA
Fuente: <http://www.univalle.edu/publicaciones>

- **Postura agresiva -Alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI)-**

Esta postura es de una industria atractiva con poca turbulencia del entorno y goza de una clara ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de nuevos competidores. Esta postura corresponde a la estrategia de los exploradores, buscadores, quienes investigan nuevos productos, mercados, segmentos empleando métodos amplios de planeamiento.

- **Postura competitiva -Alta fortaleza de la industria (FI) y baja estabilidad del entorno**

Es una postura típica en la industria atractiva, las organizaciones tienen definida su ventaja competitiva dentro de un entorno inestable. El factor crítico es la fortaleza financiera. Las organizaciones deben mejorar sus ingresos financieros para aumentar sus esfuerzos en un plan de marketing,

mejorar la fuerza de ventas, diversificar sus productos, invertir en productividad, reducir costos e intentar fusionarse con una compañía con alta fortaleza financiera.

- **Postura conservadora -Alta fortaleza financiera (FI) y baja ventaja competitiva (VC)**

La postura es típica en un mercado estable de crecimiento lento. Las organizaciones deben alcanzar estabilidad financiera. Existe gran competitividad de productos. Las organizaciones deberían reducir líneas de productos, costos, reducir el flujo de caja, proteger y desarrollar nuevos productos y entrar en mercados más atractivos.

- **Postura Defensiva -Baja estabilidad del entorno (EE) y baja ventaja competitiva (VC)**

Es una postura típica de las industrias no atractivas ya que las organizaciones no cuentan con productos competitivos y fortaleza financiera. El factor crítico de éxito es la competitividad. Es la estrategia de los defensores, que están enfocados en un estrecho dominio de producto/mercado. Esta estrategia se caracteriza por concentración de controles y un entorno limitado.

1.7.1.8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta popular para formular estrategias alternativas, todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas, la posición competitiva y el crecimiento del mercado.



Gráfico 5 Modelo Matriz de la Gran Estrategia
Fuente: <http://salazaraguillon.blogspot.com>

1.7.1.9 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, es una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos.

Factores Clave		Alternativas Estratégicas			
		Peso	Estrategia A	Estrategia B	Estrategia C
Factores Externos	Amenazas y Oportunidades	Promedio ponderado de las valoraciones	Resultado del promedio ponderado por la valoración obtenida		
	Debilidades y Fortalezas	Promedio ponderado de las valoraciones	Resultado del promedio ponderado por la valoración obtenida		

Gráfico 6 Modelo Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica
Fuente: <http://www.monografias.com/posicionamiento-y-plan-estrategico>

1.7.1.10 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Un objetivo es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Los objetivos corporativos son los importantes fines (a corto, mediano y largo plazo), a los que se dirigen las diferentes actividades organizacionales o que aspira alcanzar la totalidad de la organización; su característica principal es que los declaran los altos directivos de una organización.

Los objetivos deben ser bien planteados, por lo cual es recomendable utilizar la regla SMART que nos ayuda a establecer nuestros objetivos correctamente y permitirá controlar su cumplimiento, según la cual los objetivos deben ser: Specific, Measure, Achievable, Realistic, Time-base

- **Specific (Específicos)**

Es decir, lo más concretas posibles para poder identificar lo que se desea lograr.

- **Measure (Medibles)**

Al medir un objetivo se puede comparar con la planificación y decidir en caso de desviaciones o variaciones que medidas correctivas se deben tomar.

- **Achievable (Alcanzables)**

Es importante la comunicación clara y el aseguramiento de que todo el equipo esté alineado hacia el logro de los objetivos.

- **Realistic (Realistas)**

Los objetivos planteados deben estar dentro de las propias posibilidades, proponerse algo irrealizable es una puerta abierta al fracaso.

- **Time-base (Acotados en el Tiempo)**

Unos objetivos SMART planteados de modo inteligente, requieren un plazo de tiempo límite para ser cumplidos. Acotar algo en el tiempo quiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo.

1.7.2 LA ESTRATEGIA

La formulación de una estrategia probablemente sea el tema más debatido en el mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate. El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico.

1.7.2.1 ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI denominado así para el medio Latinoamericano, es conocido también como Tablero de Comando, por su hermenéutica, fue creado por dos profesionales de Harvard, Robert S.Kaplan y David P.Norton, denominado en inglés Balanced Scorecard, se constituye como una de las mejores innovaciones de la administración estratégica, en la década de los noventa.

Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero

finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, proceso interno, actividades de los empleados y; por supuesto, también los intereses de los accionistas. Kaplan y Norton le dieron el nombre de “Cuadro de Mando Integral” a la nueva herramienta y más tarde resumieron el concepto en el primero de tres artículos publicados en Harvard Business Review, “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance” (El cuadro de mando integral-Medidas que impulsan los resultados).

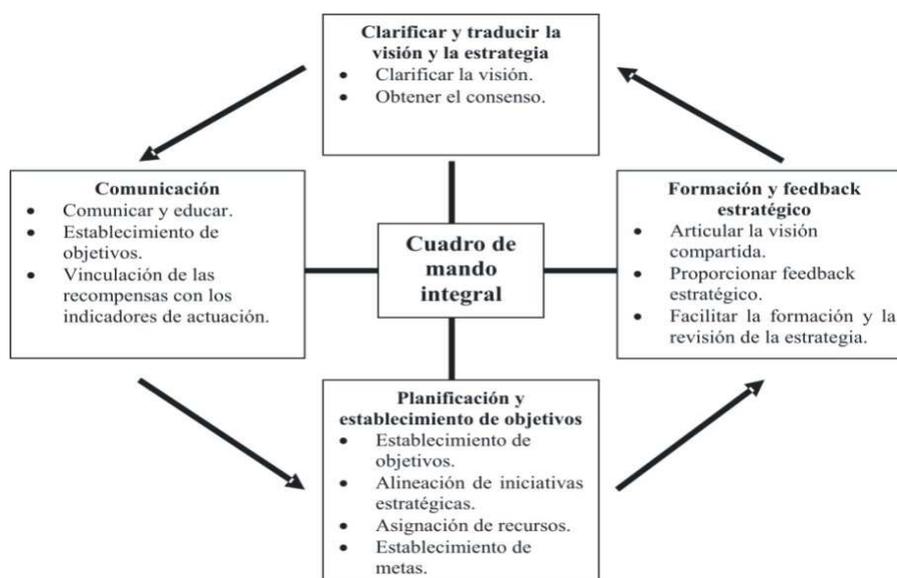


Gráfico 7 Estructura o marco estratégico para la acción
Fuente: Kaplan RS, Norton, Cuadro de Mando Integral , 1996

1.7.2.2 DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se puede describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a

los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Para plantear el CMI es necesario recordar primero una herramienta de gerencia de largo plazo, denominada Planificación Estratégica, la cual es escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuenten con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo; es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo. Aquí es donde entra el CMI, que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

Dicho de otra manera gestiona las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos, muchas empresas prefieren trabajar con la denominación objetivos estratégicos de largo plazo, entendiéndose a este último a los dos conceptos de objetivos y estrategias como uno solo y no por separado, el CMI gestiona el objetivo estratégico y/o la estrategia

dependiendo como la enfoque la empresa. Por eso es que se ha denominado al CMI como un Sistema de Gestión Estratégica.

El Cuadro de Mando Integral no es un Sistema de Control, como muchas empresas y profesionales afirman, al pensar de este modo le quitamos la esencia misma de esta herramienta, ya que fue diseñada para administrar la estrategia de largo plazo de la empresa y no para controlar determinadas acciones administrativas, el CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas. Este debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación (evidentemente de la estrategia) y NO como un sistema de control. Tampoco el CMI fue diseñado para formular estrategias, sino para gestionarlas, con el tiempo y la práctica puede convertirse en eso, pero inicialmente sirve para administrar la estrategia, no así como una herramienta para su diseño. Para diseñar el CMI, primero la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo, esto normalmente a través de la Planificación Estratégica. Si los cuenta entonces se puede diseñar el CMI, lo que se hará es descomponer la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se las organiza (o sistematiza) en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos y Aprendizaje- Formación interna de la empresa, se llamará a estas áreas perspectivas aplicando el lenguaje del CMI. La estrategia es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en estas cuatro perspectivas (o áreas), pero

estas acciones deben estar vinculadas unas entre otras o bajo una secuencia que debe ser de Causa y Efecto.

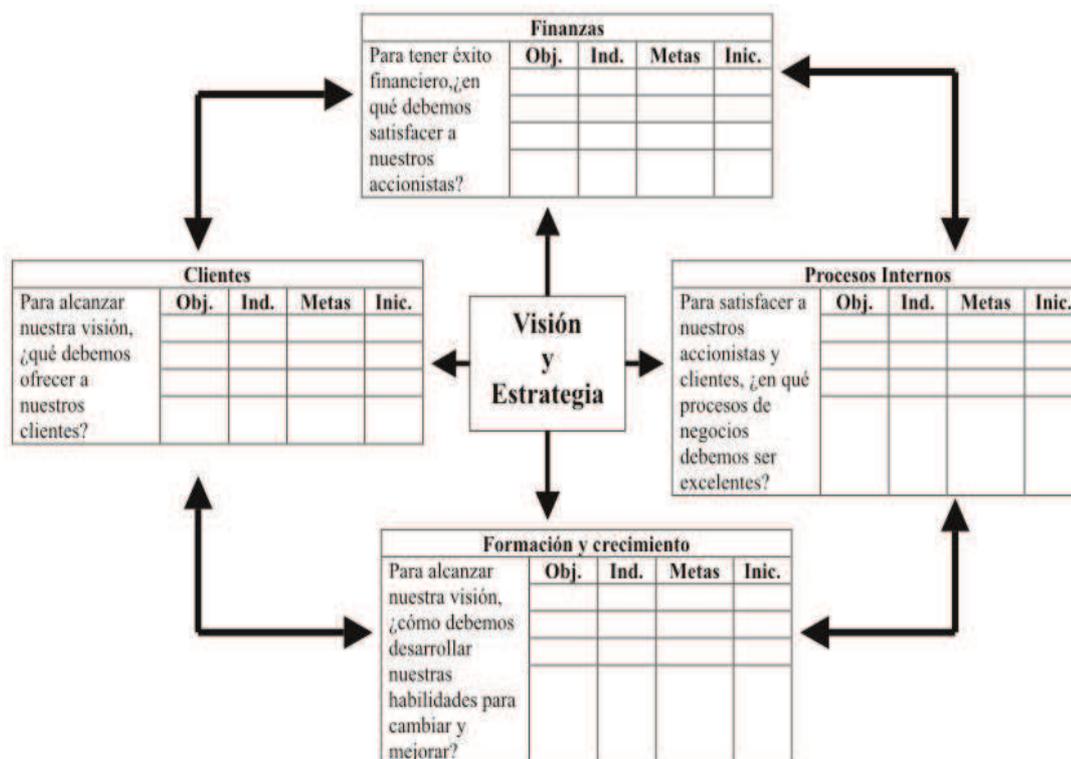


Gráfico 8 Estructura para transformar una estrategia en términos operativos
Fuente: Kaplan RS, Norton, Cuadro de Mando Integral , 1996

1.7.2.3 MAPA ESTRATÉGICO

Una de las grandes características del CMI es sin lugar a dudas el mapa estratégico, y para lo cual se definirá en primer lugar el mapa conceptual; éste sirve para resumir de manera ordena y gráfica un tema o concepto de estudio, de tal forma que se pueda comprender el tema al solo apreciar la gráfica, y leer los componentes y palabras de enlace, en el mapa conceptual existe una estructura relacionada a través de cuadros, líneas y palabras de enlace. Ahora bien por un momento bajo esta lógica imaginemos que en vez de mostrar de manera resumida y gráfica un tema, se aprecie de igual modo

la estrategia de la empresa, pero de tal modo que se pueda apreciar en la gráfica la relación causa y efecto, en vez de la estructura vertical que tiene el mapa conceptual (es decir el seguimiento que se hace al mapa conceptual comenzando desde arriba para abajo los componentes de la gráfica). Cuando se grafica la estrategia bajo la relación causa y efecto se crea un Mapa Estratégico, es decir un estructura gráfica que muestra de forma resumida como está compuesta la estrategia de la empresa.

1.7.2.4 RELACIÓN CAUSA EFECTO

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del siguiente modo. Si realizamos Planes de Incentivos, entonces mejoraremos la satisfacción de los empleados, si mejoramos la satisfacción de los empleados, entonces produciremos un Servicio de Calidad, si obtenemos una calidad en el servicio, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces provocaremos la fidelidad del cliente, si tenemos la fidelidad del cliente, entonces se generara un crecimiento en las ventas, si tenemos un crecimiento en las ventas, entonces aumentaremos la rentabilidad de la empresa. Algo que es importante aclarar de este ejemplo es lo que sucede muchas veces en la práctica empresarial, que es el desvirtuar la finalidad del Mapa estratégico y por ende del CMI, es probable que cuando se lea el mapa estratégico citado, al terminarlo da la impresión que todas estas acciones tenían por finalidad aumentar la RENTABILIDAD, de la empresa, ya que se terminó ahí, si

sucedió esto; se está cometiendo un error, ya que el mapa estratégico y CMI, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica, la estrategia de la empresa citada es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa muestre como está conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

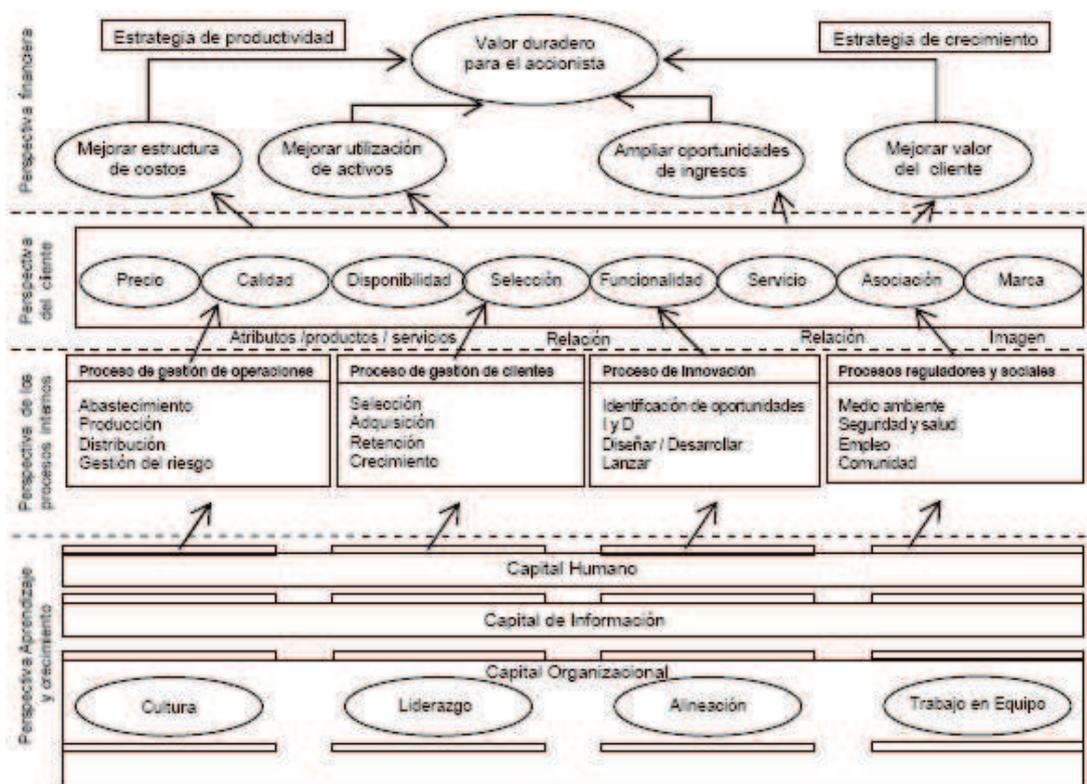


Gráfico 9 Mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton

Fuente: Kaplan RS, Norton, Cuadro de Mando Integral, 1996

1.7.2.5 INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cada uno de los elementos que están en el mapa estratégico debe ser medidos por indicadores (que pueden ser financieros y no financieros), la filosofía del CMI nos dice el siguiente pensamiento: SI NO SE PUEDE MEDIR NO SE PUEDE GESTINAR. Dicho de otra manera si no se puede medir, no se puede administrar, porque no se contará con parámetros para saber si está bien o mal, por ejemplo cualquier docente de la universidad necesita medir el avance académico de cada universitario, esto a través de la calificación y/o los créditos, sin estos parámetros como podría administrar, controlar y evaluar a los alumnos. Por eso cada objetivo estratégico (es decir; las acciones concretas), debe contar con un indicador, en algunos objetivos estratégicos, se tiene la dificultad de saber cómo medirlos. Por último cada componente en el CMI de objetivos estratégicos está acomodado en perspectivas según le correspondan:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Formación

Y cada objetivo estratégico por su finalidad debe estar en una de estas perspectivas manteniendo la relación causa y efecto, bajo esta premisa se describen las perspectivas.

1.7.2.6 PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.7.2.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La construcción del CMI debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros (las acciones que tiene relación con el campo financiero) sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- ✓ Crecimiento
- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga a de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

1.7.2.6.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en su población; es decir clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente (Fidelidad)

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

1.7.2.6.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al

valor que reciben los clientes. Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

1.7.2.6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas. El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura; es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones. Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

1.7.2.7 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Hasta este punto algunas de las premisas del CMI deben ser familiares, esto se debe a que el Marco Lógico que se utiliza para el tema de proyectos, también tiene una relación causa y efecto, y utiliza indicadores, ésta herramienta se conforma en una matriz, pues bien el CMI también, por éste motivo es que se denomina Cuadro de Mando Integral, ya que es un cuadro donde se gestiona (manda), bajo una relación causa y efecto (integral) la estrategia, las dimensiones que se consideran son las siguientes:

DIMENSIONES	(a) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	(b) INDICADORES	(c) BLANCOS (METAS)	(d) PROGRAMAS DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA				
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

Gráfico 10 Diseño de Cuadro de Mando Integral Básico
Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos/cuadro-mando-integral>

Dónde:

a) Objetivos Estratégicos.- Son las acciones concretas que figuran en el mapa estratégico, bajo la relación causa y efecto, es decir la parte donde se desarmaron de la estrategia.

b) Indicadores Estratégicos.- Son indicadores que miden la actuación de cada objetivo estratégico, en el CMI se menciona mucho por separado también los indicadores de causa y efecto y/o indicadores de actuación, estos últimos vendrían a ser lo mismo, estos indicadores son parte del indicador estratégico, que mide al objetivo estratégico.

c) Blancos o Metas.- Son para fijar un límite o meta que se desea lograr con cada indicador.

d) Programas de Acción.- Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para lograr cada objetivo estratégico por perspectiva, desde el enfoque estratégico serían como las tácticas, son eminentemente la parte operativa del CMI.

1.7.2.8 NÚMERO Y ORDEN DE LAS PERSPECTIVAS

Todo lo expuesto hasta este momento es de forma genérica propuesta por los creadores del CMI, pero ellos nos indican que el CMI es flexible, y se acomoda a las características de la organización y del sector al cual pertenecen.

Cada organización dependiendo de sus características puede necesitar más de las cuatro perspectivas genéricas, lo cual nos lleva al orden, el mismo de manera genérico es:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Formación.

Pero el orden y nombre de cada perspectiva también puede variar dependiendo del tipo organización (ONG, alcaldía, municipio, hospital, fábrica, etc.).

CAPÍTULO II

2. PROCESO ESTRATÉGICO

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.” Gerencia de Planificación Estratégica, Jairo Amaya Amaya, pág. 15

2.1 LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, son la base sobre la cual se construye la misión y la visión.

2.1.1 PRINCIPIOS Y VALORES

Son los lineamientos y bases éticas, morales, positivas en los que una organización basa las actividades que desarrollan. Para definir los principios y valores corporativos es necesario definir también cuales son los grupos de referencia involucrados. Los grupos de referencia generales son:

- ✓ El Estado
- ✓ Sociedad
- ✓ Clientes
- ✓ Accionistas o dueños
- ✓ Empleados
- ✓ Proveedores
- ✓ Competencia

Se utilizan matrices axiológicas como una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

2.1.1.1 PRINCIPIOS

“Los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano” <http://es.wikipedia.org/wiki/Principio>

Aeroseguros Cía. Ltda., ha considerado como Principios fundamentales y parte de su filosofía corporativa los siguientes:

Tabla 3 Matriz Axiológica de Principios

Principios /Grupo de Referencia	Accionistas o dueños	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Transparencia	X	X	X	X	-
Eficiencia	X	X	-	X	-
Competitividad	X	X	-	X	-
Productividad	X	-	-	X	-
Puntualidad	X	X	X	X	-
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	-
Fuente: Aeroseguros Cía. Ltda.					

- ✓ **Transparencia:** Compromiso del intermediario de seguros para proporcionar a sus clientes una información real sobre sus contratos de seguros.
- ✓ **Eficiencia:** Prestación a los clientes de información oportuna, ágil y veraz.
- ✓ **Competitividad:** Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con productos de calidad y al menor costo posible.
- ✓ **Productividad:** Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- ✓ **Puntualidad:** Es un valor relacionado con la característica de poder entregar el requerimiento o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Trabajar conjunta y participativamente con los socios para afrontar y solucionar problemas internos.

2.1.1.2 VALORES

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta.

Se destacan como Valores primordiales para la organización los siguientes:

Tabla 4 Matriz Axiológica de Valores

Valores /Grupo de Referencia	Accionistas o dueños	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Lealtad	X	X	-	X	-
Compromiso	X	X	-	-	-
Respeto	-	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	-
Responsabilidad	X	X	-	X	-

Fuente: Aeroseguros Cía. Ltda.

- ✓ Compromiso: Considerada como la obligación contraída o palabra dada a todos los involucrados en el accionar de la empresa.
- ✓ Respeto: Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad.
- ✓ Ética: Está constituida por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto.
- ✓ Honestidad: Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- ✓ Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

2.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La propuesta de la Misión para Aeroseguros Cía. Ltda., es la siguiente:

Tabla 5 Misión propuesta Aeroseguros Cía. Ltda

<p>MISIÓN</p> <p><i>Brindar un servicio de asesoría personalizada, objetiva y de calidad a nuestros clientes, ofreciéndoles propuestas competitivas en materia de seguros buscando su bienestar y tranquilidad sobre su vida y bienes.</i></p>

2.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

La propuesta de la Visión para Aeroseguros Cía. Ltda., es la siguiente:

Tabla 6 Visión propuesta Aeroseguros Cía. Ltda

<p>VISIÓN AL 2018</p> <p><i>Ser un Bróker de Seguros que brinde a sus clientes un servicio diferenciado y de calidad que satisfaga sus necesidades de protección, con el propósito de construir relaciones de confianza que perduren en el tiempo.</i></p>

2.4 POLÍTICA CORPORATIVA

Son las pautas de procedimientos que delimitan los márgenes de operación de los diversos agentes o elementos de la organización, representan los limitantes prácticos en la definición de estrategias. "son el qué y el qué no se puede hacer".

Las políticas que ha definido Aeroseguros Cía. Ltda., se detallan a continuación:

2.4.1 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- ✓ Cumplir con los estándares mínimos de calidad definido en los procesos internos de la empresa.
- ✓ Asesorar de manera óptima a los actuales y potenciales clientes respecto a sus necesidades de protección de bienes o vida.
- ✓ Cumplir con la normativa interna de la empresa
- ✓ Capacitación continua al personal para lograr un buen resultado y mantener un perfil competitivo
- ✓ Elaboración de manuales de procedimientos y de control interno para cada departamento debidamente documentado.
- ✓ Realizar el servicio cumpliendo en calidad y plazos de entrega.
- ✓ Velar por el cumplimiento de principios y valores al interior de la empresa
- ✓ Mejorar e innovar constantemente la tecnología actual.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con Compañías de Seguros, para conseguir paquetes de seguros más atractivos para el cliente

2.4.2 POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- ✓ Lograr la excelencia de nuestro personal a través de una alta calificación.
- ✓ Capacitación específica de acuerdo a la necesidad de cada departamento
- ✓ Favorecer la promoción interna potenciando el talento.
- ✓ Favorecer oportunidades de desarrollo y experiencia en la gestión de proyectos de responsabilidad.

- ✓ Potencialidad de justicia y equidad
- ✓ Valoración de las personas que trabajan en la empresa, promoviendo su desarrollo.
- ✓ Motivar al personal por medio de un programa de incentivos de acuerdo a su desempeño.

2.4.3 POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

- ✓ Monitoreo del mercado utilizando técnicas como encuestas y entrevistas a clientes actuales y potenciales para determinar sus necesidades y requerimientos.
- ✓ Brindar trato justo y de calidad a todos los clientes considerando que el fin de la empresa es el servicio.
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa
- ✓ Ampliar la atención a nuevos nichos de mercado para lograr mayor posicionamiento.
- ✓ Potenciar el factor confianza en nuestros clientes para lograr su fidelidad.
- ✓ Lograr una distribución homogénea de la cartera empresarial.

2.4.4 POLÍTICAS FINANCIERAS

- ✓ Presentación a los accionistas de los estados financieros al cierre del período económico.
- ✓ Cumplir en los plazos establecidos sobre requerimientos de información por la Superintendencia de Bancos.

- ✓ Cumplimiento estricto de pagos de los Aportes Patronales de los empleados, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en la fecha previstas para el efecto
- ✓ Realizar pagos a los proveedores cada quince días.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual de la empresa en el cual se indique ingresos y egresos que la empresa afrontará en el período contable
- ✓ Cumplir con las obligaciones tributarias en tiempo y monto previsto.
- ✓ Contar con información oportuna respecto del flujo de caja para la toma de decisiones pertinentes.

2.5 ANÁLISIS EXTERNO

Consiste en identificar las tendencias y acontecimientos que suceden en el entorno de la empresa.

2.5.1 MACRO AMBIENTE

En el macro ambiente se analizan los factores externos a una organización y que influyen en su operación. Estos factores pueden ser de carácter económico, político, social y tecnológico.

2.5.1.1 FACTOR ECONÓMICO

En éste aspecto se consideran aquellos factores relacionados con el comportamiento de la economía en que se encuentra inmersa la empresa.

2.5.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su

cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. De allí que cuando el PIB crece, significa que se genera una mayor producción de bienes y servicios en el período, por el contrario, cuando disminuye significa un descenso de la producción. Indirectamente es un indicador de riqueza o pobreza de un país, pues cubre los resultados obtenidos en las grandes divisiones productivas de una nación.

Tabla 7 PIB

PIB TOTAL	
AÑO	MILLONES DE DOLARES
2008	61.762.60
2009	62.519.70
2010	67.812.30
2011	77.831.60
2012	84.682.30

Fuente: Banco Central del Ecuador

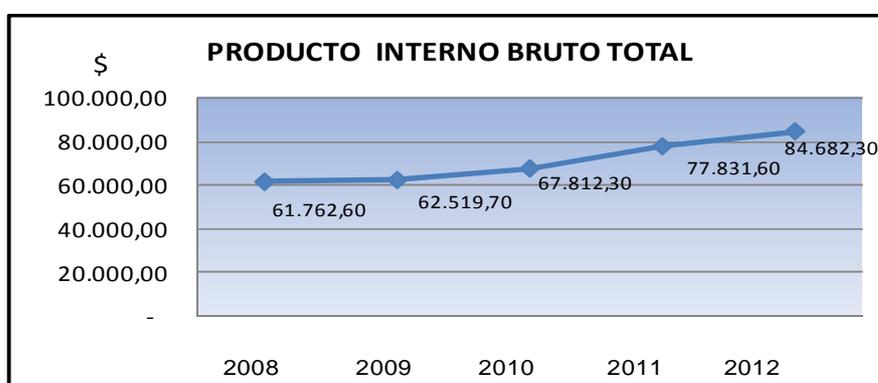


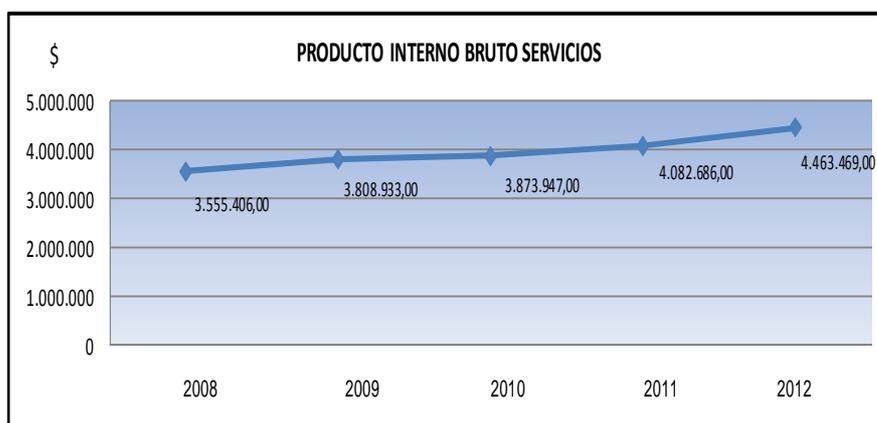
Gráfico 11 P.I.B Total

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 8 PIB Servicios

PIB SERVICIOS	
AÑO	MILLONES DE DÓLARES
2008	3.555.406
2009	3.808.933
2010	3.873.947
2011	4.082.686
2012	4.463.469

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 12 PIB Servicios**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial

Oportunidad:

- El sector servicios en el cual se encuentra inmerso el intermediario de seguros tiene un crecimiento paulatino, volviéndose cada vez más rentable.

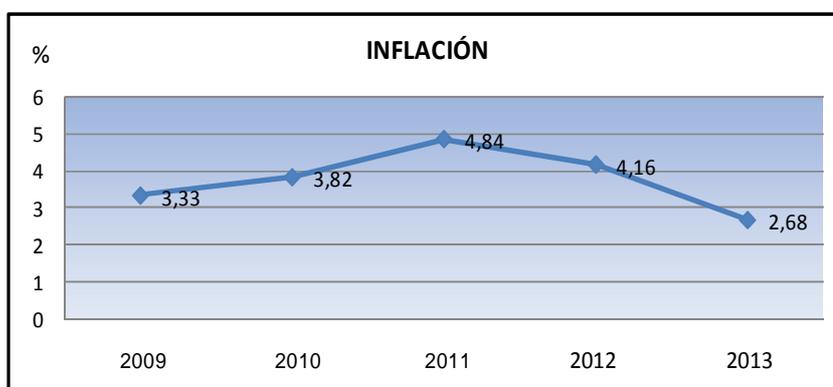
2.5.1.1.2 INFLACIÓN

La inflación es una situación económica en la que la demanda es superior a la oferta, la que se desencadena un alza generalizada de los precios y una depreciación de la moneda. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Tabla 9 Inflación
INFLACIÓN

AÑO	%
2008	3,33
2009	3,82
2010	4,84
2011	4,16
2012	2,68

Fuente: Banco Central del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar la inflación tuvo un incremento sustantivo en 2010; sin embargo los años siguientes hubo un decremento; a pesar de ello se puede visualizar la tendencia en alza en los últimos tres años.

Connotación Gerencial

Amenaza:

- El incremento de la inflación implica una pérdida del poder adquisitivo de las personas.

2.5.1.1.3 SALARIO MÍNIMO VITAL

En Ecuador el salario mínimo vital lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales. Éste salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas. A más del pago mensual existe algunos sobresueldos, estos son: el Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Pago de utilidades.

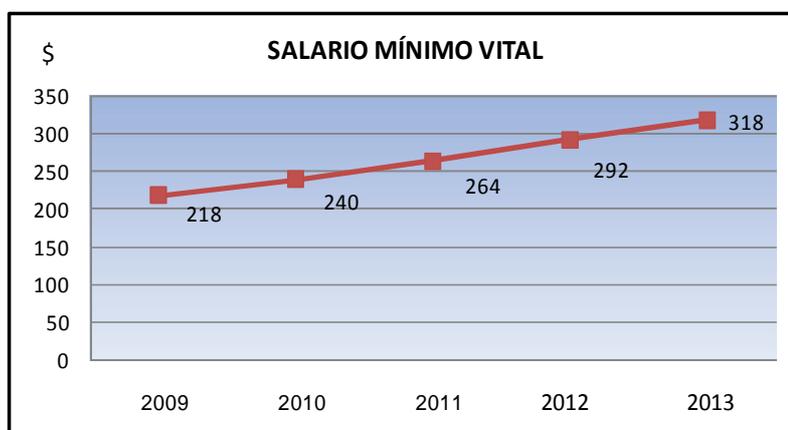
Tabla 10 Salario Mínimo Vital

SALARIO MÍNIMO VITAL

AÑO	\$
2008	218
2009	240
2010	264
2011	292
2012	318

Fuente: Ecuador en Cifras

Gráfico 14 Salario Mínimo Vital



Fuente: Ecuador en Cifras

Como se puede observar el salario mínimo vital tiene una tendencia creciente; sin embargo sigue siendo un valor muy bajo como para satisfacer las necesidades de los habitantes de un país.

Connotación Gerencial

Amenaza:

- Un salario mínimo vital bajo dificulta la contratación de una póliza de seguros.

2.5.1.1.4 TASA DE INTERÉS ACTIVA

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; y la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. La diferencia entre la tasa activa

y la pasiva se llama margen de intermediación. La tasa activa referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.

Tabla 11 Tasa de Interés Activa

**TASA DE
INTERÉS ACTIVA**

AÑO	%
2009	9,15
2010	9,04
2011	8,37
2012	8,17
2013	8,17

Fuente: Banco Central del Ecuador

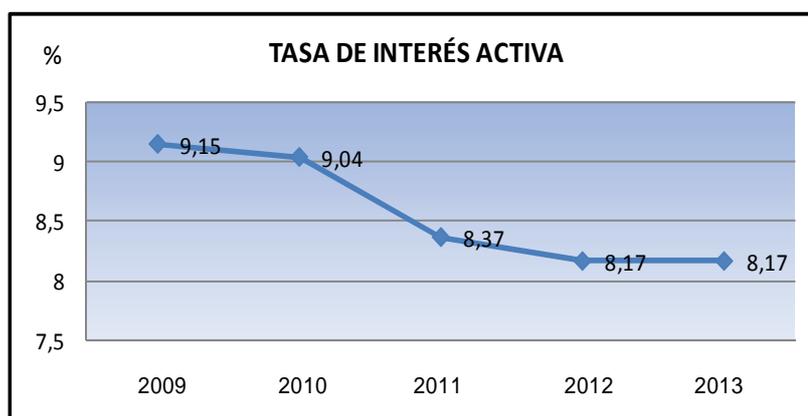


Gráfico 15 Tasa de Interés Activa

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tendencia decreciente de éste índice motiva a las personas y empresas a realizar inversiones para ampliar sus instalaciones, adquirir tecnología u otras necesidades de la misma para desempeñar de mejor manera sus actividades.

Connotación Gerencial

Oportunidad:

- La empresa puede acceder a créditos con tasas más bajas para el invertirlos en su crecimiento.

2.5.1.1.5 RIESGO PAÍS

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras. Los inversores, al momento de realizar sus elecciones de dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. En la práctica el riesgo país se mide con el EMBI (Emerging Markets Bond Index), que fue creado por la firma internacional JP Morgan Chase y que da seguimiento diario a una canasta de instrucciones de deuda en dólares emitidos por distintas entidades (Gobierno, Bancos y Empresa) en países emergentes.

Tabla 12 Riesgo País
RIESGO PAÍS

AÑO	ÍNDICE
2009	1114
2010	1040
2011	899
2012	824
2013	665

Fuente: Banco Central del Ecuador

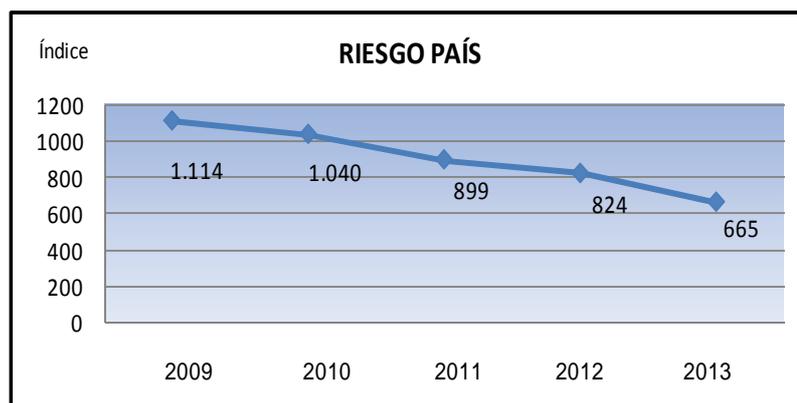


Gráfico 16 Riesgo País

Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial

Amenaza:

- Indecisión de la inversión extranjera para ingresar a nuestro país lo que afectaría al crecimiento de la economía del país.

2.5.1.2 FACTOR POLÍTICO

El Ecuador a través de su historia demuestra la existencia permanente del conflicto de intereses y pugnas por el poder por parte de los partidos políticos del momento. En la actualidad se puede decir que el país vive una relativa estabilidad política y económica; que dio inicio con el Mandato del Economista Rafael Correa y la conformación de la Asamblea Constituyente designada por voto popular que reemplazó al antiguo Congreso Nacional; y la que fue partícipe de la reestructuración de la Carta Magna del Ecuador. La Constitución de Ecuador de 2008 es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta Constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica proporciona el marco para la organización del Estado Ecuatoriano, y para la relación entre el gobierno con la ciudadanía. Esta constitución define la separación de poderes del gobierno ecuatoriano en cinco ramas. De las cinco funciones del Estado, se conservan los tres poderes tradicionales establecidos en constituciones anteriores: la función legislativa, asignada a la Asamblea Nacional; la función ejecutiva, liderada por el Presidente de la República; y la función judicial encabezada por la Corte Nacional de Justicia. Sin embargo se establecen dos nuevos poderes del Estado: la función electoral, administrada por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral; y la función de Transparencia y Control Social, representada por 6 entidades: La Contraloría General del Estado, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de

Telecomunicaciones, Superintendencia de Compañías, la Defensoría del Pueblo y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social .

Connotación Gerencial

Amenaza:

- La situación política en el país es variable, lo cual genera un ambiente de desconfianza repercutiendo así en el crecimiento de las empresas.

2.5.1.3 FACTOR LEGAL

En el desarrollo de sus actividades de intermediación; Aeroseguros Cía. Ltda., tiene relación con las siguientes entidades públicas que regulan el accionar de las empresas del sector.

2.5.1.3.1 SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

La Superintendencia de Bancos y Seguros es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero y de Seguros; su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes y asegurados. El Bróker de Seguros debe reportar la producción que ha generado la empresa para la supervisión del normal funcionamiento del negocio.

2.5.1.3.2 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de

consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes. Las obligaciones que tiene la empresa con el SRI es la declaración del IVA (12%), Retención en la Fuente; Impuesto a la Renta Causado y Anexos Transaccionales.

2.5.1.3.3 MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

El Ministerio de Relaciones Laborales es la entidad que regula los sueldos, salarios y demás derechos de los trabajadores, promoviendo la armonía de las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, previniendo los conflictos laborales e interviniendo de conformidad con la ley, en la solución extrajudicial de estos, y propiciar el arbitraje como mecanismo de solución de conflictos laborales. La empresa cumple con la disposición de la Ley respetando los derechos laborales de sus trabajadores.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Existen leyes que contemplan elementos de naturaleza jurídica y técnica para favorecer el equilibrio financiero y el desarrollo de los seguros en el Ecuador.

2.5.1.4 FACTOR SOCIO-CULTURAL

2.5.1.4.1 CANASTA FAMILIAR

Se desea saber cuál es la actitud conductual de los hogares ecuatorianos en la compra de bienes y servicios que priorizan dentro de sus gastos. La

canasta de consumo de los hogares es diversa: en gustos, preferencias y en el ingreso familiar en donde se determina las restricciones de los hogares en el consumo.

Tabla 13 Canasta Familiar Básica
CANASTA BÁSICA

AÑO	\$
2009	367
2010	386
2011	407
2012	578
2013	601

Fuente: Ecuador en Cifras

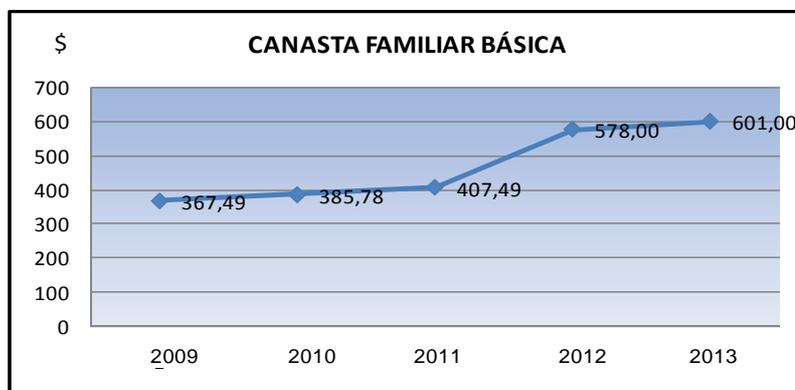


Gráfico 17 Canasta Familiar Básica
Fuente: Ecuador en Cifras

En nuestro país la Canasta Básica tiende a subir debido básicamente a la especulación.

Connotación Gerencial

Amenaza:

- La canasta básica familiar no contempla productos y servicios para la protección.

Oportunidad

- Comercialización de seguros de mínima cuantía.

2.5.1.4.2 DELINCUENCIA

La economía de un país poco desarrollado puede definirse como pobre; ésta puede crecer y crear riqueza y, sin embargo, dejar a grandes capas de la población sumidas en la miseria, lo cual genera diversos problemas sociales como la delincuencia, uno de los males que actualmente afecta gravemente a nuestra sociedad. Lamentablemente existe un incremento diario en los diferentes tipos de delitos, por la situación que se encuentra atravesando el país, debido entre otras cosas a aspectos como: la pérdida de valores éticos y morales, la mala administración de los gobiernos, la falta de aplicación de las leyes, generalizada corrupción que se encuentra en todos los estratos sociales, crisis económica, el desempleo, la migración, inflación, falta de alimentación, vivienda, salud, educación entre otras.

Tabla 14 Denuncias ámbito nacional
DENUNCIAS (Total)

AÑO	DENUNCIAS
2009	64775
2010	95299
2011	112453

Fuente: Policía Judicial

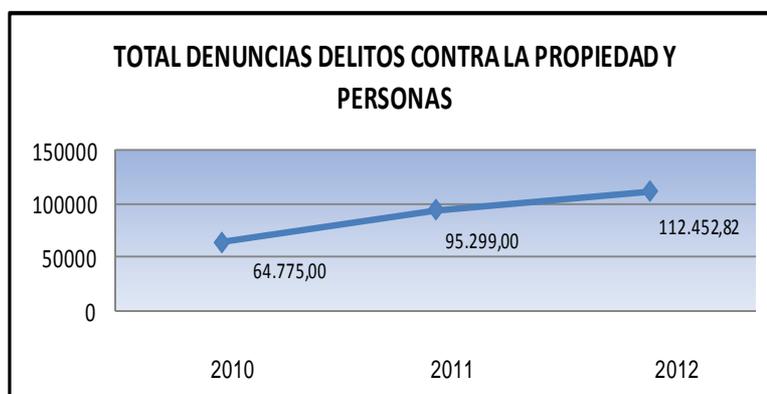


Gráfico 18 Denuncias Ámbito Nacional

Fuente: Policía Judicial

Como se puede evidenciar los índices delincuenciales han crecido año con año, constituyéndose un problema social de difícil solución a pesar de los planes y operativos implementados por la Policía Nacional.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- El incremento del índice delincencial, genera la necesidad de contratar de seguros para la protección de bienes y vida.

2.5.1.4.3 CULTURA

La cultura de adquirir planes de protección tanto de bienes como vida ha venido creciendo paulatinamente en el mercado, dada las condiciones de inseguridad que afronta el país; sin embargo falta mucho camino por recorrer para que todas las personas comprendan la importancia de contar con una póliza que cubra sus bienes o vida en casos de siniestro.

Connotación Gerencial

Oportunidad:

- Creciente cultura del seguro en nuestro país que se muestra como una oportunidad para alcanzar nuevos nichos de mercado.

2.5.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Actualmente se cuenta con un sinnúmero de equipos y software tecnológicos en el mercado, que permite que la sociedad entera pueda contar con herramientas para la optimización de sus procesos.

En nuestro estudio analizaremos aquellas herramientas de la tecnología que afectan directamente al desempeño y operación de las actividades diarias de Aroseguros.

2.5.1.5.1 SOFTWARE

El software son todas las instrucciones y datos que corren en mayor o menor medida dentro del ordenador, es decir, la información misma, la razón del ser del hardware. En nuestros tiempos a medida que la magia de la

electrónica pone al alcance de todos estas prodigiosas máquinas verdaderas prótesis mentales, mediante el abaratamiento de la tecnología y por tanto de los costos, en dirección completamente opuesta aumenta la inversión de los servicios y programas necesarios para optimizar dichos equipos.

2.5.1.5.2 HARDWARE

Corresponde a todas las partes tangibles de una computadora: sus componentes eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos; sus cables, gabinetes o cajas, periféricos de todo tipo y cualquier otro elemento físico involucrado. El mercado oferta los últimos avances en equipos de computación que ayudan al control y desempeño de las actividades para las microempresas.

Connotación General

Oportunidad:

- Existe una gran oferta en el mercado de equipos de tecnología y software que agilitan los procesos mejorando el desempeño del negocio.

2.5.2 MICRO AMBIENTE

El Microambiente analiza los factores relacionados directamente con el entorno empresarial; y que la empresa puede controlar, para lo cual deben aplicar estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

2.5.2.1 CLIENTES

Cliente es la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la organización. Definiendo, una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita, y una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es normal que nuestras necesidades cambien con el pasar de los años, nuestras prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas.

Entre los principales clientes se detallan:

- Aerosensak
- Solipet
- Intermon Oxfam
- Centro Comercial Plaza del Valle
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 14 de Marzo
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Pichincha
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Malchinguí
- Escuela de Aviación Ciudad de Ibarra

- Alpha Orient Cía. Ltda..
- Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos
- Colegio Borja Montserrate
- Cooperativa Raid Taxi
- Ferretería Rodríguez
- Personas naturales

Es de suma importancia conocer la percepción que el cliente tiene del servicio prestado, para lo cual se han realizado encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los clientes y tomar las acciones necesarias para alcanzar cada vez un mejor nivel.

- **CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

DATOS

n= ?

N= 145 Población (cartera de clientes)

Z = 1,78 nivel de confianza

e= 8% error en la proporción de la muestra

p= 0,9 proporción de éxitos en la población

q= 0,1 proporción de fracasos en la población (1-p)

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= 30

Para el análisis de la percepción de los clientes se realizarán 30 encuestas.

AEROSEGUROS BRÓKER DE SEGUROS

ENCUESTA PARA CLIENTES

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del servicio de los clientes del Bróker de Seguros.

1. ¿Qué tipo de póliza tiene usted contratada mediante Aeroseguros Cía.Ltda.?

- Individual
- Corporativa

2. ¿Qué ramo de Seguro mantiene contratado mediante Aeroseguros Cía. Ltda.?

- Generales
- Vida
- Técnicos
- Fianzas

3. ¿Qué tiempo es cliente de Aeroseguros Cía.Ltda.?

- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 años en adelante

4. ¿Por qué medio conoció a Aeroseguros Cía.Ltda.?

- Radio, TV
- Publicidad, volante
- Referencias
- Otros

5. ¿En qué nivel satisface Aeroseguros Cía.Ltda. sus expectativas respecto a Asesoría, Comunicación e Interés sobre las pólizas contratadas?

- Alto
- Medio
- Bajo

6. ¿Ha tenido siniestros?

- Si
- No

7. ¿Cómo califica la asesoría brindada cuando ha tenido un siniestro?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Qué valor monetario promedio Ud. Destina al pago de su seguro contratado anualmente?

- Entre \$1 y \$1000
- Entre \$1001 y \$3000
- De \$3001 en adelante

9. ¿Está conforme con la Compañía de Seguros con quien mantiene contratada sus pólizas?

- Si
- No

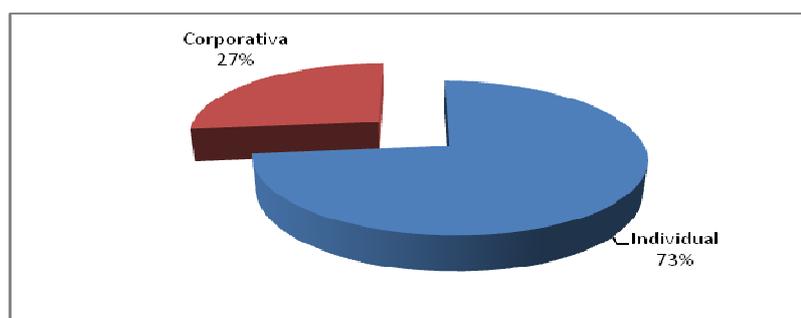
RESULTADOS ENCUESTA PARA CLIENTES AEROSEGUROS CÍA. LTDA.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del servicio de los clientes del Bróker de Seguros.

1. ¿Qué tipo de póliza tiene usted contratada mediante Arosegueros Cía.Ltda.?

Tabla 15 Tipo de pólizas contratadas

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Individual	22	73%
Corporativa	8	27%
Total	30	100%



Respecto al tipo de póliza que los clientes mantienen contratadas mediante Arosegueros Cía. Ltda., se observa que 22 clientes que representan 73% son cuentas corporativas; y 8 clientes siendo el 27% corresponde a cuentas individuales.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Incursionar en segmentos más amplios con cuentas corporativas.

2. ¿Qué ramo de Seguro mantiene contratado mediante Aeroseguros

Cía. Ltda.?

Tabla 16 Ramos de Seguros Contratados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Generales	12	40%
Vida	7	23%
Técnicos	6	20%
Fianzas	5	17%
Total	30	100%

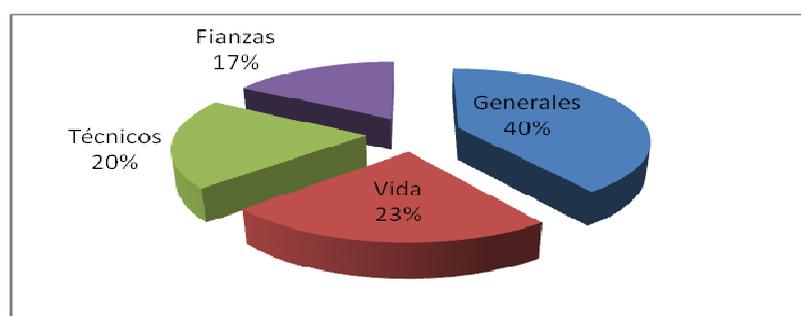


Gráfico 20 Ramos de Seguros Contratados

En referencia al ramo de seguro contratado, se puede apreciar que 12 clientes representando el 40% del total corresponde a ramos generales (en específico seguro de vehículos), 7 clientes con el 23% son ramos de vida, 6 clientes con el 20% corresponden a ramos de técnicos; y finalmente 5

clientes que representan el 17% mantienen contratadas pólizas en el ramo de fianzas.

Connotación Gerencial:

Amenaza

- Comercialización casi exclusiva del seguro de vehículos, dejando de lado otros ramos de seguros.

3. ¿Qué tiempo es cliente del Bróker Aeroseguros Cía.Ltda?

Tabla 17 Tiempo como Clientes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
a) De 1 a 3 años	9	30%
b) De 3 a 5 años	11	37%
c) De 5 años en adelante	10	33%
Total	30	100%

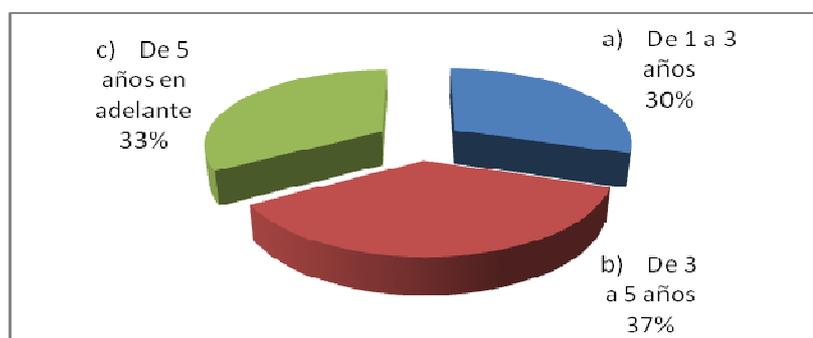


Gráfico 21 Tiempo como Clientes

En relación al tiempo como clientes, se muestra que 9 representando el 30% son clientes en un período de 1 a 3 años; 11 con el 37% son clientes entre 3 y 5 años; y 10 clientes que corresponden al 33% lo son por un lapso de más de 5 años.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Analizar nuevas necesidades de los clientes para mantener su fidelidad.

4. ¿Por qué medio conoció a Aeroseguros Cía.Ltda.?

Tabla 18 Manera de conocer a Aeroseguros Cía. Ltda

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Radio, TV	2	7%
Publicidad volante	6	20%
Referencias	22	73%
Otros	0	0%
Total	30	100%

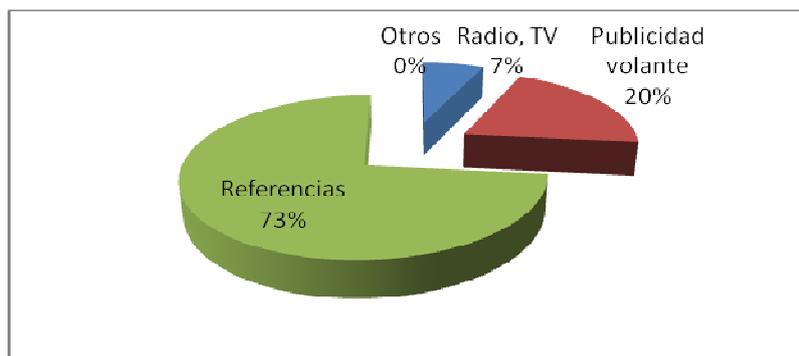


Gráfico 22 Manera de conocer a Aeroseguros Cía. Ltda

Acerca de la manera en la que los clientes conocen de Aeroseguros Cía. Ltda., se observa que 2 clientes que representan el 7% lo conocieron por medio de radio y televisión, 6 clientes que representan el 20% lo conocieron a través de publicidad volante; y 22 clientes representando el 73% por medio de referencias o amigos.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Nuevos clientes a través de referencias de usuarios satisfechos con la asesoría prestada.

5. ¿En qué nivel satisface Aeroseguros Cía.Ltda., sus expectativas respecto a Asesoría, Comunicación e Interés sobre las pólizas contratadas?

Tabla 19 Nivel de Satisfacción con la Asesoría Recibida

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	7	23%
Medio	13	43%
Bajo	10	33%
Total	30	100%

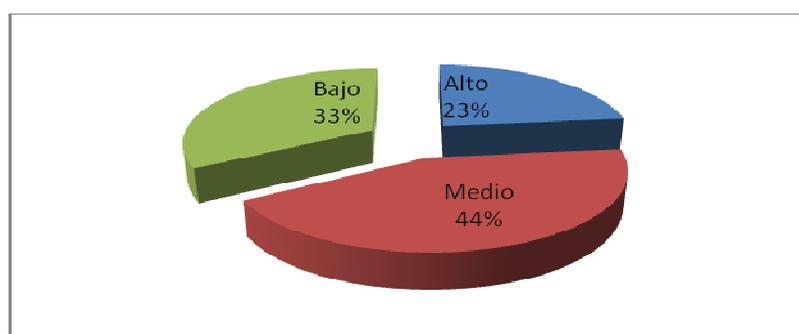


Gráfico 23 Nivel de Satisfacción con la Asesoría Recibida

Se puede observar que 7 clientes con el 23% manifiestan un nivel alto de satisfacción con la asesoría recibida, 13 clientes con el 43% expresan un nivel medio de satisfacción; y 10 clientes con el 33% manifiestan un nivel bajo de satisfacción con la asesoría.

Connotación Gerencial:

Amenaza

- Pérdida de cuentas por falta de una atención personalizada y continua al cliente.

6. ¿Ha tenido siniestros?

Tabla 20 Siniestros suscitados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	13%
No	26	87%
Total	30	100%

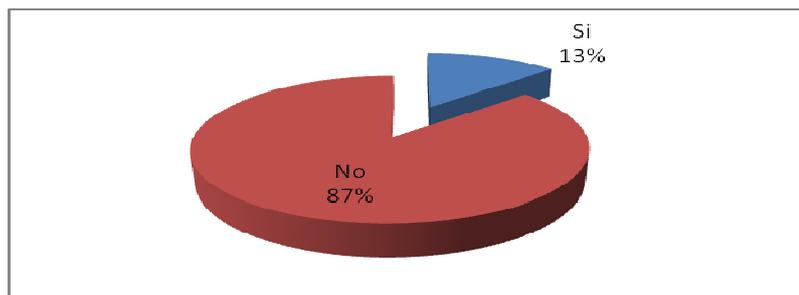


Gráfico 24 Siniestros suscitados

En relación a siniestros, 4 de los 30 clientes encuestados han sufrido siniestros, representando el 13% del total; y los 26 clientes restantes con el 87% no han tenido siniestros.

7. ¿Cómo califica la asesoría brindada cuando ha tenido un siniestro?

Tabla 21 Asesoría Brindada

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	2	50%
Regular	2	50%
Malo	0	0%
Total	4	100%

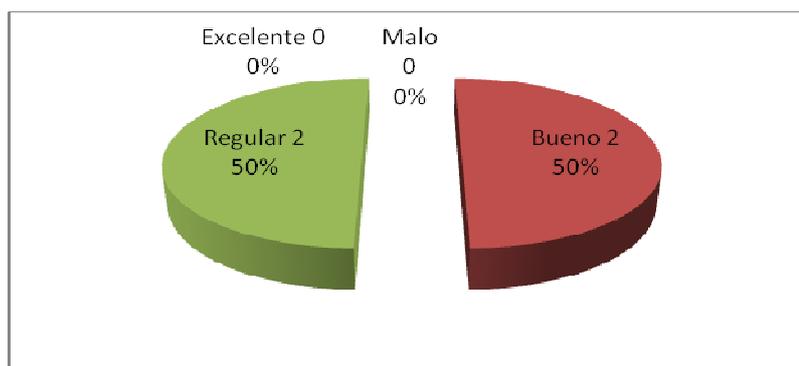


Gráfico 25 Asesoría Brindada

De los 4 clientes que sufrieron siniestros, 2 de ellos que representan el 50% manifiestan que la asesoría recibida fue buena; y los 2 restantes con el 50% expresan que la asesoría en este evento fue regular.

Connotación Gerencial:

Amenaza

- Los clientes pueden perder la confianza en la empresa al no contar con suficiente respaldo en sus reclamos por siniestros.

8. ¿Qué valor monetario promedio Ud. destina al pago de su seguro contratado anualmente?

Tabla 22 Valores Destinados a un Seguro

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$ 1 y 1000	19	63%
Entre \$1001 y \$3000	3	10%
De \$3001 en adelante	8	27%
Total	30	100%

Gráfico 26 Valores Destinados a un Seguro

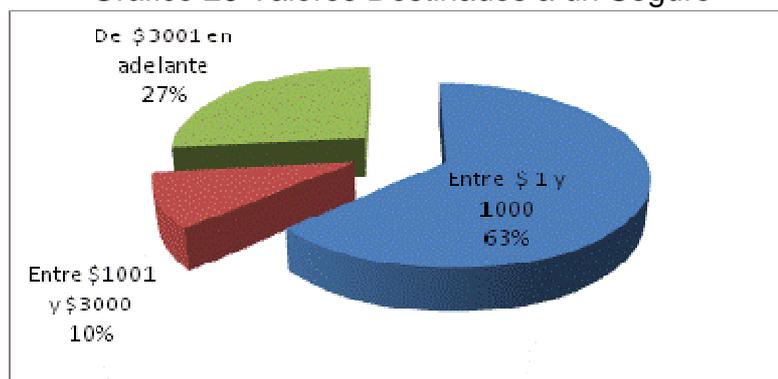


Gráfico 27 Asesoría Brindada

En relación al valor monetario que destinan los clientes al contrato de un seguro, se observa que 19 de ellos que representan el 63% pagan entre \$1 y \$1000; 3 clientes con el 10% entre \$1001 y \$3000; y finalmente 8 clientes siendo el 27% destinan al pago más de \$3001 anuales.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- El asegurar montos más altos constituye una mayor comisión para la empresa.

9.¿Está conforme con la Compañía de Seguros con quien mantiene contratada sus pólizas?

Tabla 23 Satisfacción con la Compañía de Seguros

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	90%
No	3	10%
Total	30	100%

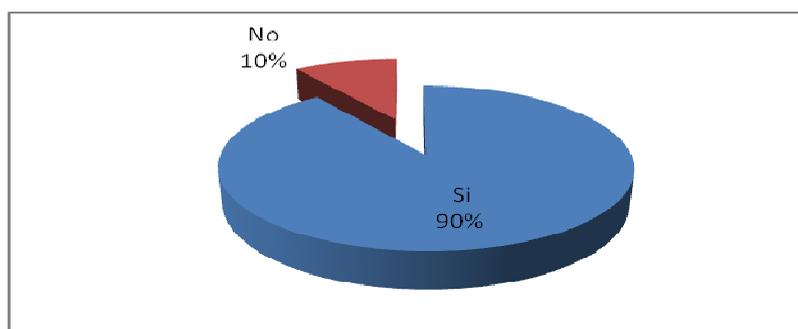


Gráfico 28 Satisfacción con la Compañía de Seguros

Respecto a la satisfacción que tienen los clientes con la compañía de seguros que contratan sus pólizas, 27 de ellos con el 90% manifiestan estar conformes; mientras que 3 clientes con el 10% manifiestan que no están conformes.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Mantener la relación comercial entre asegurado y asegurador durante largo tiempo.

2.5.2.2 PROVEEDORES

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad.

Aeroseguros Cía. Ltda. puede comercializar los productos de las Compañías de Seguros; siempre y cuando exista de por medio un Contrato de Agenciamiento mediante el cual el bróker se compromete frente a un determinado asegurador, a realizar para éste la actividad mercantil de promoción, mediación y asesoramiento preparatorio a la formalización de contratos de seguros privados entre personas físicas o jurídicas y entidades aseguradoras o entre éstas entre sí, con sujeción a la Ley y de acuerdo con las condiciones establecidas por las partes.

En el país existen 44 Compañías de Seguros; sin embargo la empresa en estudio mantiene mayor relación comercial con las siguientes Aseguradoras:

- Aig Metropolitana Cía. De seguros y Reaseguros S.A
- Aseguradora del Sur S.A.
- Bolivar Compañía de Seguros del Ecuador S.A
- BMI del Ecuador
- Colvida S.A.
- Confianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A

- Coopseguros del Ecuador S.A
- Compañía de Seguros Ecuatoriano-Suiza S.A
- Equivida S.A
- Generali Ecuador S.A
- Hispana de Seguros
- Interoceánica S.A
- Latina Seguros y Reaseguros
- Panamericana de Seguros del Ecuador S.A
- Panamerican Life
- Seguros Sucre S.A
- Seguros Colonial
- Sweaden

El establecer buenas relaciones con los proveedores como aliados de negocios promueve y facilita la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos. Por lo cual, es indispensable realizar una encuesta para determinar los aspectos que pueden mejorar ésta relación.

La encuesta se realizará a 10 proveedores con quienes se mantiene una mayor relación comercial.

AEROSEGUROS BRÓKER DE SEGUROS

ENCUESTA PARA PROVEEDORES

Objetivo: Mejorar la relación existente entre el Bróker de Seguros Aeroseguros Cía. Ltda. y las Compañías de Seguros.

1. ¿Durante qué tiempo ha sido proveedor de Aeroseguros Cía. Ltda.?

- De 0 a 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 años en adelante

2. ¿Qué ramos de su Compañía Aseguradora comercializa Aeroseguros Cía. Ltda.?

- Generales
- Vida
- Técnicos
- Fianzas

3. ¿Cómo califica la gestión de comercialización de Aeroseguros Cía. Ltda.?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

4. ¿Qué apreciación tiene usted de la asesoría brindada por Aeroseguros Cía. Ltda., a sus clientes?

- Excelente

- Buena
- Regular
- Mala

5. ¿En qué nivel Aeroseguros Cía. Ltda. cumple con las metas propuestas por la compañía de seguros?

- Alto
- Medio
- Bajo

6. ¿Brinda su Compañía Aseguradora a sus Bróker de Seguros algún tipo de incentivo por el incremento de producción?

- Económico
- No Económico

7. ¿Tiene usted algún problema con el proceso de comercialización que Aeroseguros Cía. Ltda. ha definido?

- Si
- No

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos han sido motivo de una problemática en el proceso de venta de sus productos?

- Financiero
- Operativo
- Comunicación
- Otro (Especifique)

RESULTADOS ENCUESTA PARA PROVEEDORES AEROSEGUROS CÍA. LTDA

Objetivo: Mejorar la relación existente entre el Bróker de Seguros Aroseguros Cía. Ltda., y las Compañías de Seguros.

1. ¿Durante qué tiempo ha sido proveedor de Aroseguros Cía. Ltda.?

Tabla 24 Tiempo como Proveedor

Detalle	Frecuencia	%
De 0 a 2 años	1	10%
De 2 a 5 años	3	30%
De 5 años en adelante	6	60%
Total	10	100%

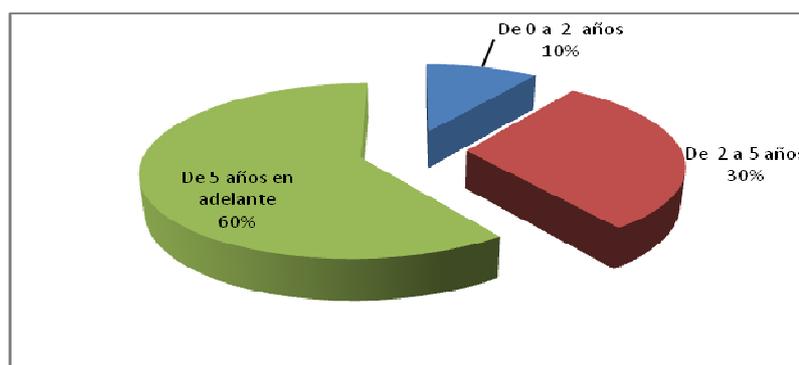


Gráfico 29 Tiempo como Proveedor

En referencia al tiempo que las compañías de seguros son proveedor del bróker, se muestra que 1 compañía que representa el 10% lo es en un período de entre 0 a 2 años, 3 compañías con el 30% son proveedores

entre 2 y 5 años, y 6 compañías con el 60% son proveedores por más de 5 años.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Tener una buena relación comercial con los socios estratégicos de negocios.

2. ¿Qué ramos de su Compañía Aseguradora comercializa Aeroseguros Cía. Ltda.?

Tabla 25 Ramos que Comercializa Aeroseguros Cía. Ltda.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Generales	3	30%
Vida	3	30%
Técnicos	2	20%
Fianzas	2	20%
Total	10	100%

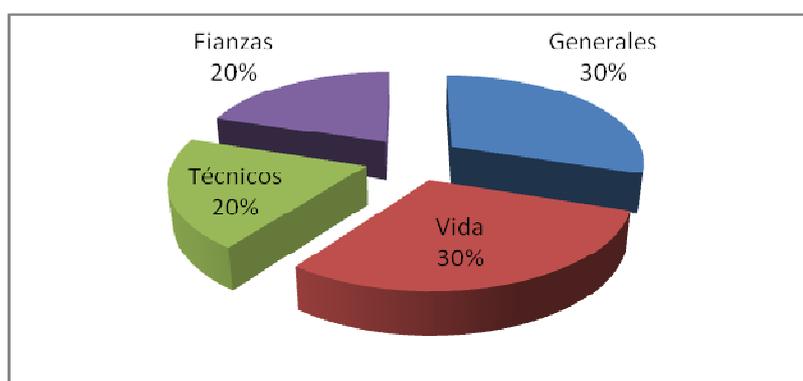


Gráfico 30 Ramos que Comercializa Aeroseguros Cía. Ltda.

Respecto a los ramos que ofrecen las compañías de seguros y son comercializados por Aeroseguros Cía. Ltda., se muestra que 3 compañías representando el 30% responden que el bróker comercializa ramos generales, 3 aseguradoras también con el 30% manifiestan que se comercializa el ramo de vida, 2 compañías con el 20% señalan que se comercializan ramos técnicos; y 2 con el 20% manifiestan que el bróker comercializa el ramo de fianzas.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Las compañías de seguros al ser entes técnicos delegan la comercialización de sus productos a los intermediarios de seguros.

3.¿Cómo califica la gestión de comercialización de Aeroseguros Cía. Ltda.?

Tabla 26 Calificación de la Gestión de Comercialización

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	8	80%
Regular	2	20%
Mala	0	0%
Total	10	100%

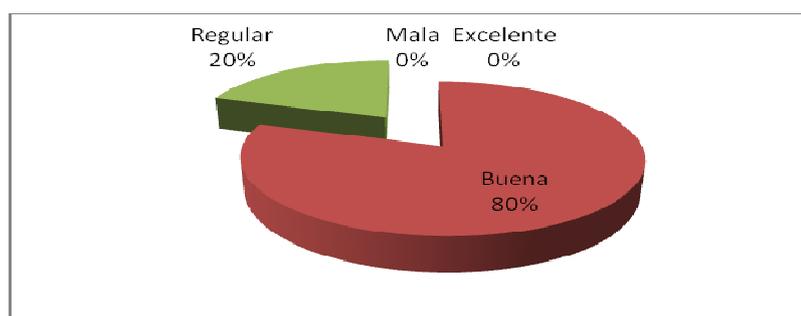


Gráfico 31 Calificación de la Gestión de Comercialización

Las compañías aseguradoras califican la gestión de comercialización como buena en 8 casos representando el 80%; y 2 con el 20% califican la gestión como regular.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Obtener mayor margen de comisión de acuerdo al riesgo y monto a asegurar.

4.¿Qué apreciación tiene usted de la asesoría brindada por Aeroseguros Cía. Ltda., a sus clientes?

Tabla 27 Asesoría Brindada

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	20%
Buena	7	70%
Regular	1	10%
Mala	0	0%
Total	10	100%

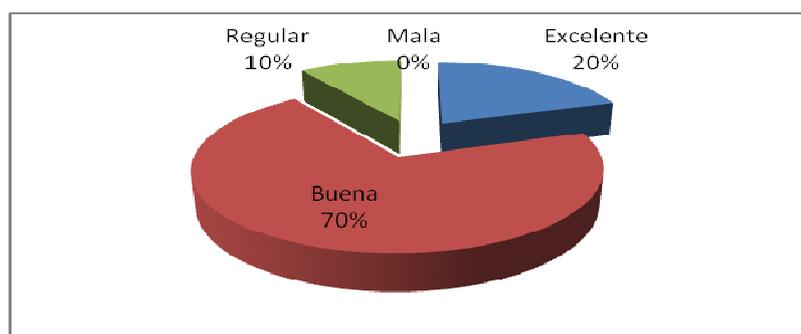


Gráfico 32 Asesoría Brindada

Respecto a la apreciación que las aseguradoras tienen de la asesoría brindada por Aeroseguros Cía. Ltda., a sus clientes se observa que 2 aseguradoras manifiestan una excelente asesoría representando el 20%, 7 compañías califican la asesoría como buena siendo el 70%; y 1 compañía aseguradora con el 10% califica la asesoría como regular.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Lograr el reconocimiento de los clientes por la calidad del servicio brindado.

5.¿En qué nivel Aeroseguros Cía. Ltda. cumple con las metas propuestas por la compañía de seguros?

Tabla 28 Cumplimiento de Metas

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	20%
Medio	6	60%
Bajo	2	20%
Total	10	100%

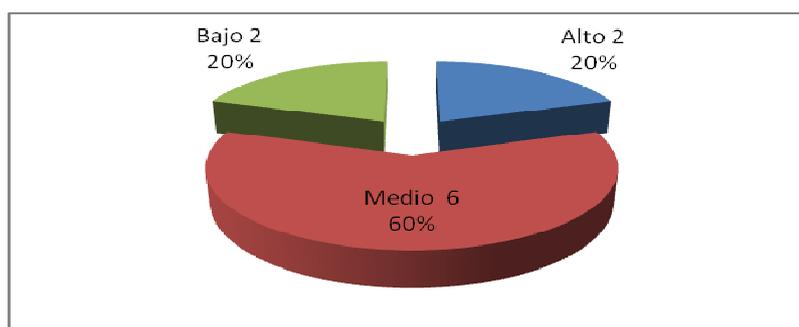


Gráfico 33 Cumplimiento de Metas

En referencia al nivel en que Aeroseguros Cía. Ltda. cumple con las metas propuestas por las compañías de seguros, 2 de ellas que representan el 20% manifiestan un alto cumplimiento, 6 con el 60% manifiestan que el bróker tiene un nivel medio de cumplimiento; y 2 aseguradoras con el 20% señalan un nivel bajo de cumplimiento por parte del bróker de seguros.

Connotación Gerencial:

Amenaza

- Dificultad de obtener mayores comisiones.

6.¿Brinda su Compañía Aseguradora a sus Bróker de Seguros algún tipo de incentivo por el incremento de producción?

Tabla 29 Incentivos por Comercialización

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Económico	9	90%
No Económico	1	10%
Total	10	100%

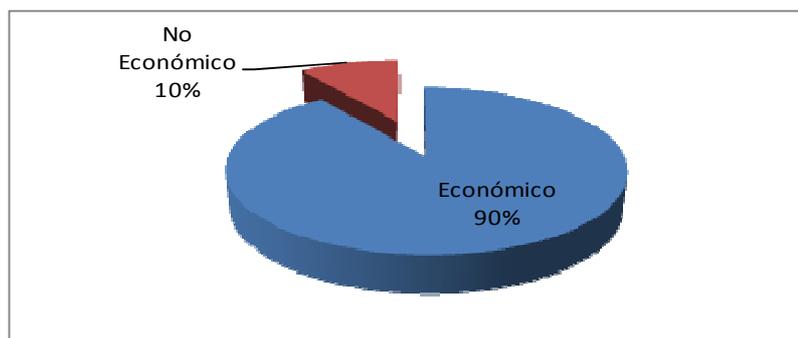


Gráfico 34 Incentivos por Comercialización

Respecto a si las compañías aseguradoras ofrecen al bróker incentivos económicos o no económicos por el incremento en su producción, 9 aseguradoras con el 90% expresan que sus incentivos son de carácter económico; en tanto que 1 que representa el 10% manifiesta otorgar incentivos no económicos como reconocimientos, capacitaciones, etc.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Aprovechar los incentivos que brindan las compañías aseguradoras por el incremento de producción.

7.¿Tiene usted algún problema con el proceso de comercialización que Aeroseguros Cía. Ltda. ha definido?

Tabla 30 Inconvenientes con el Proceso de Comercialización

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

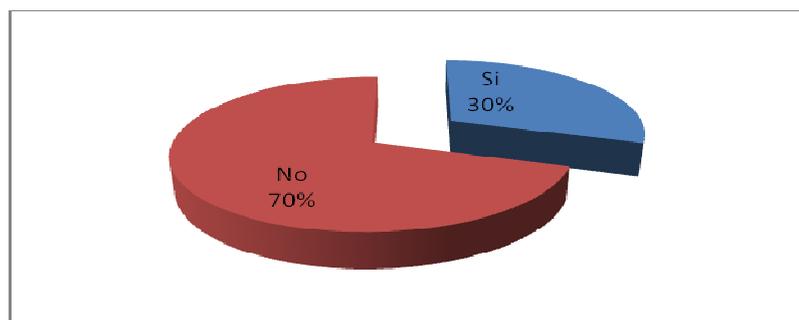


Gráfico 35 Inconvenientes con el Proceso de Comercialización

En referencia a si las compañías de seguros han tenido inconvenientes con el proceso de comercialización con Aeroseguros Cía. Ltda., 3 de ellas representando el 30% señalan que si han tenido inconvenientes; y 7 con el 70% manifiestan no haber tenido ningún percance respecto a éste proceso.

8.¿Cuál de los siguientes aspectos han sido motivo de una problemática en el proceso de venta de sus productos?

Tabla 31 Inconvenientes en el Proceso de Venta

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Financiero	3	30%
Operativo	5	50%
Comunicación	2	20%
Otro	0	0%
(Especifique)		
Total	10	100%

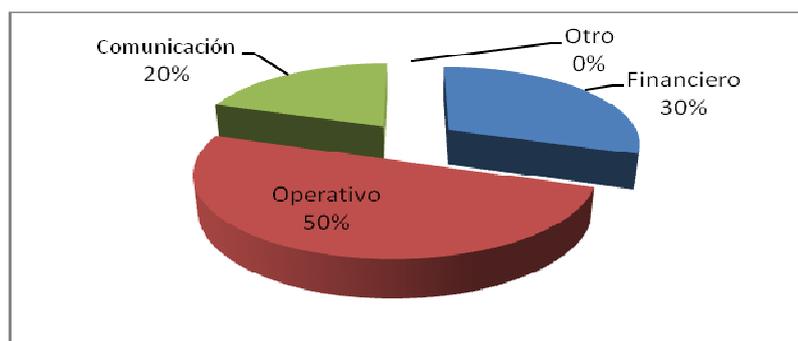


Gráfico 36 Inconvenientes en el Proceso de Venta

Con respecto a si han existido problemáticas en el proceso de venta de los productos de las compañías de seguros con el bróker, 3 aseguradoras que representan el 30% manifiestan que han tenido problemas de carácter financiero, 5 compañías con el 50% refieren inconvenientes de carácter operativo; y 2 con el 20% señalan percances con respecto a la comunicación entre ellos.

Connotación Gerencial:

Amenaza

- Los fallos operativos pueden afectar todo el proceso de comercialización.

2.5.2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.5.2.3.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La competencia es un factor que influye directamente en el posicionamiento de una empresa y por ende en su crecimiento; por lo cual se vuelve indispensable realizar un análisis de competidores, no con el fin de

determinar lo que la empresa debe copiar, por el contrario, es un punto de referencia para saber lo que debe hacer diferente y mejorar.

Connotación General

Amenaza:

- El incremento de intermediarios de seguros hace que el mercado sea cada vez más competitivo.

2.5.2.3.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Los sectores que ofrecen productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector productivo, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de comprar los productos que ofrece la empresa y adquirir los sustitutos.

La contratación de un seguro se puede considerar como una manera de ahorro, por lo cual los productos sustitutos pueden ser el ahorro mediante instituciones financieras como bancos, cooperativas de ahorro y crédito, bolsa de valores; además se puede incluir la adquisición de bienes muebles o inmuebles.

Connotación Gerencial:

Amenaza:

- La falta de una cultura de seguro hace que exista un alto consumo de productos sustitutos.

2.5.2.3.3 BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada son las dificultades que se encuentra una empresa a la hora de poder acceder a una nueva industria. Estas barreras o dificultades pueden ser de carácter diferente; económicas, políticas, sociales. Cada industria tiene una serie de condicionantes que impiden que nuevas empresas puedan empezar a competir.

Para la empresa las barreras de entrada identificadas tienen que ver con la infraestructura y necesidad de capital entre las más importantes.

Connotación Gerencial:

Amenaza:

- La existencia de competidores con una mejor prestación del servicio de asesoría.

2.5.2.3.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Las compañías de seguros como proveedores de los bróker de seguros pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria en el cumplimiento estricto de los parámetros en el proceso de aseguramiento de bienes o vida.

Connotación Gerencial:

Oportunidad

- Aprovechar los incentivos que brindan las compañías aseguradoras por el incremento de producción.

2.5.2.3.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

En el mercado asegurador existente muchas Compañías y Bróker de Seguros con las cuales se puede contratar una póliza de seguros, el cliente se vuelve cada vez más exigente con la asesoría prestada, pudiendo optar por nuevas alternativas al no sentirse conforme con el servicio recibido.

Connotación Gerencial:

Amenaza

- Falta de seguimiento a las necesidades de los clientes lo que puede ocasionar el término de la relación comercial.

2.6 ANÁLISIS INTERNO

Permite obtener información sobre las áreas funcionales del bróker de seguros para poder identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la organización, en cuanto a los recursos disponibles con los que opera el negocio. Las fortalezas son aquellas fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución y las debilidades son por el contrario fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden el desarrollo de las empresas.

2.6.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Esta área se encarga de proporcionar y administrar los recursos de la empresa como también los bienes y servicios a las demás áreas. La dirección administrativa del bróker está a cargo del Licenciado Mesías Dávila quien se desempeña como Gerente General de la Compañía. La

estructura organizacional de la empresa se conforma por personal del nivel administrativo y el operativo ubicado en las diferentes áreas con que cuenta la empresa.

Connotaciones Gerenciales

Fortalezas:

- Disposición a adoptar una planificación estratégica que le permita un mejor direccionamiento empresarial.
- Propósito de prestar un servicio de mejor calidad a sus clientes.
- La ubicación geográfica de la empresa permite una mejor coordinación con sus proveedores.

Debilidades:

- Falta de lineamientos estratégicos.
- Concentración de actividades en la gerencia de la empresa.

2.6.2 CAPACIDAD FINANCIERA

Aeroseguros Cía. Ltda., al ser un intermediario de servicios no realiza un movimiento económico dinámico, por lo cual hasta al momento no ha visto la necesidad de contar con personal de planta que se encargue de ésta actividad, haciéndolo un asesor externo financiero contable.

Connotaciones Gerenciales

Fortalezas:

- Decisión de invertir en proyectos para mejorar la gestión empresarial.

Debilidades:

- Falta de un plan presupuestario para la toma de decisiones en materia económica.
- El contar un asesor externo financiero contable no le permite a la empresa tener información financiera oportuna.

2.6.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA

En la actualidad Aeroseguros Cía. Ltda., cuenta con una oficina adecuada para brindar sus servicios de asesoría a sus clientes; además cuenta con equipos de computación y de oficina que le permiten realizar su actividad diaria. A ésta área da soporte un asesor informático externo.

Connotaciones Gerenciales

Fortalezas:

- Determinación de modernizar la tecnología de la empresa para optimizar los procesos.

Debilidades:

- Falta de tecnología informática que permita un control adecuado de los procesos de cartera.

2.6.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

La empresa cuenta con poco personal para el desarrollo de sus actividades, por lo cual se genera una concentración de actividades en la

gerencia general; así también no se ha dado capacitación técnica al talento humano para un desempeño eficiente en su puesto de trabajo.

Connotaciones Gerenciales:

Fortalezas:

- El personal interno está motivado a adoptar los lineamientos estratégicos determinados.
- Talento Humano en formación universitaria dispuesto a adoptar nuevos conocimientos.
- Buen ambiente de trabajo entre colaboradores internos.

Debilidades:

- Alta rotación del personal.
- Falta de capacitación adecuada a los empleados.
- El salario ofrecido por la empresa es relativamente bajo para el sector.
- No existen incentivos para el personal.

2.6.5 CAPACIDAD COMERCIAL

En la actualidad las empresas requieren de personal capacitado que forme parte de su fuerza de ventas que les permita concretar sus estrategias comerciales para triunfar dentro del negocio asegurador, la misma se ha convertido en una de las bases fundamentales de las empresas en general; brindándoles la oportunidad de acercarse a sus clientes para dar a conocer las bondades de sus productos y convencerlos de que éstos son la solución perfecta para sus necesidades.

Connotaciones Gerenciales

Fortalezas:

- Calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la Comercialización de varios ramos de seguros.
- Los directivos de la empresa son expertos técnicos en Seguros.

Debilidades:

- Falta de una investigación de mercados para identificar necesidades de los clientes.
- No se han definido estrategias de marketing.

2.7 ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas: Debilidades y Fortalezas; y su situación externa: Amenazas y Oportunidades en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una empresa y planificar una estrategia de futuro

Tabla 32 Matriz FODA Aeroseguros Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disposición de la empresa a adoptar una planificación estratégica que le permita un mejor direccionamiento empresarial.	Falta de los lineamientos que proporciona una planificación estratégica.
Propósito de prestar un servicio de mejor calidad a sus clientes.	Concentración de actividades en la gerencia de la empresa.
La ubicación geográfica de la empresa le permite una mejor coordinación con sus proveedores.	Falta de un plan presupuestario para la toma de decisiones en materia económica.
Decisión de invertir en proyectos para mejorar la gestión empresarial.	El contar un asesor externo financiero contable no le permite a la empresa tener información financiera oportuna.
Determinación de modernizar la tecnología de la empresa para optimizar los procesos.	Falta de tecnología informática que permita un control adecuado de los procesos de cartera.
El personal interno está motivado a adoptar los lineamientos estratégicos determinados.	Alta rotación del personal.
Talento Humano en formación universitaria dispuesto a adoptar nuevos conocimientos.	Falta de capacitación adecuada a los empleados.
Buen ambiente de trabajo entre colaboradores internos.	El salario ofrecido por la empresa es relativamente bajo para el sector.
La empresa está calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la comercialización de varios ramos de seguros.	No existen incentivos para el personal.
Los directivos de la empresa son expertos técnicos en Seguros.	Falta de una investigación de mercados para identificar necesidades de los clientes.
	No se han definido estrategias de marketing.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El sector servicios en el cual se encuentra inmerso Aeroseguros tiene un crecimiento paulatino, volviéndose cada vez más rentable.	El incremento de la inflación implica una pérdida del poder adquisitivo de las personas.
La empresa puede acceder a créditos con tasas más bajas para el invertirlos en su crecimiento.	Un salario mínimo vital bajo dificulta la contratación de una póliza de seguros.
Existen leyes para favorecer el equilibrio financiero y el desarrollo de los seguros en el Ecuador.	Indecisión de la inversión extranjera para ingresar a nuestro país lo que afectaría al crecimiento de la economía del país.
El incremento del índice delincencial, genera la necesidad de contratar de seguros para la protección de bienes y vida.	La situación política en el país es variable, lo cual genera un ambiente de desconfianza repercutiendo así en el crecimiento de las empresas.
Creciente cultura del seguro en nuestro país que se muestra como una oportunidad para alcanzar nuevos nichos de mercado.	La canasta básica familiar no contempla productos y servicios para la protección.
Existe una gran oferta en el mercado de equipos de tecnología y software que agilitan los procesos mejorando el desempeño del negocio.	Comercialización casi exclusiva del seguro de vehículos, dejando de lado otros ramos de seguros.
Incurcionar en segmentos más amplios con cuentas corporativas.	Pérdida de cuentas por falta de una atención personalizada y continua al cliente.
Analizar nuevas necesidades de los clientes para mantener su fidelidad.	Los clientes pueden perder la confianza en la empresa al no contar con suficiente respaldo en sus reclamos por siniestros.
Nuevos clientes a través de referencias de usuarios satisfechos con la asesoría prestada.	Falta de seguimiento a las necesidades de los clientes lo que puede ocasionar el término de la relación comercial.
El asegurar montos más altos constituye una mayor comisión para la empresa.	Dificultad de obtener mayores comisiones.
Tener una buena relación comercial con los socios estratégicos de negocios.	Los fallos operativos pueden afectar todo el proceso de comercialización.
Las compañías de seguros al ser entes técnicos delegan la comercialización de sus productos a los intermediarios de seguros.	Existencia de competidores con una mejor prestación del servicio de asesoría en Seguros.
Obtener mayor margen de comisión de acuerdo al riesgo y monto a asegurar.	La falta de un cultura de seguro hace que exista un alto consumo de productos sustitutos.
Lograr el reconocimiento de los clientes por la calidad del servicio brindado.	
Aprovechar los incentivos que brindan las compañías aseguradoras por el incremento de producción.	
Mantener la relación comercial entre asegurado y asegurador durante largo tiempo.	El incremento de intermediarios de seguros hace que el mercado sea cada vez más competitivo.

Elaborado por: Las autoras

2.7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para elaborar la Matriz EFE, se deben identificar los factores críticos para el éxito incluyendo tanto oportunidades como amenazas; asignándoles un peso relativo a cada factor que oscila entre 0,0 (no importante), a 0,1 (muy importante); el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Luego se asigna una calificación 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, en el cual 4 equivale a una respuesta superior, 3 a una respuesta superior a la media, 2 a una respuesta media y 1 a una respuesta mala. Se procede a multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Tabla 33 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

No.	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN		
		POND.	CALIF.	TOTAL
O1	El sector servicios en el cual se encuentra inmerso Aeroseguros tiene un crecimiento paulatino, volviéndose cada vez más rentable.	0,03	3	0,09
O2	La empresa puede acceder a créditos con tasas más bajas para el invertirlos en su crecimiento.	0,03	3	0,09
O3	Existen leyes para favorecer el equilibrio financiero y el desarrollo de los seguros en el Ecuador..	0,03	3	0,09
O4	El incremento del índice delincencial, genera la necesidad de contratar de seguros para la protección de bienes y vida.	0,03	3	0,09
O5	Creciente cultura del seguro en nuestro país que se muestra como una oportunidad para alcanzar nuevos nichos de mercado.	0,04	4	0,16
O6	Existe una gran oferta en el mercado de equipos de tecnología y software que agilitan los procesos mejorando el desempeño del negocio.	0,03	3	0,09
O7	Incursionar en segmentos más amplios con cuentas corporativas.	0,04	4	0,16
O8	Analizar nuevas necesidades de los clientes para mantener su fidelidad.	0,03	4	0,12
O9	Nuevos clientes a través de referencias de usuarios satisfechos con la asesoría prestada.	0,03	3	0,09
O10	El asegurar montos más altos constituye una mayor comisión para la empresa.	0,04	3	0,12
O11	Tener una buena relación comercial con los socios estratégicos de negocios.	0,03	3	0,09
O12	Las compañías de seguros al ser entes técnicos delegan la comercialización de sus productos a los intermediarios de seguros.	0,03	4	0,12
O13	Obtener mayor margen de comisión de acuerdo al riesgo y monto a asegurar.	0,04	3	0,12
O14	Lograr el reconocimiento de los clientes por la calidad del servicio brindado.	0,03	3	0,09
O15	Aprovechar los incentivos que brindan las compañías aseguradoras por el incremento de producción.	0,03	3	0,09
O16	Mantener la relación comercial entre asegurado y asegurador durante largo tiempo.	0,04	3	0,12

Tabla 34 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

No.	AMENAZAS	CALIFICACIÓN		
		POND.	CALIF.	TOTAL
A1	El incremento de la inflación implica una pérdida del poder adquisitivo de las personas.	0,03	2	0,06
A2	Un salario mínimo vital bajo dificulta la contratación de una póliza de seguros.	0,03	2	0,06
A3	Indecisión de la inversión extranjera para ingresar a nuestro país lo que afectaría al crecimiento de la economía del país.	0,03	2	0,06
A4	La situación política en el país es variable, lo cual genera un ambiente de desconfianza repercutiendo así en el crecimiento de las empresas.	0,03	2	0,06
A5	La canasta básica familiar no contempla productos y servicios para la protección.	0,03	1	0,03
A6	Comercialización casi exclusiva del seguro de vehículos, dejando de lado otros ramos de seguros.	0,03	2	0,06
A7	Pérdida de cuentas por falta de una atención personalizada y continua al cliente.	0,04	2	0,08
A8	Los clientes pueden perder la confianza en la empresa al no contar con suficiente respaldo en sus reclamos por siniestros.	0,03	2	0,06
A9	Falta de seguimiento a las necesidades de los clientes lo que puede ocasionar el término de la relación comercial.	0,04	2	0,08
A10	Dificultad de obtener mayores comisiones.	0,04	2	0,08
A11	Los fallos operativos pueden afectar todo el proceso de comercialización.	0,03	1	0,03
A12	Existencia de competidores con una mejor prestación del servicio de asesoría en Seguros.	0,03	2	0,06
A13	La falta de un cultura de seguro hace que exista un alto consumo de productos sustitutos.	0,04	2	0,08
A14	El incremento de intermediarios de seguros hace que el mercado sea cada vez más competitivo.	0,04	2	0,08
TOTAL		1,00	78	2,61

El puntaje total obtenido es de 2.61 superior al promedio (2.5); siendo las oportunidades aprovechadas medianamente.

2.7.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Luego de haber tratado temas y aspectos que influyen de manera directa o indirecta a Aeroseguros Cía. Ltda., ha sido posible elegir una serie de factores que son relevantes para el éxito de este tipo de compañías. Los factores de éxito han sido numerados y posteriormente se ha dado un valor al efecto de cada uno de ellos, para finalmente rescatar sólo aquellos con efecto más representativo, constituyéndose en los factores determinantes de éxito en las compañías intermediarias de seguros.

Estos factores con sus respectivos pesos, valores y puntajes han sido el resultado del análisis de la industria en la que se encuentra dirigido el proyecto incluyendo los competidores de mayor relevancia y presentadas en la Matriz de Perfil Competitivo que se indica a continuación:

Tabla 35 Matriz de Perfil Competitivo

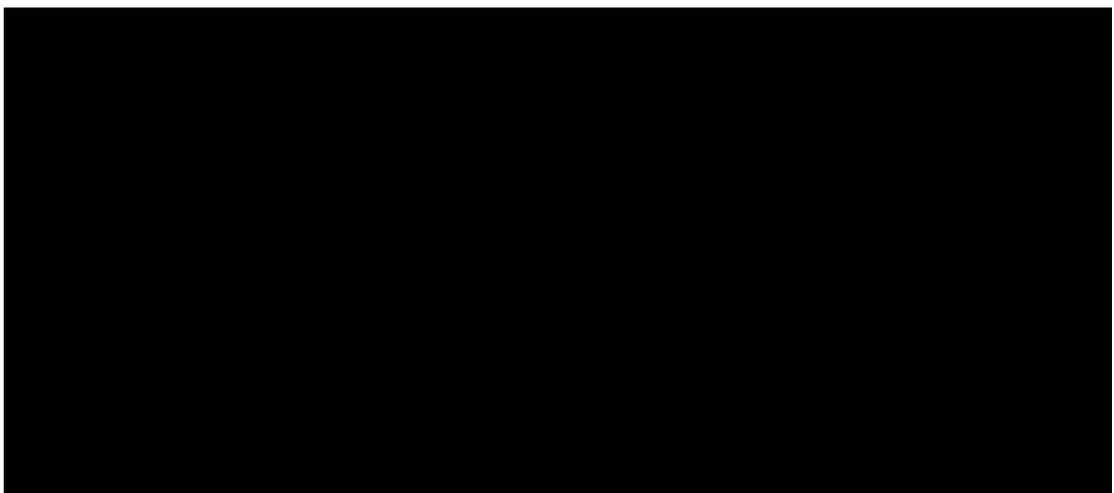


Tabla 36 Tabla de Puntajes

Valores de los Puntajes	
1	Mayor debilidad
2	Menos debilidad
3	Menor fuerza
4	Mayor fuerza

Del análisis realizado, y los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo demuestran que Aeroseguros Cía. Ltda., tiene un perfil competitivo bajo en relación con la competencia.

2.7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

De igual manera se deben seguir ciertos pasos para su elaboración, siendo el primero determinar los factores de éxito internos que incluyan fuerzas como debilidades, luego se asigna un peso entre 0,0 (no importante) a 0,1 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso determinará la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa, al final el total de pesos debe sumar 1.0. Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores; la calificación equivalente a 1 indicará una debilidad mayor, la calificación 2 corresponderá a una debilidad menor, una fuerza menor será una calificación igual a 3, por último una fuerza mayor será la calificación 4. Se multiplicará el peso de cada factor por la calificación correspondiente, por último se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

Tabla 37 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

No.	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN		
		POND.	CALIF.	TOTAL
F1	Disposición de la empresa a adoptar una planificación estratégica que le permita un mejor direccionamiento empresarial.	0,05	4	0,2
F2	Propósito de prestar un servicio de mejor calidad a sus clientes.	0,05	4	0,2
F3	La ubicación geográfica de la empresa le permite una mejor coordinación con sus proveedores.	0,04	4	0,16
F4	Decisión de invertir en proyectos para mejorar la gestión empresarial.	0,05	4	0,2
F5	Determinación de modernizar la tecnología de la empresa para optimizar los procesos.	0,05	4	0,2
F6	El personal interno está motivado a adoptar los lineamientos estratégicos determinados.	0,05	4	0,2
F7	Talento Humano en formación universitaria dispuesto a adoptar nuevos conocimientos.	0,03	3	0,09
F8	Buen ambiente de trabajo entre colaboradores internos.	0,03	4	0,12
F9	La empresa está calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la comercialización de varios ramos de seguros.	0,05	4	0,2
F10	Los directivos de la empresa son expertos técnicos en Seguros.	0,05	4	0,2

Tabla 38 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

No.	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN		
		POND.	CALIF.	TOTAL
D1	Falta de los lineamientos que proporciona una planificación estratégica.	0,05	1	0,05
D2	Concentración de actividades en la gerencia de la empresa.	0,05	2	0,1
D3	Falta de un plan presupuestario para la toma de decisiones en materia económica.	0,05	2	0,1
D4	El contar un asesor externo financiero contable no le permite a la empresa tener información financiera oportuna.	0,05	2	0,1
D5	Falta de tecnología informática que permita un control adecuado de los procesos de cartera.	0,05	1	0,05
D6	Alta rotación del personal.	0,05	1	0,05
D7	Falta de capacitación adecuada a los empleados.	0,05	2	0,1
D8	El salario ofrecido por la empresa es relativamente bajo para el sector.	0,05	2	0,1
D9	No existen incentivos para el personal.	0,05	2	0,1
D10	Falta de una investigación de mercados para identificar necesidades de los clientes.	0,05	1	0,05
D11	No se han definido estrategias de marketing.	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00	56	2,62

El puntaje total obtenido es de 2.62, el cual supera al promedio (2.5); considerando una situación relativamente estable; sin embargo algunas fortalezas no están siendo aprovechadas al máximo y se superan mínimamente las debilidades.

2.7.4 MATRICES DE ACCIÓN

2.7.4.1 MATRIZ DE ACCIÓN “FO”

Tabla 39 Matriz de Acción FO

PONDERACIÓN Alto=5 Medio=3 Bajo=1		OPORTUNIDADES El sector servicios en el cual se encuentra inmerso Aereseguros tiene un crecimiento paulatino volviéndose cada vez más rentable. Existen leyes para favorecer el equilibrio financiero y el desarrollo de los seguros en el Ecuador.. Creciente cultura del seguro en nuestro país que se muestra como una oportunidad para alcanzar nuevos nichos de mercado. Incurcionar en segmentos más amplios con cuentas corporativas. Analizar nuevas necesidades de los clientes para mantener su fidelidad. El asegurar montos más altos constituye una mayor comisión para la empresa. Tener una buena relación comercial con los socios estratégicos de negocios. Las compañías de seguros al ser entes técnicos delegan la comercialización de sus productos a los intermediarios de seguros.									TOTAL
		O1	O3	O5	O7	O8	O10	O11	O12		
F1	Disposición de la empresa a adoptar una planificación estratégica que le permita un mejor direccionamiento empresarial.	5	3	3	5	5	3	3	5	32	
F2	Propósito de prestar un servicio de mejor calidad a sus clientes.	5	3	3	3	5	3	3	5	30	
F4	Decisión de invertir en proyectos para mejorar la gestión empresarial.	1	1	3	3	3	3	1	3	18	
F5	Determinación de modernizar la tecnología de la empresa para optimizar los procesos.	3	1	3	3	5	3	3	3	24	
F6	El personal interno está motivado a adoptar los lineamientos estratégicos determinados.	1	1	3	3	3	3	1	3	18	
F9	La empresa está calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la comercialización de varios ramos de seguros.	3	3	5	5	3	3	3	5	30	
F10	Los directivos de la empresa son expertos técnicos en Seguros.	1	1	5	3	3	3	3	3	22	
TOTAL		19	13	25	25	27	21	17	27	174	

ÍNDICE DE POTENCIALIDAD

Fórmula Índice de Potencialidad= TOTAL x 100

FxOxFO

Cálculo Índice de Potencialidad = 174 X100= 78%

7X8X4

Calculado el índice de potencialidad se obtiene que el 78% de las oportunidades pueden ser aprovechadas por las fortalezas.

2.7.4.2 MATRIZ DE ACCIÓN “FA”

Tabla 40 Matriz de Acción FA

PONDERACIÓN Alto=5 Medio=3 Bajo=1		AMENAZAS	El incremento de la inflación implica una pérdida del poder adquisitivo de las personas.	La situación política en el país es variable, lo cual genera un ambiente de desconfianza repercutiendo así en el crecimiento de las empresas.	Pérdida de cuentas por falta de una atención personalizada y continua al cliente.	Falta de seguimiento a las necesidades de los clientes lo que puede ocasionar el término de la relación comercial.	Dificultad de obtener mayores comisiones.	Existencia de competidores con una mejor prestación del servicio de asesoría en Seguros.	La falta de un cultura de seguro hace que exista un alto consumo de productos sustitutos.	TOTAL
			A1	A4	A7	A9	A10	A12	A13	
F1	Disposición de la empresa a adoptar una planificación estratégica que le permita un mejor direccionamiento empresarial.		1	1	5	5	5	5	3	25
F2	Propósito de prestar un servicio de mejor calidad a sus clientes.		1	1	5	5	5	5	3	25
F4	Decisión de invertir en proyectos para mejorar la gestión empresarial.		3	3	1	3	3	3	1	17
F5	Determinación de modernizar la tecnología de la empresa para optimizar los procesos.		1	1	5	3	3	5	5	23
F6	El personal interno está motivado a adoptar los lineamientos estratégicos determinados.		1	1	3	3	3	3	3	17
F9	La empresa está calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la comercialización de varios ramos de seguros.		1	3	3	5	5	3	3	23
F10	Los directivos de la empresa son expertos técnicos en Seguros.		1	1	3	3	3	5	3	19
TOTAL			9	11	25	27	27	29	21	149

INDICE DE POTENCIALIDAD:

Fórmula Índice de Potencialidad= TOTAL x 100

FxAxFA

Cálculo Índice de Potencialidad = 149 X100= 76%

7X7X4

Este índice nos muestra que el 76% de las fortalezas son utilizadas para minimizar el impacto de las amenazas del ambiente externo.

2.7.4.3 MATRIZ DE ACCIÓN “DO”

Tabla 41 Matriz de Acción DO

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Alto=5 Medio=3 Bajo=1</p>		<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="font-size: small;">El sector servicios en el cual se encuentra inmerso Aeroseguros tiene un crecimiento paulatino, volviéndose cada vez más rentable. Existen leyes para favorecer el equilibrio financiero y el desarrollo de los seguros en el Ecuador.. Creciente cultura del seguro en nuestro país que se muestra como una oportunidad para alcanzar nuevos nichos de mercado. Incursionar en segmentos más amplios con cuentas corporativas. Analizar nuevas necesidades de los clientes para mantener su fidelidad. El asegurar montos más altos constituye una mayor comisión para la empresa. Tener una buena relación comercial con los socios estratégicos de negocios. Las compañías de seguros al ser entes técnicos delegan la comercialización de sus productos a los intermediarios de seguros.</p>									<p style="text-align: center;">TOTAL</p>
			DEBILIDADES		O1	O3	O5	O7	O8	O10	
D1	Falta de los lineamientos que proporciona una planificación estratégica.	3	1	5	3	3	3	3	3	5	26
D3	Falta de un plan presupuestario para la toma de decisiones en materia económica.	3	1	1	3	3	5	5	3	3	24
D5	Falta de tecnología informática que permita un control adecuado de los procesos de cartera.	1	1	5	5	5	3	3	3	5	28
D6	Alta rotación del personal.	1	1	1	3	3	1	1	1	3	14
D7	Falta de capacitación adecuada a los empleados.	3	1	5	3	3	3	3	3	3	24
D10	Falta de una investigación de mercados para identificar necesidades de los clientes.	1	1	3	3	3	1	1	1	3	16
TOTAL		12	6	20	20	20	16	16	22	132	

ÍNDICE DE VULNERABILIDAD:

Fórmula Índice de Vulnerabilidad= TOTAL x 100

DxOxDO

Cálculo Índice de Vulnerabilidad= 132 X100= 69%

6X8X4

De acuerdo al análisis realizado la empresa cuenta con oportunidades superiores a las debilidades en un 69%.

2.7.4.4 MATRIZ DE ACCIÓN “DA”

Tabla 42 Matriz de Acción DA

PONDERACIÓN Alto=5 Medio=3 Bajo=1		AMENAZAS El incremento de la inflación implica una pérdida del poder adquisitivo de las personas. La situación política en el país es variable, lo cual genera un ambiente de desconfianza repercutiendo así en el crecimiento de las empresas. Pérdida de cuentas por falta de una atención personalizada y continúa al cliente. Falta de seguimiento a las necesidades de los clientes lo que puede ocasionar el término de la relación comercial. Dificultad de obtener mayores comisiones. Existencia de competidores con una mejor prestación del servicio de asesoría en Seguros. La falta de un cultura de seguro hace que exista un alto consumo de productos sustitutos.	DEBILIDADES						TOTAL
			A1	A4	A7	A9	A10	A12	
D1	Falta de los lineamientos que proporciona una planificación estratégica.	1	1	3	5	5	5	3	23
D3	Falta de un plan presupuestario para la toma de decisiones en materia económica.	3	3	3	3	5	3	3	23
D5	Falta de tecnología informática que permita un control adecuado de los procesos de cartera.	3	1	3	3	3	5	3	21
D6	Alta rotación del personal.	1	3	5	5	3	1	1	19
D7	Falta de capacitación adecuada a los empleados.	1	1	5	3	3	5	5	23
D10	Falta de una investigación de mercados para identificar necesidades de los clientes.	1	1	3	3	3	3	1	15
TOTAL		10	10	22	22	22	22	16	124

ÍNDICE DE VULNERABILIDAD

Fórmula Índice de Vulnerabilidad= $\frac{\text{TOTAL}}{\text{DxAxDA}} \times 100$

DxAxDA

Cálculo Índice de Vulnerabilidad= $\frac{124}{6 \times 7 \times 4} \times 100 = 74\%$

6X7X4

De acuerdo al resultado obtenido las debilidades son superables en relación con las amenazas en un 74%.

2.8 MATRICES DE ADECUACIÓN

2.8.1 MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla 43 Matriz Estratégica

Factores Externos		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O5	Creciente cultura del seguro en nuestro país que se muestra como una oportunidad para alcanzar nuevos nichos de mercado.	A7	Pérdida de cuentas por falta de una atención personalizada y continua al cliente.
O7	Incursionar en segmentos más amplios con cuentas corporativas.	A9	Falta de seguimiento a las necesidades de los clientes lo que puede ocasionar el término de la relación comercial.		
O8	Analizar nuevas necesidades de los clientes para mantener su fidelidad.	A10	Dificultad de obtener mayores comisiones.		
O12	Las compañías de seguros al ser entes técnicos delegan la comercialización de sus productos a los intermediarios de seguros.	A12	Existencia de competidores con una mejor prestación del servicio de asesoría en Seguros.		
Factores Internos		ESTRATEGIAS "FO"		ESTRATEGIAS "FA"	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS "FO"		ESTRATEGIAS "FA"	
F1	Disposición de la empresa a adoptar una planificación estratégica que le permita un mejor direccionamiento empresarial.	E1	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores (F1, O7, O12)	E9	Efectuar nuevos contratos de agenciamiento con aseguradoras (F1, A10)
F2	Propósito de prestar un servicio de mejor calidad a sus clientes.	E2	Incrementar los ingresos mediante la comercialización de productos complementarios al seguro contratado por la cartera actual (F2, O5, O8, O12)	E10	Desarrollar plan de procedimiento e la gestión de siniestros (F2, A9, A7)
F5	Determinación de modernizar la tecnología de la empresa para optimizar los procesos.	E3	Diseñar la página web de la compañía (F5, O5, O12)	E11	Desarrollar aplicaciones para los procesos administrativos (F5, A9, A10)
F9	La empresa está calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la comercialización de varios ramos de seguros.	E4	Desarrollar un estudio de mercado para determinar nuevos nichos de mercado (F9, O5, O7, O8, O12)	E12	Desarrollar estrategias de marketing y ventas para ingresar a los nichos meta (F9, A7, A9, A12)
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS "DO"		ESTRATEGIAS "DA"	
D1	Falta de los lineamientos que proporciona una planificación estratégica.	E5	Difundir e implementar el modelo de gestión estratégica (D1, O5, O8, O12)	E13	Levantar y documentar los procesos de gestión (D1, A7, A9)
D3	Falta de un plan presupuestario para la toma de decisiones en materia económica.	E6	Establecer plan para el cobro de primas de seguros (D3, O8, O12)	E14	Definir el presupuesto necesario para cada área de la empresa (D3, A9, A10, A12)
D5	Falta de tecnología informática que permita un control adecuado de los procesos de cartera.	E7	Implementar un sistema de control de cartera automatizado (D5, O5, O7, O12)	E15	Analizar productos ofrecidos por competidores (D10, A7, A12)
D7	Falta de capacitación adecuada a los empleados.	E8	Desarrollar planes de capacitación en temas técnicos sobre seguros a los empleados (D7, O7, O8, O12)	E16	Desarrollar plan de motivación al personal de la empresa (D7, A9, A10)

Elaborado por: Las autoras

Tabla 44 Estrategias FO

ESTRATEGIAS "FO"

E1	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores (F1, O7, O12)
E2	Incrementar los ingresos mediante la comercialización de productos complementarios al seguro contratado por la cartera actual (F2, O5, O8, O12)
E3	Diseñar la página web de la compañía (F5, O5, O12)
E4	Desarrollar un estudio de mercado para determinar nuevos nichos de mercado (F9, O5, O7, O8, O12)

Tabla 45 Estrategias DO

ESTRATEGIAS "DO"

E5	Difundir e implementar el modelo de gestión estratégica (D1, O5, O8, O12)
E6	Establecer plan para el cobro de primas de seguros (D3, O8, O12)
E7	Implementar un sistema de control de cartera automatizado (D5, O5, O7, O12)
E8	Desarrollar planes de capacitación en temas técnicos sobre seguros a los empleados (D7, O7, O8, O12)

Tabla 46 Estrategias FA

ESTRATEGIAS "FA"

E9	Efectuar nuevos contratos de agenciamiento con aseguradoras (F1, A10)
E10	Desarrollar plan de procedimiento e la gestión de siniestros (F2, A9, A7)
E11	Desarrollar aplicaciones para los procesos administrativos (F5, A9, A10)
E12	Desarrollar estrategias de marketing y ventas para ingresar a los nichos meta (F9, A7, A9, A12)

Tabla 47 Estrategias DA

ESTRATEGIAS "DA"

E13	Levantar y documentar los procesos de gestión (D1, A7, A9)
E14	Definir el presupuesto necesario para cada área de la empresa (D3, A9, A10, A12)
E15	Analizar productos ofrecidos por competidores (D10, A7, A12)
E16	Desarrollar plan de motivación al personal de la empresa (D7, A9, A10)

2.8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA

Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Tabla 48 Matriz PEYEA - Aeroseguros Cía. Ltda.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Puntaje	Estabilidad del Entorno (EE)	Puntaje
Rendimiento sobre la inversión	4	Tasa de inflación	-3
Apalancamiento	4	Presión Competitiva	-4
Liquidez	3	Barreras de ingreso al mercado	-5
Capital de trabajo	3	Variabilidad de la demanda	-5
Flujos de efectivo	5	Presión de los productos sustitutos	-5
Riesgo involucrado en el negocio	4		
Promedio	3,8	Promedio	-4,4
Ventaja Competitiva (VC)	Puntaje	Fortaleza de la Industria (FI)	Puntaje
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Calidad del servicio	-3	Potencial de utilidades	4
Lealtad del cliente	-3	Estabilidad financiera	4
		Utilización de recursos	3
Promedio	-3	Promedio	3,75

Tabla 49 Resultados obtenidos

Factor	Valor	Promedio
FF	23	3,8
VC	-9	-4,4
EE	-22	-3
FI	15	3,75

Tabla 50 Vector Direccional
Vector Direccional

Eje X	-0,65
Eje Y	0,8

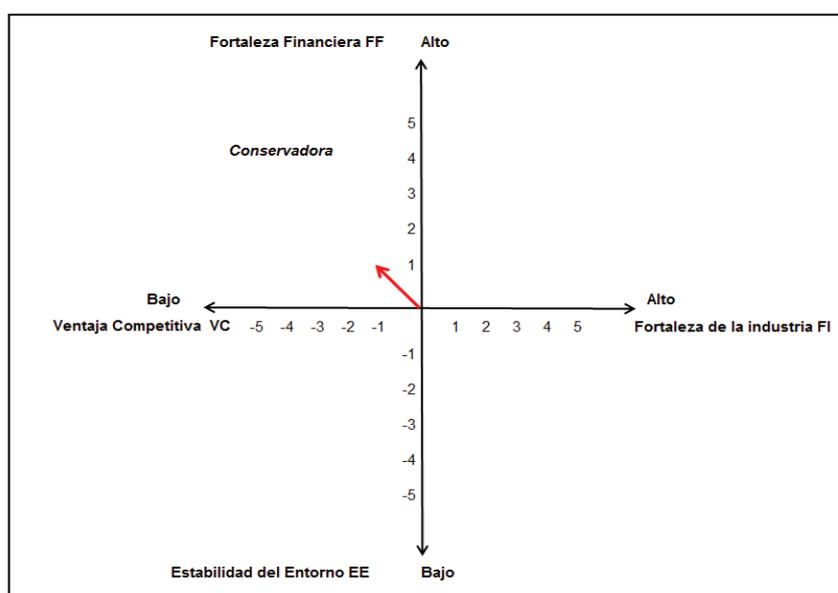


Gráfico 37 Matriz PEYEA - Arosegueros Cía. Ltda.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz PEYEA la empresa debe adoptar estrategias de tipo conservadoras, tales como: Desarrollo del mercado, Desarrollo del Producto, Penetración en el mercado.

2.8.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Las empresas pueden ubicarse en alguno de los cuatro cuadrantes en los que se divide la matriz, de acuerdo con la evaluación de dos dimensiones: Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado.

Las empresas que se ubican en el primer cuadrante de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las organizaciones ubicadas en el segundo cuadrante tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las empresas ubicadas en el tercer cuadrante compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Por último aquellas empresas que se encuentran en el cuarto cuadrante tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

De acuerdo al análisis realizado la empresa debe considerar los siguientes perfiles estratégicos:

- ✓ Desarrollo del mercado

La empresa busca captar nuevos nichos de mercado en los cuales puede incursionar.

- ✓ Penetración en el mercado

Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

✓ Desarrollo del producto

Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.



Gráfico 38 Matriz de la Gran Estrategia - Aeroseguros Cía. Ltda.

2.9 MATRICES DE DECISIÓN

2.9.1 MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz nos sirve para el análisis de las estrategias específicas obtenidas en la Matriz Estratégica, y las que se obtuvieron en el análisis de las matrices: Posición Estratégicas y Evaluación de la Acción; y de la Gran Estrategia para determinar las de mayor relevancia en el estudio realizado.

Tabla 51 Matriz de Decisión Estratégica

ESTRATEGIAS		MATRICES			TOTAL
		FODA	PEYEA	GE	
E01	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores (F1, O7, O12)	x		x	2
E02	Incrementar los ingresos mediante la comercialización de productos complementarios al seguro contratado por la cartera actual (F2, O5, O8, O12)	x	x		2
E03	Diseñar la página web de la compañía (F5, O5, O12)	x			1
E04	Desarrollar un estudio de mercado para determinar nuevos nichos de mercado (F9, O5, O7, O8, O12)	x			1
E05	Difundir e implementar el modelo de gestión estratégica (D1, O5, O8, O12)	x		x	2
E06	Establecer plan para el cobro de primas de seguros (D3, O8, O12)	x			1
E07	Implementar un sistema de control de cartera automatizado (D5, O5, O7, O12)	x	x		2
E08	Desarrollar planes de capacitación en temas técnicos sobre seguros a los empleados (D7, O7, O8, O12)	x	x		2
E09	Efectuar nuevos contratos de agenciamiento con aseguradoras (F1, A10)	x			1
E10	Desarrollar plan de procedimiento e la gestión de siniestros (F2, A9, A7)	x			1
E11	Desarrollar aplicaciones para los procesos administrativos (F5, A9, A10)	x			1
E12	Desarrollar estrategias de marketing y ventas para ingresar a los nichos meta (F9, A7, A9, A12)	x	x		2
E13	Levantar y documentar los procesos de gestión (D1, A7, A9)	x			1
E14	Definir el presupuesto necesario para cada área de la empresa (D3, A9, A10, A12)	x	x		2
E15	Analizar productos ofrecidos por competidores (D10, A7, A12)	x			1
E16	Desarrollar plan de motivación al personal de la empresa (D7, A9, A10)	x			1

Las estrategias seleccionadas, luego de considerar la totalidad de las matrices, son las siguientes:

Tabla 52 Estrategias Seleccionadas

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	
E01	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores (F1, O7, O12)
E02	Incrementar los ingresos mediante la comercialización de productos complementarios al seguro contratado por la cartera actual (F2, O5, O8, O12)
E05	Difundir e implementar el modelo de gestión estratégica (D1, O5, O8, O12)
E07	Implementar un sistema de control de cartera automatizado (D5, O5, O7, O12)
E08	Desarrollar planes de capacitación en temas técnicos sobre seguros a los empleados (D7, O7, O8, O12)
E12	Desarrollar estrategias de marketing y ventas para ingresar a los nichos meta (F9, A7, A9, A12)
E14	Definir el presupuesto necesario para cada área de la empresa (D3, A9, A10, A12)

2.9.2 MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico muestra el grado de atracción de las estrategias establecidas con respecto al impacto del factor de éxito crítico interno y externo. Esta matriz se alimenta de la información contenida en las Matrices EFE y EFI respecto a los factores externos e internos críticos para el éxito; a cada uno de ellos se deben adjudicar pesos para la evaluación. Se deben identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización, posteriormente se deben determinar calificaciones del atractivo (CA), y se deben calcular las calificaciones del atractivo total (TCA). Finalmente se debe calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo.

Tabla 53 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

No.	FACTORES CLAVE	PESO	E01		E02		E05		E07		E08		E12		E14	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS																
F1	Disposición de la empresa a adoptar una planificación estratégica que le permita un mejor direccionamiento empresarial.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
F2	Propósito de prestar un servicio de mejor calidad a sus clientes.	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
F5	Determinación de modernizar la tecnología de la empresa para optimizar los procesos.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
F9	La empresa está calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para la comercialización de varios ramos de seguros.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
DEBILIDADES																
D1	Falta de los lineamientos que proporciona una planificación estratégica.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
D3	Falta de un plan presupuestario para la toma de decisiones en materia económica.	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2
D5	Falta de tecnología informática que permita un control adecuado de los procesos de cartera.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15
D7	Falta de capacitación adecuada a los empleados.	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
D10	Falta de una investigación de mercados para identificar necesidades de los clientes.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
OPORTUNIDADES																
O5	Creciente cultura del seguro en nuestro país que se muestra como una oportunidad para alcanzar nuevos nichos de mercado.	0,04	3	0,12	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
O7	Incurcionar en segmentos más amplios con cuentas corporativas.	0,04	4	0,16	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
O8	Analizar nuevas necesidades de los clientes para mantener su fidelidad.	0,03	3	0,09	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
O12	Las compañías de seguros al ser entes técnicos delegan la comercialización de sus productos a los intermediarios de seguros.	0,03	3	0,09	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2	3	0,15	4	0,2
AMENAZAS																
A7	Pérdida de cuentas por falta de una atención personalizada y continua al cliente.	0,04	2	0,08	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
A9	Falta de seguimiento a las necesidades de los clientes lo que puede ocasionar el término de la relación comercial.	0,04	3	0,12	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
A10	Dificultad de obtener mayores comisiones.	0,04	2	0,08	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
A12	Existencia de competidores con una mejor prestación del servicio de asesoría en Seguros.	0,03	3	0,12	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
TOTAL				2,26	2,55	2,65	2,45	2,95	2,70	2,85						

CAPITULO III

3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Hoy en día las empresas no pueden centrarse en generar beneficios a corto plazo o basarse fundamentalmente en indicadores financieros, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro. El CMI surge así, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma y generar un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

3.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se deben establecer objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas del CMI; es decir finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

La perspectiva financiera recoge lo que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc.

La perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Como por ejemplo: mayor cuota de mercado, clientes satisfechos, creación de valor para el cliente, menores reclamaciones.

Respecto a los procesos internos, es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas. La respuesta se encuentra en identificar los procesos existentes a nivel general en la empresa, pudiéndose utilizar la "Cadena de Valor" de Porter para conocer qué procesos generan o no valor o también, llevar a cabo un análisis de los procesos internos de la organización.

Ejemplo de objetivos estratégicos: cero defectos, costes bajos, entregas en plazo, ciclos de producción cortos desde pedido a entrega.

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una existencia duradera. Para ello, hay que considerar lo que debe

hacer para mantener y desarrollar su know-how y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos. Ejemplos: capacidad de innovación, organización del aprendizaje, implicación personal, colaboración en la Universidad, contratación de jóvenes talentos, etc.

Los objetivos tienen que estar determinados dentro de un Plan de Acción, un buen plan tiene objetivos SMART. El establecer objetivos correctos provee al plan del soporte necesario para su cumplimiento, lo que los convierte en pequeños escalones que ayudan a cumplir el objetivo deseado.

Tabla 54 Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año
	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años
CLIENTE	Incrementar el 5% de participación en el mercado de seguros de vehículos por año
	Incrementar al 25% el nivel de satisfacción del servicio al cliente por año
	Mejorar la gestión de apoyo a los clientes en caso de siniestros en un 25% por año
PROCESOS	Realizar alianzas estratégicas con el 10% de los principales proveedores de seguros
	Desarrollar una imagen organizacional que cree una percepción de una institución segura
	Optimizar y estandarizar los procesos agregadores de valor y de apoyo de la empresa
	Obtener una certificación de calidad en los procesos clave de gestión de cartera
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Innovar la tecnología de la empresa en un período de 2 años
	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal que permita mejorar su productividad y motivación
	Mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados

3.1.1 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

La priorización de objetivos busca determinar la factibilidad y el impacto que éstos ejercerán en la empresa, para lo cual se consideran tres variables de factibilidad y dos variables de impacto.

3.1.2 MATRIZ PRIORIZACION DE OBJETIVOS

Tabla 55 Matriz Priorización de Objetivos

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS								
INCIDENCIA		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
ALTO=10 MEDIO=5 BAJO=1		POSIBILIDAD DE INVERSIÓN	POSIBILIDAD DE TALENTO HUMANO APTO	POSIBILIDAD DE TECNOLOGÍA	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	PERCEPCIÓN DEL SERVICIO	TOTAL
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año	8	8	7	7,7	9	9	9
	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años	8	7	6	7,1	8	7	7,5
CLIENTE	Incrementar el 5% de participación en el mercado de seguros de vehículos por año	8	8	8	8	9	9	9
	Incrementar al 25% el nivel de satisfacción del servicio al cliente por año	8	8	7	7,7	9	9	9
	Mejorar la gestión de apoyo a los clientes en caso de siniestros en un 25% por año	7	7	7	7	8	8	8
PROCESOS	Realizar alianzas estratégicas con el 10% de los principales proveedores de seguros	7	7	7	7	7	8	7,5
	Desarrollar una imagen organizacional que cree una percepción de una institución segura	7	8	7	7,3	8	8	8
	Optimizar y estandarizar los procesos agregadores de valor y de apoyo de la empresa	8	8	7	7,7	10	9	9,5
	Obtener una certificación de calidad en los procesos clave de gestión de cartera	7	7	7	7	8	9	8,5
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Innovar la tecnología de la empresa en un período de 2 años	7	7	7	7	8	9	8,5
	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal que permita mejorar su productividad y motivación	7	8	7	7,3	8	8	8
	Mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados	7	7	7	7	7	8	7,5

3.2. ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

Una vez que se han identificado las mejores estrategias para la empresa en estudio, es necesario alinearlas con los objetivos empresariales en el tiempo, para posteriormente determinar su ejecución.

Tabla 56 Alineamiento de Estrategias y Objetivos

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CORTO PLAZO (Hasta 1 año)	MEDIANO PLAZO (De 1 a 2 años)	LARGO PLAZO (Más de 2 años)
E02	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año	X		
E14	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años	X		
E12	Incrementar el 5% de participación en el mercado de seguros de vehículos por año			
	Incrementar al 25% el nivel de satisfacción del servicio al cliente por año		X	
	Mejorar la gestión de apoyo a los clientes en caso de siniestros en un 25% por año			
E01	Realizar alianzas estratégicas con el 10% de los principales proveedores de seguros		X	
E05	Desarrollar una imagen organizacional que cree una percepción de una institución segura			
	Optimizar y estandarizar los procesos agregadores de valor y de apoyo de la empresa		X	
	Obtener una certificación de calidad en los procesos clave de gestión de cartera			
E07	Innovar la tecnología de la empresa en un período de 2 años			X
E08	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal que permita mejorar su productividad y motivación	X		
	Mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados			

3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES

A partir de los objetivos estratégicos, se determinan los factores clave correspondientes a las cuatro perspectivas definidas, que permitieran la consecución de los mismos, y que guarden relaciones de causa-efecto. En

este sentido, se establecieron también las áreas críticas donde se encuentran los factores claves, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 57 Factores Clave

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVE
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año	Financiera	Rentabilidad
	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años		Control de costes
CLIENTE	Incrementar el 5% de participación en el mercado de seguros de vehículos por año	Marketing y Ventas	Participación en el mercado
	Incrementar al 25% el nivel de satisfacción del servicio al cliente por año		Satisfacción del cliente
	Mejorar la gestión de apoyo a los clientes en caso de siniestros en un 25% por año		Gestión comercial
PROCESOS	Realizar alianzas estratégicas con el 10% de los principales proveedores de seguros	Planificación	Alianzas estratégicas
	Desarrollar una imagen organizacional que cree una percepción de una institución segura		Imagen organizacional
	Optimizar y estandarizar los procesos agregadores de valor y de apoyo de la empresa		Productividad
	Obtener una certificación de calidad en los procesos clave de gestión de cartera		Calidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Innovar la tecnología de la empresa en un período de 2 años	Tecnología	Tecnología
	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal que permita mejorar su productividad y motivación	Talento Humano	Formación y motivación
	Mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados		Clima laboral

3.4 RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES

Es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba; es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras.

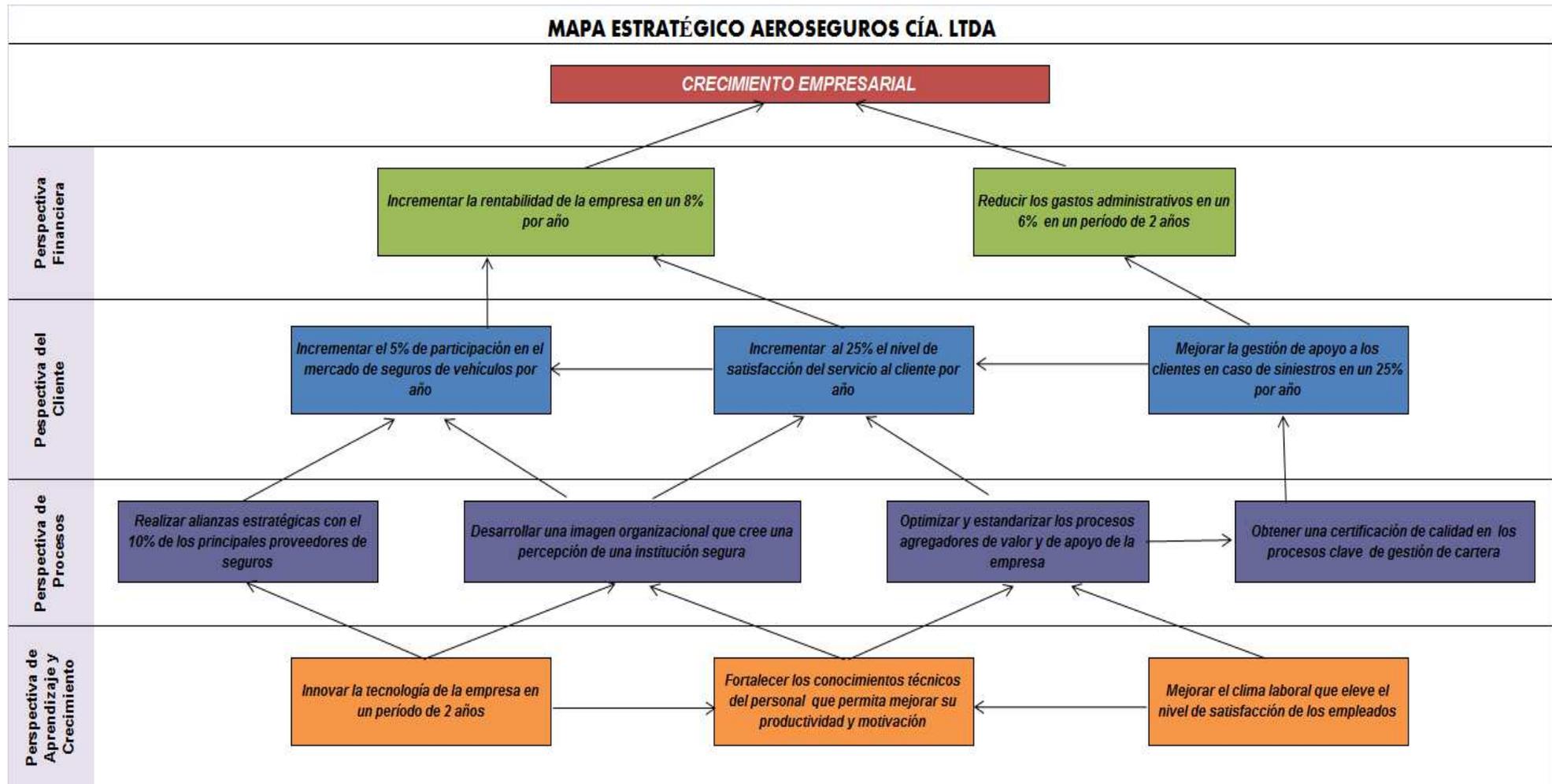


Gráfico 39 Mapa Estratégico

3.5 ELECCIÓN DE INDICADORES

Por lo general, primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de que guarden una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrar las relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje.

El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto, pero en general, el número baja a medida que se desciende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores deben responder a las expectativas del accionista.

En cuanto a los clientes, su satisfacción estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa les plantee, que puede cubrir aspectos como: calidad, precio, relaciones, imagen, de manera que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

En relación a los procesos internos, hay que asegurar la excelencia de los procesos, para ello, es conveniente el desarrollo de la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización.

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se trata de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro.

Seguidamente, se debe establecer el plan de acción que permite alcanzar las metas y visión establecidas. Este plan debe incluir las personas

responsables, un calendario para informes provisionales y definitivos y los resultados que se desean obtener debidamente cuantificadas.

Finalmente, y para mantener el interés del cuadro de mando, es necesario un seguimiento constante para ser una herramienta dinámica de gestión.

3.5.1 DICCIONARIO DE INDICADORES

Se incluye un diccionario de indicadores referentes a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, el cual proporciona breve información sobre el significado de los mismos.

- **Indicadores perspectiva financiera:** Los indicadores relevantes dentro de esta perspectiva son todos aquellos indicadores que tengan que ver con la contabilidad y finanzas, siempre y cuando reflejen la situación económica de la empresa.

Tabla 58 Indicadores perspectiva financiera

<i>Nombre del Indicador</i>	<i>Definición</i>
Margen de Utilidad Bruta	Indica la ganancia de la compañía en relación con las ventas, después de deducir los costos de producir los bienes que se han vendido y la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los productos.
Margen de Utilidades Netas	Muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.
Reducción de gastos	En general los gastos pueden compararse con las ventas y existen varios tipos. Lo importante es que se mantengan estables con el tiempo.
ROE	Rentabilidad de los recursos propios.
ROA	Rentabilidad de los activos.
Margen operativo	Porcentaje del beneficio considerando los costos de ventas y los gastos operativos en relación a los ingresos.
Margen neto	Porcentaje del beneficio neto en relación a los ingresos.
Margen EBITDA	Porcentaje del beneficio antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización en relación a los ingresos.
Ingresos en un determinado período de tiempo	Total de ingresos generados durante un período de tiempo, puede ser mensual, trimestral o semestral.

- **Indicadores perspectiva del Cliente:** Dentro de esta perspectiva se debe implementar los indicadores que brinden soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes así como mejorar la cuota de mercado.

Tabla 59 Indicadores perspectiva del cliente

Nombre del Indicador	Definición
Calidad del servicio	El SLA o acuerdo de nivel de servicio es un acuerdo regido por un contrato escrito que define el nivel de calidad de servicio acordado entre ambas partes: el proveedor y el cliente.
Participación en el mercado	Es la participación de mercado que posee cada una de las marcas dentro del mercado total.
Satisfacción del cliente	El índice de satisfacción del cliente es una solución de encuesta rápida y eficaz que puede ayudarle a entender y responder los comentarios de sus clientes. Su experiencia y compromiso para proporcionar niveles altos de servicio al cliente pueden ayudar a garantizar el éxito continuado del negocio tanto para la empresa como para sus clientes.
Satisfacción del cliente (siniestros)	Este índice retroalimentará a la empresa sobre uno de los aspectos que más valora el asegurado en su relación con la compañía. Siniestros bien atendidos y liquidados de forma veloz garantizan la fidelidad, destacando sobre todo la ausencia de molestias para el asegurado.
Imagen organizacional	Medir la imagen organizacional da cuenta de que la imagen es decisiva para la competitividad, la imagen es el factor más importante para fidelizar a los clientes, la ventaja competitiva reside cada vez más en lo intangible.
Tiempo medio de espera entre venta y aceptación del cliente	Promedio del tiempo en que se demora la empresa en realizar el aprovisionamiento. Se mide el tiempo desde que se realiza la venta hasta cuando el cliente realiza la aceptación de la activación de su servicio.
Tiempo medio entre la fecha requerida por el cliente y la fecha de confirmación	Promedio del tiempo entre la fecha en que el cliente requiere el servicio y fecha de aceptación por parte del cliente.
Tiempo promedio de respuesta a reclamos	Promedio de tiempo entre el ingreso de un reclamo y la aceptación de respuesta por parte de un ejecutivo de la compañía

- **Indicadores perspectiva interna o de procesos:** Dentro de este punto de vista se analizan todos los procesos internos de la organización para obtener el rendimiento esperado y la satisfacción de los clientes.

Tabla 60 Indicadores perspectiva interna o de procesos

Nombre del Indicador	Definición
Alianzas estratégicas	Indica la capacidad de la empresa para desarrollar una cooperación comercial con una visión de largo plazo que le permita una reducción de costos, reducción de riesgos al penetrar en el mercado, aumento de la velocidad de comunicación, adquisición de flexibilidad entre otras.
Optimización de procesos	Mide el objetivo principal de maximizar la eficiencia y la eficacia de la gestión de procesos de una determinada organización. El resultado es agregar valor, eliminar los residuos, reducir la variación para reducir la complejidad.
Certificación calidad	Mide la implementación de los sistemas normativos diseñados por la Organización Internacional para la Estandarización ISO que avale la calidad en productos y servicios dentro del mercado global.

- Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje

Dentro de esta perspectiva los principales indicadores a analizar serían potenciar la especialización de los clientes internos, invertir en perfiles técnicos, adecuar la estructura organizativa, etc.

Tabla 61 Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje

Nombre del Indicador	Definición
Innovación tecnológica	Mide la gestión de los recursos tecnológicos en la empresa, siendo hoy una de las áreas claves para alcanzar resultados en un mercado global competitivo.
Capacitación técnica	La capacitación desarrolla o perfecciona las facultades y aptitudes, la capacidad de innovación, la creatividad y el liderazgo.
Satisfacción de los empleados	Indicador que determina el clima organizacional, valorando la concepción de que los cambios en la organización determinan la posición de la misma en los momentos actuales, por lo que constituye un proceso, que indiscutiblemente conduce la organización hacia la competitividad.

3.6 ESTABLECIMIENTO 3 Ms

- **Medidas (KPI's)**

Los objetivos que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y son los “Indicadores” los encargados de esa concreción.

El sistema de medición de una organización afecta mucho el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidad

- **Metas**

Una meta es una parte de los objetivos que se determina en forma cuantitativa y a través de las cuales se logra el alcance de los objetivos fijados, algunas organizaciones utilizan el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión estratégica para impulsar un cambio en la empresa. Para comunicar el cambio, los directivos establecen metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la empresa en la posición deseada.

- **Medios**

Los medios o iniciativas son las actividades, los proyectos y las acciones en que nos enfocaremos para alcanzar o sobrepasar las metas establecidas. La meta es la finalidad del indicador y para alcanzarla se debe determinar que inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado óptimo.

Tabla 62 Cuadro de Mando Integral- Medidas

NIVEL ESTRATÉGICO						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS				
		INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS	NIVEL ACTUAL
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año	Utilidad neta en ventas	% Utilidades netas ventas actual / % Utilidades netas en ventas períodos anteriores	Anual	Balances financieros empresa	4%
	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años	Reducción de gastos administrativos	% Gastos administrativos período actual / % Gastos administrativos períodos anteriores	Semestral	Balances financieros empresa	9%
CLIENTES	Incrementar el 5% de participación en el mercado de seguros de vehículos por año	Participación en el mercado (seguro de vehículos)	% De la cartera de vehículos actual / % De la cartera de vehículos períodos anteriores	Anual	Base de producción empresarial	3%
	Incrementar al 25% el nivel de satisfacción del servicio al cliente por año	Satisfacción del cliente	% Clientes satisfechos con el servicio / % Clientes satisfechos con el servicios períodos anteriores	Anual	Encuesta de satisfacción a clientes	43%
	Mejorar la gestión de apoyo a los clientes en caso de siniestros en un 25% por año	Satisfacción del cliente (siniestros)	# Clientes satisfechos con el servicio en siniestros / # Clientes con siniestros	Anual	Encuesta de satisfacción a clientes en siniestros	50%
PROCESOS	Realizar alianzas estratégicas con el 10% de los principales proveedores de seguros	Alianzas estratégicas	# Alianzas estratégicas concretadas	Anual	Base de producción empresarial	0%
	Desarrollar una imagen organizacional que cree una percepción de una institución segura	Percepción del cliente sobre la Imagen institucional	% Clientes que confían en la gestión empresarial / % Total clientes de la compañía	Anual	Encuesta de satisfacción a clientes	33%
	Optimizar y estandarizar los procesos agregadores de valor y de apoyo de la empresa	Mejora de procesos	# Procesos mejorados / #Total Procesos	Semestral	Manual de Procesos	0%
	Obtener una certificación de calidad en los procesos clave de gestión de cartera	Certificación de la calidad	# Procesos certificados ISO / # Total procesos planificados ISO	Anual	Base de producción empresarial	0%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Innovar la tecnología de la empresa en un período de 2 años	Innovación Tecnológica	% Actualizaciones tecnológicas realizadas / % Total de actualizaciones tecnológicas planificadas	Trimestral	Informe de actualización	10%
	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal que permita mejorar su productividad y motivación	Capacitación técnica	% Capacitaciones técnicas dictadas / % Capacitaciones técnicas planificadas	Anual	Plan de Capacitaciones	60%
	Mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	% Nivel de satisfacción empleados / % Nivel de satisfacción períodos anteriores	Anual	Encuestas de clima laboral	0%

Tabla 63 Cuadro de Mando Integral- Metas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS									RESPONSABLE DE META
			META	2013			META	2014				
												
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año	Utilidad neta en ventas	8%	<4%	>=4% < 12%	>=12%	8%	<12%	>=12% <20%	>=20%	Responsable Financiero	
	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años	Reducción de gastos administrativos	3%	>9%	<=9% >6%	<=6%	3%	>6%	<=6% >3%	<=3%	Responsable Financiero	
CLIENTES	Incrementar el 5% de participación en el mercado de seguros de vehículos por año	Participación en el mercado (seguro de vehículos)	5%	<3%	>=3% <8%	>=8%	5%	<8%	>=8% <13%	>=13%	Responsable de Marketing y Ventas	
	Incrementar al 25% el nivel de satisfacción del servicio al cliente por año	Satisfacción del cliente	25%	<43%	>=43% <68%	>=68%	25%	<68%	>=68% <93%	>=93%	Responsable de Marketing y Ventas	
	Mejorar la gestión de apoyo a los clientes en caso de siniestros en un 25% por año	Satisfacción del cliente (siniestros)	25%	<50%	>= 50% < 75%	>= 75%	25%	< 75%	>=75% <100%	>=100%	Responsable de Marketing y Ventas	
PROCESOS	Realizar alianzas estratégicas con el 10% de los principales proveedores de seguros	Alianzas estratégicas	10%	<0%	>= 10% < 20%	>= 20%	10%	< 20%	>=20% <30%	>=30%	Responsable de Planificación	
	Desarrollar una imagen organizacional que cree una percepción de una institución segura	Percepción del cliente sobre la imagen institucional	30%	<33%	>= 33% < 63%	>= 63%	30%	< 63%	>=63% <93%	>=93%	Responsable de Planificación	
	Optimizar y estandarizar los procesos agregadores de valor y de apoyo de la empresa	Mejora de procesos	50%	0%	>= 0% < 50%	>=50%	50%	< 50%	>=50% < 100%	>=100%	Responsable de Planificación	
	Obtener una certificación de calidad en los procesos clave de gestión de cartera	Gestión de la calidad	50%	0%	>= 0% < 50%	>=50%	50%	< 50%	>=50% < 100%	>=100%	Responsable de Planificación	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Innovar la tecnología de la empresa en un período de 2 años	Innovación Tecnológica	50%	<10%	>= 10% < 60%	>=60%	40%	< 60%	>=60% < 100%	>=100%	Responsable de Tecnología	
	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal que permita mejorar su productividad y motivación	Capacitación técnica	20%	<60%	>= 60% < 80%	>=80%	20%	<80%	>=80% < 100%	>=100%	Responsable Talento Humano	
	Mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados	Satisfacción de los empleados	50%	0,0%	>= 0% < 50%	>=50%	50%	< 50%	>=50% < 100%	>=100%	Responsable Talento Humano	

Tabla 64 Cuadro de Mando Integral- Medios

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIOS			
		INICIATIVAS ESTRATEGICAS / PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año	Plan de comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos	Responsable Financiero	01/07/2013	30/06/2014
	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años	Plan de control presupuestario		01/07/2013	30/06/2014
CLIENTES	Incrementar el 5% de participación en el mercado de seguros de vehículos por año	Plan de Marketing y Ventas	Responsable de Marketing y Ventas	01/07/2013	30/09/2014
	Incrementar al 25% el nivel de satisfacción del servicio al cliente por año				
	Mejorar la gestión de apoyo a los clientes en caso de siniestros en un 25% por año				
PROCESOS	Realizar alianzas estratégicas con el 10% de los principales proveedores de seguros	Programa de Alianzas Estratégicas con principales Aseguradoras del mercado	Responsable de Planificación	01/07/2013	30/09/2014
	Desarrollar una imagen organizacional que cree una percepción de una institución segura	Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad	Responsable de Planificación	01/07/2013	30/09/2014
	Optimizar y estandarizar los procesos agregadores de valor y de apoyo de la empresa				
	Obtener una certificación de calidad en los procesos clave de gestión de cartera				
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Innovar la tecnología de la empresa en un período de 2 años	Plan de innovación tecnológica	Responsable de Tecnología	01/07/2013	30/09/2015
	Fortalecer los conocimientos técnicos del personal que permita mejorar su productividad y motivación	Plan de capacitación y motivación del personal.	Responsable Talento Humano	01/07/2013	01/06/2014
	Mejorar el clima laboral que eleve el nivel de satisfacción de los empleados				

CAPÍTULO IV

4. PROYECTOS

Se entenderá por proyecto a la realización de una actividad compleja con un principio y un final establecidos, que tiende a alcanzar un objetivo claro y concreto, susceptible de descomponerse en una serie de tareas interdependientes entre sí en cuanto a su orden de ejecución.

4.1 DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez analizado el direccionamiento estratégico para la empresa, se procede a la selección y formulación de proyectos, determinando así el plan estratégico a seguir, que permita a la empresa mejorar su manera de operar en el mercado.

4.2 ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

A continuación se detallan los proyectos y la programación que se propone a la empresa para su aplicación a corto y mediano plazo.

4.2.1 PROYECTOS A CORTO PLAZO

4.2.1.1 PROYECTO: PLAN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL

ANTECEDENTES

A pesar de la importancia del talento humano en una organización y su grado de capacitación y motivación, la empresa en estudio no ha incorporado éstos elementos dentro del desarrollo institucional, lo cual ha

generado que exista una alta rotación de personal y que ante inquietudes de la actividad propia no existan respuestas ágiles y oportunas al cliente.

ALCANCE

La formulación de un programa de incentivos destinado a todos los integrantes de la empresa, permitirá generar un ambiente laboral favorable, mejorar el rendimiento, el compromiso y satisfacción de los empleados, todos estos elementos son indispensables para la empresa. La motivación por consecución de objetivos se constituye en una estrategia que ayudará al empoderamiento de los procesos y por ende generará productividad y desarrollo de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar al personal para propender a su desarrollo personal y profesional que le mantengan motivado en su puesto de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar el nivel de profesionalización dentro de cada área.
- Desarrollar en el personal habilidades y destrezas a ser utilizadas en sus puestos de trabajo.
- Brindar oportunidades de desarrollo profesional y carrera al personal que labora dentro de la organización.

ACTIVIDADES

1. Determinación de necesidades de capacitación y motivación.
2. Análisis de compañías de seguros que brindan capacitaciones.

3. Elaborar el plan de capacitación.
4. Elaborar el plan de incentivos de tipo monetario y no monetario.
5. Elaborar el presupuesto
6. Aprobación del presupuesto.
7. Ejecución del proyecto.
8. Seguimiento y evaluación.

Indicador de Gestión:

Tabla 65 Indicadores proyecto plan de capacitación y motivación para el personal

Capacitación técnica	% Capacitaciones técnicas dictadas / % Capacitaciones técnicas planificadas
Satisfacción de los empleados	% Nivel de satisfacción empleados / % Nivel de satisfacción períodos anteriores

Tiempo: 12 meses

Fecha de inicio: Julio 2013

Fecha fin: Junio 2014

Recursos:

- Humano
- Financiero
- Tecnológico
- Material

Responsables:

- Talento Humano

Costo Estimado del Proyecto: \$2208

4.2.1.2 PROYECTO: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS AL SEGURO DE VEHÍCULOS

ANTECEDENTES

Aeroseguros Cía. Ltda cuenta con la autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros para operar como intermediario en diferentes ramos de seguros; sin embargo su mayor cuota de clientes es referente al seguro de vehículos, por lo cual se ve una oportunidad para comercializar productos complementarios a éste seguro como seguro obligatorio de accidentes de tránsito, seguro de accidentes u otros, con el objetivo de incrementar las ventas y utilidad de la empresa.

ALCANCE

La comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos es un reto que iniciaría con la gestión interna con la cartera de clientes que mantienen pólizas en éste ramo de seguros; perfeccionando estrategias para llegar con la oferta a la totalidad de la cartera.

OBJETIVO GENERAL

Incrementar las utilidades mediante la comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Comercializar productos complementarios a los clientes con pólizas de vehículos

- Penetrar con productos complementarios al seguro de vehículos a otras carteras de seguros

ACTIVIDADES

1. Evaluación de la situación actual
2. Análisis de seguros complementarios al de vehículo
3. Determinación de planes de acción de acuerdo a la información
4. Elaborar el presupuesto anual.
5. Aprobación del presupuesto.
6. Ejecución del presupuesto.
7. Seguimiento, evaluación y control.

Tabla 66 Indicador de gestión plan de comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos

Utilidad neta en ventas	% Utilidades netas ventas actual / % Utilidades netas en ventas períodos anteriores
-------------------------	--

Tiempo: 12 meses

Fecha de inicio: Julio 2013

Fecha fin: Junio 2014

Recursos:

- Humano
- Financiero
- Tecnológico
- Material

Responsables:

- Finanzas

- Marketing y Ventas

Costo Estimado del Proyecto: \$3030

4.2.1.3 PROYECTO: PLAN DE CONTROL PRESUPUESTARIO

ANTECEDENTES

La empresa no realiza una planificación presupuestaria que le permita pronosticar su nivel de ingresos y egresos; siendo indispensable contar con este instrumento para tener una administración adecuada en el uso del recurso económico y la toma de decisiones oportunas al respecto.

ALCANCE

Establecer una cultura presupuestaria que le permita tener a la empresa la proyección de ingresos y egresos; lo que le brindará la tranquilidad de saber que puede cumplir puntualmente con sus obligaciones pendientes.

OBJETIVO GENERAL

- Determinar el presupuesto anual de la empresa que permita la planeación y control de las finanzas de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reducir gastos administrativos innecesarios
- Determinar proyección de ingresos

ACTIVIDADES

1. Análisis de los estados financieros de la empresa de los últimos 3 años para determinar su crecimiento.
2. Planeación de ingresos y egresos de cada área de la empresa.
3. Determinación de estrategias de acuerdo a la información obtenida.
4. Elaborar el presupuesto anual.
5. Aprobación del presupuesto.
6. Seguimiento y control al presupuesto.
7. Evaluación de resultados.

Tabla 67 Indicador de gestión plan de control presupuestario

Reducción de gastos administrativos	$\frac{\% \text{ Gastos administrativos período actual}}{\% \text{ Gastos administrativos períodos anteriores}}$
-------------------------------------	--

Tiempo: 12 meses

Fecha de inicio: Julio 2013

Fecha fin: Junio 2014

Recursos:

- Humano
- Financiero
- Tecnológico

- Material

Responsables:

- Gerencia General
- Finanzas

Costo Estimado del Proyecto: \$2648

4.2.2 PROYECTOS A MEDIANO PLAZO**4.2.2.1 PROYECTO: PLAN DE MARKETING Y VENTAS****ANTECEDENTES**

La trayectoria de Aeroseguros Cía. Ltda., en el mercado le ha permitido consolidar su imagen corporativa en el mercado e ir posicionándose en el mismo; sin embargo ante el alto número de competidores existentes es necesario reforzar su posición e incursionar en nuevos nichos de mercado.

ALCANCE

Posicionamiento estratégico de la empresa en la prestación de servicios de asesoramiento en el pliego de productos que prestan las empresas de seguros en varios ramos con objetividad, calidad y conveniencia para sus clientes.

OBJETIVO GENERAL

- Posicionar a Aeroseguros Cía.Ltda., en la mente de los consumidores como una empresa especializada en asesoramiento en materia de seguros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar investigación de mercados
- Determinar nuevos nichos de mercado en el sector asegurador en función del estudio de las necesidades de protección que no están siendo atendidas.
- Determinar estrategias comerciales que nos permitan alcanzar ventajas competitivas
- Proyectar el número de clientes y montos asegurados que plantea el mercado meta.

ACTIVIDADES

1. Análisis de resultados obtenidos en el estudio FODA.
2. Análisis de mercado e identificación de nichos meta.
3. Análisis de riesgos.
4. Establecimiento de objetivos.
5. Desarrollo de estrategias.
6. Elaboración del presupuesto.
7. Aprobación del presupuesto.
8. Ejecución, seguimiento y control.

Tabla 68 Indicadores de gestión plan de marketing y ventas

Participación en el mercado (seguro de vehículos)	% De la cartera de vehículos actual/ % De la cartera de vehículos períodos anteriores
Satisfacción del cliente	% Clientes satisfechos con el servicio / % Clientes satisfechos con el servicios períodos anteriores
Satisfacción del cliente (siniestros)	# Clientes satisfechos con el servicio en siniestros / # Clientes con siniestros

Tiempo= 15 meses

Fecha de inicio: Julio 2013

Fecha fin: Septiembre 2014

Recursos:

- Humano
- Financiero
- Tecnológico
- Material

Responsables:

- Marketing y Ventas

Costo Estimado del Proyecto: \$ 4703

4.2.2.2 PROYECTO: PROGRAMA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ANTECEDENTES

Refiriéndose a alianzas estratégicas la empresa mantiene una relación comercial baja con las empresas aseguradoras con las cuales mantiene un contrato de agenciamiento, volviéndose imprescindible fortalecer los lazos comerciales a través de alianzas que le permitan obtener mejores beneficios frente a sus competidores.

ALCANCE

Compañías aseguradoras con las cuales el intermediario de seguros mantiene contratos de agenciamiento que le autorizan a comercializar sus productos,

OBJETIVO GENERAL

Generar oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino que sea conveniente también para las empresas aseguradoras.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar mejores opciones de alianzas estratégicas en función de los porcentajes de comisión por primas

ACTIVIDADES

1. Análisis de la situación actual del mercado asegurador
2. Análisis de comisiones por aseguradora

3. Determinar potenciales alianzas estratégicas y programa de ejecución
4. Elaboración del presupuesto
5. Aprobación del presupuesto.
6. Ejecución de programas.
7. Seguimiento, evaluación y control.

Tabla 69 Indicador de gestión programa de alianzas estratégicas

Alianzas estratégicas	# Alianzas estratégicas concretadas
--------------------------	-------------------------------------

Tiempo: 15 meses

Fecha de inicio: Julio 2013

Fecha fin: Septiembre 2014

Recursos:

- Humano
- Financiero
- Tecnológico
- Material

Responsables:

- Gerencia General
- Planificación

Costo Estimado del Proyecto: \$2798

4.2.2.3 PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ANTECEDENTES

La implementación de un sistema de gestión de calidad apoyará a la empresa en su gestión, asegurando la calidad, reduciendo mermas, costos financieros; y agregando valor al producto que comercializan.

ALCANCE

El alcance estará enfocado a los procesos habilitantes de apoyo y agregadores de valor de la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Establecer y estandarizar procesos de trabajo sustantivos, con base en los enfoques de la mejora continua, la efectividad, y el servicio profesional para asegurar y mejorar la satisfacción de los clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar lineamientos de trabajo bajo un sistema que asegura la calidad del servicio brindado al cliente

ACTIVIDADES

1. Análisis de la situación actual
2. Determinación de fases de implementación de un sistema de gestión de calidad
3. Determinación de estrategias para obtener la certificación de calidad

4. Elaboración del presupuesto.
5. Aprobación del presupuesto.
6. Implementación del sistema de gestión
7. Seguimiento, evaluación y control

Tabla 70 Indicadores de gestión implementación de un sistema de gestión de calidad

Percepción del cliente sobre la Imagen institucional	% Clientes que confían en la gestión empresarial / % Total clientes de la compañía
Mejora de procesos	# Procesos mejorados / #Total Procesos
Certificación de la calidad	# Procesos certificados ISO / # Total procesos planificados ISO

Tiempo: 15 meses

Fecha de inicio: Julio 2013

Fecha fin: Septiembre 2014

Recursos:

- Humano
- Financiero
- Tecnológico
- Material

Responsables:

- Gerencia General
- Planificación

Costo Estimado del Proyecto: \$2976

4.2.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO**4.2.3.1 PROYECTO: PLAN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA****ANTECEDENTES**

El factor tecnológico ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva sea en productos y/o procesos. Para la organización es indispensable realizar una innovación tecnológica pues cuenta con equipos de computación que están culminando con su vida útil y están volviéndose obsoletos; además no cuenta con un sistema informático adecuado que le permita una correcta administración de la cartera y demás procesos, valiéndose hasta el momento de las herramientas de Office.

ALCANCE

El análisis comprenderá a todas las áreas de la empresa para determinar sus necesidades de innovación tecnológica.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de innovación tecnológica en las diferentes áreas de la empresa que permita optimizar los procesos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar el proceso de administración de cartera
- Dotar de equipos de computación que permitan realizar actividades administrativas de manera ágil y oportuna.

ACTIVIDADES

1. Evaluación del estado de los equipos de computación.
2. Análisis de software especializado en administración de cartera de seguros.
3. Determinación de equipos y software adecuados para la empresa.
4. Determinación de presupuesto de inversión necesario.
5. Aprobación de presupuesto de inversión.
6. Implementación del proyecto.
7. Capacitación en el uso de nueva tecnología.
8. Evaluación, seguimiento y control.

Tabla 71 Indicadores de gestión plan de innovación tecnológica

Innovación Tecnológica	% Actualizaciones tecnológicas realizadas / % Total de actualizaciones tecnológicas planificadas
------------------------	--

Tiempo= 27 meses

Fecha de inicio: Julio 2013

Fecha fin: Septiembre 2015

Recursos:

- Humano
- Financiero
- Tecnológico
- Material

Responsables:

- Tecnología

Costo Estimado del Proyecto: \$8366

4.3 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Una vez determinados los proyectos, sus perfiles al igual que sus actividades es necesario establecer los presupuestos de los mismos. A continuación se detallan los presupuestos para cada proyecto así como su tiempo de ejecución.

Tabla 72 Presupuesto proyectos

No.	PROYECTO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	PRESUPUESTO (\$)
1	Plan de comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos	X			3.030,00
2	Plan de control presupuestario	X			2.648,00
3	Plan de Marketing y Ventas		X		4.703,00
4	Programa de Alianzas Estratégicas con principales Aseguradoras del mercado		X		2.798,00
5	Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad		X		2.976,00
6	Plan de innovación tecnológica			X	8.366,00
7	Plan de capacitación y motivación del personal.	X			2.208,00
Total					26.729,00

Tabla 73 Proyecto: Plan de Capacitación y Motivación

1. INFORMACION GENERAL									
PROYECTO		Plan de Capacitación y Motivación para el personal							
Responsables:		Talento Humano							
2. OBJETIVO									
Objetivo		Capacitar al personal para propender a su desarrollo personal y profesional que le mantengan motivado en su puesto de trabajo.							
Presupuesto		Costo aproximado del proyecto \$ 2208							
3. CURSOS DE ACCION									
a. Planificación del estudio		Tiempo				PRESUPUESTO			
ACTIVIDADES		2013		2014		R.H	R.F	R.T	R.M
		3T	4T	1T	2T				
1	Determinación de necesidades de capacitación y motivación					318		60	75
2	Análisis de compañías de seguros que brindan capacitaciones.					500			
3	Elaborar el plan de capacitación.					500		45	65
4	Elaborar el plan de incentivos de tipo monetario y no monetario.							60	50
5	Elaborar el presupuesto						100	50	60
6	Aprobación del presupuesto.						60		
7	Ejecución del proyecto						55	50	60
8	Seguimiento y evaluación.						100		
Subtotal						1318	315	265	310
b. Procesos de seguimiento y retroalimentación		Personal motivado y capacitado para la atención al cliente							
4. OBSERVACIONES									
Verificación parcial inicial		01/07/2013							
Verificación parcial final		30/06/2014							

Elaborado por: Los autores

Tabla 74 Proyecto: Plan de comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos

1. INFORMACION GENERAL															
PROYECTO		Plan de comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos													
Responsables:		Finanzas, Marketing y Ventas													
2. OBJETIVO															
Objetivo		Incrementar las utilidades de la empresa mediante la comercialización de productos complementarios al seguro de vehículos													
Presupuesto		Costo aproximado del proyecto \$ 3030													
3. CURSOS DE ACCION															
a. Planificación del estudio		Tiempo				PRESUPUESTO									
ACTIVIDADES		2013		2014		R.H				R.F		R.T		R.M	
		3T	4T	1T	2T					R.F		R.T		R.M	
1	Evaluación de la situación actual					300				100			100		
2	Análisis de seguros complementarios al de vehículo					800				100			100		
3	Determinación de estrategias de acuerdo a la información obtenida.					1000				40			50		
4	Elaborar el presupuesto anual.					200				40			50		
5	Aprobación del presupuesto.								50						
6	Ejecución del presupuesto.								50						
7	Seguimiento, evaluación y controll.								50						
Subtotal						2300	150	280	300						
b. Procesos de seguimiento y retroalimentación		Incremento de utilidades													
4. OBSERVACIONES															
Verificación parcial inicial		01/07/2013													
Verificación parcial final		30/06/2014													

Tabla 75 Proyecto: Plan de control presupuestario

1. INFORMACION GENERAL																		
PROYECTO					Plan de control presupuestario													
Responsables:					Gerencia General, Finanzas													
2. OBJETIVO																		
Objetivo					Determinar el presupuesto anual de la empresa que permita la planeación y control de las finanzas de la organización													
Presupuesto					Costo aproximado del proyecto 2648													
3. CURSOS DE ACCION																		
a. Planificación del estudio					Tiempo				PRESUPUESTO									
ACTIVIDADES					2013		2014		R.H				R.F		R.T		R.M	
					3T	4T	1T	2T										
1	Análisis de estados financieros de la empresa de los últimos 3 años para determinar su crecimiento.								626			80			50			
2	Planeación de ingresos y egresos de cada área de la empresa.								318			120			50			
3	Determinación de estrategias de acuerdo a la información obtenida.								626			50			45			
4	Elaborar el presupuesto anual.								318			40			45			
5	Aprobación del presupuesto.										80							
6	Seguimiento y control al presupuesto.										100							
7	Evaluación de resultados										100							
Subtotal									1888	280		290			190			
b. Procesos de seguimiento y retroalimentación					Información oportuna para toma de decisiones													
4. OBSERVACIONES																		
Verificación parcial inicial					01/07/2013													
Verificación parcial final					30/06/2014													

Tabla 76 Proyecto: Plan de Marketing y Ventas

1. INFORMACION GENERAL										
PROYECTO		Plan de Marketing y Ventas								
Responsables:		Marketing y Ventas								
2. OBJETIVO										
Objetivo		Posicionar a Aeroseguros en la mente de los consumidores como una empresa especializada en asesoramiento en materia de seguros.								
Presupuesto		Costo aproximado del proyecto				\$ 4703				
3. CURSOS DE ACCION										
a. Planificación del estudio		Tiempo				PRESUPUESTO				
ACTIVIDADES		2013		2014		3T	R.H	R.F	R.T	R.M
		3T	4T	1T	2T					
1	Análisis de resultados obtenidos en el estudio FODA.						636		100	50
2	Análisis de mercado e identificación de nichos meta.						1000		300	180
3	Análisis de riesgos						318		100	110
4	Establecimiento de objetivos						626		70	50
5	Desarrollo de estrategias							200	80	60
6	Elaboración del presupuesto.							100	100	50
7	Aprobación del presupuesto.							100		
8	Ejecución, seguimiento y control.						318		100	55
Subtotal							2898	400	850	555
b. Procesos de seguimiento y retroalimentación		Ejecución del plan de marketing y análisis del comportamiento de los clientes								
4. OBSERVACIONES										
Verificación parcial inicial		01/07/2013								
Verificación parcial final		30/09/2014								

Elaborado por: Las autoras

Tabla 77 Proyecto: Programa de Alianzas Estratégicas con principales Aseguradoras del mercado

1. INFORMACION GENERAL										
PROYECTO		Programa de Alianzas Estratégicas con principales Aseguradoras del mercado								
Responsables:		Gerencia General, Planificación								
2. OBJETIVO										
Objetivo		Generar oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino que sea conveniente también para las empresas aseguradoras								
Presupuesto		Costo aproximado del proyecto				\$ 2798				
3. CURSOS DE ACCION										
a. Planificación del estudio		Tiempo					PRESUPUESTO			
ACTIVIDADES		2013		2014			R.H	R.F	R.T	R.M
		3T	4T	1T	2T	3T				
1	Análisis de la situación actual del mercado asegurador						636		100	100
2	Análisis de comisiones por aseguradora							55		
3	Determinar potenciales alianzas estratégicas y programa de ejecución						636	150	55	150
4	Elaboración del presupuesto.						300		50	45
5	Aprobación del presupuesto.							55	50	
6	Ejecución de programas							300	50	66
7	Seguimiento, evaluación y control								50	
Subtotal							1572	560	305	361
b. Procesos de seguimiento y retroalimentación		Objetivos empresariales de conocimiento de todo el personal								
4. OBSERVACIONES										
Verificación parcial inicial		01/07/2013								
Verificación parcial final		30/09/2014								

Tabla 78 Proyecto: Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

1. INFORMACION GENERAL										
PROYECTO		Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad								
Responsables:		Gerencia General, Planificación								
2. OBJETIVO										
Objetivo		Establecer y estandarizar procesos de trabajo sustantivos, con base en los enfoques de la mejora continua, la efectividad, y el servicio profesional para asegurar y mejorar la satisfacción de los clientes								
Presupuesto		Costo aproximado del proyecto \$ 2976								
3. CURSOS DE ACCION										
a. Planificación del estudio		Tiempo					PRESUPUESTO			
ACTIVIDADES		2013		2014			R.H	R.F	R.T	R.M
		3T	4T	1T	2T	3T				
1	Análisis de situación actual						300		100	100
2	Determinación de fases de implementación de un sistema de gestión de calidad						600	55		
3	Determinación de estrategias para obtener la certificación de calidad						600	150	55	150
4	Elaboración del presupuesto.						250		50	45
5	Aprobación del presupuesto.							55	50	
6	Implementación del sistema de gestión							300	50	66
7	Seguimiento, evaluación y control								50	
Subtotal							1750	560	305	361
b. Procesos de seguimiento y retroalimentación		Optimización de procesos								
4. OBSERVACIONES										
Verificación parcial inicial		01/07/2013								
Verificación parcial final		30/09/2014								

Tabla 79 Proyecto: Plan de Innovación Tecnológica

1. INFORMACION GENERAL															
PROYECTO				Plan de Innovación Tecnológica											
Responsables:				Tecnología											
2. OBJETIVO															
Objetivo				Elaborar el plan de innovación tecnológica en las diferentes áreas de la empresa que permita optimizar los procesos.											
Presupuesto				Costo aproximado del proyecto											
3. CURSOS DE ACCION															
a. Planificación del estudio				Tiempo						PRESUPUESTO					
ACTIVIDADES				2013		2014		2015							
				3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	R.H	R.F	R.T
1	Evaluación del estado de los equipos de computación.											1000		300	100
2	Análisis de software especializado en administración de cartera de seguros.											1500		300	70
3	Determinación de equipos y software adecuados para la empresa.											700	200	250	50
4	Determinación de presupuesto de inversión necesario.												200	100	60
5	Aprobación de presupuesto de inversión.												100		
6	Implementación del proyecto												1000	100	400
7	Capacitación en el uso de nueva tecnología.													300	70
8	Evaluación, seguimiento y control.											1056	300	150	60
Subtotal											4256	1800	1500	810	
b. Procesos de seguimiento y retroalimentación				Evaluación de los actualizaciones realizadas											
4. OBSERVACIONES															
Verificación parcial inicial				01/07/2013											
Verificación parcial final				30/09/2015											

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El resultado del análisis realizado al Factor Externo a través de la utilización de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) utilizada para el caso, demuestra que las oportunidades que ofrece el mercado asegurador no están siendo aprovechadas estratégicamente por el intermediario de seguros, a la vez que las amenazas son crecientes y no existen planes de acción definidos para afrontarlas.
- Respecto al análisis del Factor Interno por medio de la Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI), las Fortalezas tampoco están siendo desaprovechadas mientras que las debilidades son superadas levemente con la gestión diaria.
- La empresa no tiene definidos objetivos estratégicos que le permitan alcanzar la visión deseada y transmitirla a su personal para lograr con el compromiso de cumplimiento de los mismos; menos aún una técnica de seguimiento para medir su consecución.
- La compañía en estudio no ha establecido ningún proyecto para el cumplimiento de sus objetivos, planteando únicamente planes de acción frente a la ocurrencia de inconvenientes en la gestión.

5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa al ser un ente de comercialización por parte de las compañías de seguros, debe aprovechar ésta Oportunidad para ofrecer un servicio de calidad lo cual le permitirá incrementar su cartera de clientes; y a la vez se minimizarán Amenazas por la no renovación de cuentas aseguradas.
- Aeroseguros Cía. Ltda., con una mejora de sus procesos de gestión sean administrativos u operativos, puede incursionar en nuevos nichos de mercado para los cuales está autorizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros; adicionalmente al trabajar bajo los lineamientos de un modelo estratégico la empresa podrá potenciar sus capacidades de operación en el mercado asegurador.
- Se recomienda la adopción y socialización al personal de la empresa de los doce objetivos estratégicos planteados en función del análisis al entorno interno y externo de la empresa, cada uno de ellos alineados a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que buscan alcanzar su crecimiento empresarial
- Es recomendable poner en marcha los proyectos a corto, mediano y largo plazo definidos respecto al ingreso a nuevos nichos de mercado, control presupuestario, marketing, alianzas estratégicas, gestión de calidad, innovación tecnológica y capacitación técnica del personal de la empresa.

- Se recomienda la implementación del Modelo de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, mediante el cual el intermediario de seguros pueda definir claramente los objetivos que permitan llegar a su visión; y mejorar su gestión en un mercado de gran atractivo.

Bibliografía

- Amaya, J. A. (2000). *Gerencia de Planificación Estratégica*. Bucaramanga.
- Baraybar, F. A. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Esic.
- David, F. R. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. Peru: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Henry Mintzberg, J. B. (2000). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Hitt, M. *Administración Estratégica*. Londres: International Thomson.
- James C. Van Horne, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* . Prentice Hall: Munich.
- Kaplan RS, N. D. (2009). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kaplan RS, N. D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona.
- Ley General de Seguros No. 74*. (2002). Quito.
- Lorena, C. O. (2006). *Gestión de Proyectos*. Baraybar: Gesbiblo.
- Luis Muñiz, E. M. (2000). *Aplicación Practica (Kaplan RS)*. Barcelona: Gestión.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de Visión a la Acción*. Madrid: Segund.
- Olve N.G, R. J. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Salazar, F. (2007). *Management Advice & Consulting*.
- Salguero, A. (2000). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Banco Central del Ecuador. (s.f.). Obtenido de <http://bce.fin.ec>

Biblioteca Virtual Católica del Norte. (s.f.). Obtenido de

<http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones>

Cuadro de Mando Integral. (s.f.). Obtenido de <http://www.balanced-scorecard.es/perspectivas-estrategicas.html>

Educación. (s.f.). Obtenido de

<http://www.eclac.org/ilpes/noticias/IndicadoresdeGestion>

Estadística Aplicada Básica. (s.f.). Obtenido de <http://books.google.com.ec>

Gerencia Negocios. (s.f.). Obtenido de <http://www.gerenciaynegocios.com>

Gerencia y Negocios. (s.f.). Obtenido de

http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Lozada, H. (s.f.). *Planificación Estratégica.* Obtenido de

<http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/la-matriz-foda>

Planeación Estratégica. (s.f.). Obtenido de <http://salazaraguillon.blogspot.com>

Planificación Estratégica. (s.f.). Obtenido de <http://isoserv.ec/shop/es/home/11-planeacion-estrategica-y-administracion-por-procesos.html>