

# **Diseño de un Modelo de Control Estratégico aplicando la metodología del Cuadro de mando Integral para el intermediario de Seguros Aeroseguros Cía. Ltda.**

**Raquel Marcillo<sup>1</sup> / Jeaneth Garzon<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup> Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad - Promoción XI; Escuela Politécnica del Ejército-ESPE*

*Sangolquí - Ecuador*

[rmarcillo8@gmail.com](mailto:rmarcillo8@gmail.com) / [jeanethgarzon@hotmail.com](mailto:jeanethgarzon@hotmail.com)

**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:** Gestión, Calidad, Productividad, Planificación Estratégica, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Visión, Misión, Objetivos, Cuadro de Mando Integral, Estrategias, Perspectivas, Indicadores, Medidas, Medios, Metas.

**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:** Management, quality, productivity, planning, strategy, strength, opportunities, weaknesses, threats, vision, mission, goals, balanced scorecard, strategies, perspective, indicators, actions, means, goals, targets.

## **I. Introducción**

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.

Aeroseguros Cía. Ltda., constituida legalmente desde el 13 de enero de 1999 como una Agencia Asesora Productora de Seguros, 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.

Por la ausencia de un modelo de Gestión Estratégica es necesario que la compañía diseñe e implemente estrategias que marquen las líneas de actuación dentro del mercado asegurador de esta manera se garantizará el éxito en el negocio.

## **II. Metodología**

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 la compañía en términos de su visión y estrategia definidos por el plan estratégico.

### III. Evaluación de resultados y discusión

"Las organizaciones modernas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico marcado por un mundo multipolar, cambiante, asimétrico y una economía globalizada, que ha generado que la competencia se realice en la arena global sin límites ni restricciones." **Fernando D'Alessio Lpinza**

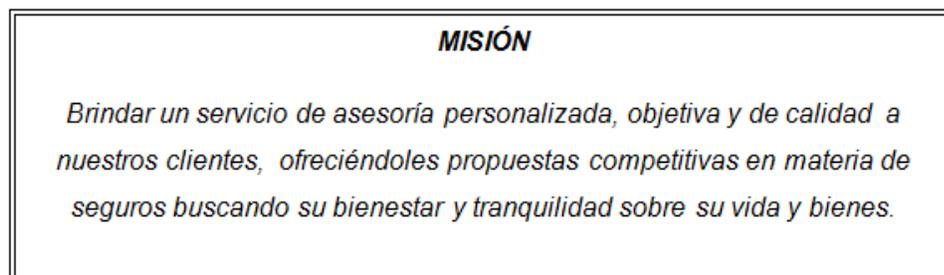
Con el fin de proporcionar al intermediario de seguros Aeroseguros Cía. Ltda. herramientas de control de la gestión administrativa que le permitan dar a conocer su misión, visión e implementar sus estrategias y objetivos de forma eficiente, se ha elaborado un Modelo de Control Estratégico aplicando el Cuadro de Mando Integral que permitirá establecer indicadores de gestión basados en las cuatro perspectivas Clientes, proceso internos, aprendizaje organizacional y financiera, determinando las mediciones, metas y medios para cada una.

Mediante el diagrama de Ishikawa o también llamado de diagrama de causa y efecto, mediante el cual se ha representado gráficamente los siguientes problemas a analizar:

- No están claramente definidos los objetivos empresariales
- Falta de lineamientos estratégicos
- Inexistencia de métodos de gestión
- Ausencia de proyectos
- Falta de capacidad técnica
- Alta rotación de personal
- No se ha realizado un estudio de mercados

"El Proceso de Administración Estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio" Fernando D'Alessio Lpinza

El planeamiento estratégico es el punto de partida del proceso de planificación de las organizaciones, se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución, en tal sentido, cobra importancia definir la misión y visión de Aeroseguros Cia.Ltda.



**Gráfico 1 Misión propuesta Aeroseguros Cía. Ltda**

## **VISIÓN AL 2018**

*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.*

**Gráfico 2 Visión propuesta Aeroseguros Cía. Ltda**

Para la formulación estratégica se parte del análisis del entorno externo e interno 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.

- El estudio inicia mediante el análisis de las fuerzas políticas, económica, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTE que permite identificar los factores externos para adaptarse a las oportunidades que brinda y para hacer frente a las amenazas que presenta.
- La identificación de las principales oportunidades que benefician a la compañía y las amenazas que deben evitarse, como resultado se obtiene la matriz de evaluación de factores externos EFE. La evaluación interna EFI está enfocada en encontrar estrategias para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades, para realizar estas actividades se requiere el compromiso de todos los funcionarios de la organización, sus ideas, experiencias e información conocida para establecer efectivamente los objetivos y estrategias comunes. Para aplicar la matriz EFI se requiere de un juicio intuitivo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.
- Una vez identificadas los factores internos y externos más relevantes mediante las matrices EFE, EFI y las matrices de acción FO-DO, FA-DA se genera la Matriz Estratégica que 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.
- Es importante conocer la competitividad aplicando la Matriz de Perfil Competitivo MPC, el propósito de esta matriz es señalar como esta Aeroseguros Cía. Ltda. respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda desprender sus posibles estrategias.
- Para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio existe la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA, la misma que se compone 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.

Para nuestro caso de estudio el resultado de la matriz indica que la compañía debe adoptar estrategias conservadoras, como: Desarrollo del mercado, Desarrollo del Producto y Penetración en el mercado.

- 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. 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 Aeroseguros Cía. Ltda. se coloca en el segundo cuadrante por las estrategias que debe considerar:

- ✓ 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.

- La Matriz de Decisión Estratégica se utiliza 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.

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

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	
<b>E01</b>	Realizar alianzas estratégicas con los proveedores (F1, O7, O12)
<b>E02</b>	Incrementar los ingresos mediante la comercialización de productos complementarios al seguro contratado por la cartera actual (F2, O5, O8, O12)
<b>E05</b>	Difundir e implementar el modelo de gestión estratégica (D1, O5, O8, O12)
<b>E07</b>	Implementar un sistema de control de cartera automatizado (D5, O5, O7, O12)

<b>E08</b>	Desarrollar planes de capacitación en temas técnicos sobre seguros a los empleados (D7, O7, O8, O12)
<b>E12</b>	Desarrollar estrategias de marketing y ventas para ingresar a los nichos meta (F9, A7, A9, A12)
<b>E14</b>	Definir el presupuesto necesario para cada área de la empresa (D3, A9, A10, A12)

**Tabla 1 Estrategias Seleccionadas**

- 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 (matrices EFE y EFI), 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.

### ***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, formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión sea clara, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

- Perspectiva financiera: reúne lo que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad del capital invertido, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc.
- Perspectiva del cliente: describe cómo se crea valor para los clientes, cómo satisfacer la demanda y por qué el cliente acepta pagar por el bien o servicio.
- Perspectiva 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.
- 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.

#### ***a. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS***

Los objetivos son determinados dentro de un plan de acción, el establecer objetivos correctos provee el plan de soporte necesario para su cumplimiento. Se deben establecer objetivos estratégicos por cada perspectiva, los mismos deben ser priorizados de acuerdo a la factibilidad y el impacto que ejercen en la compañía.

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.

De igual manera 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:

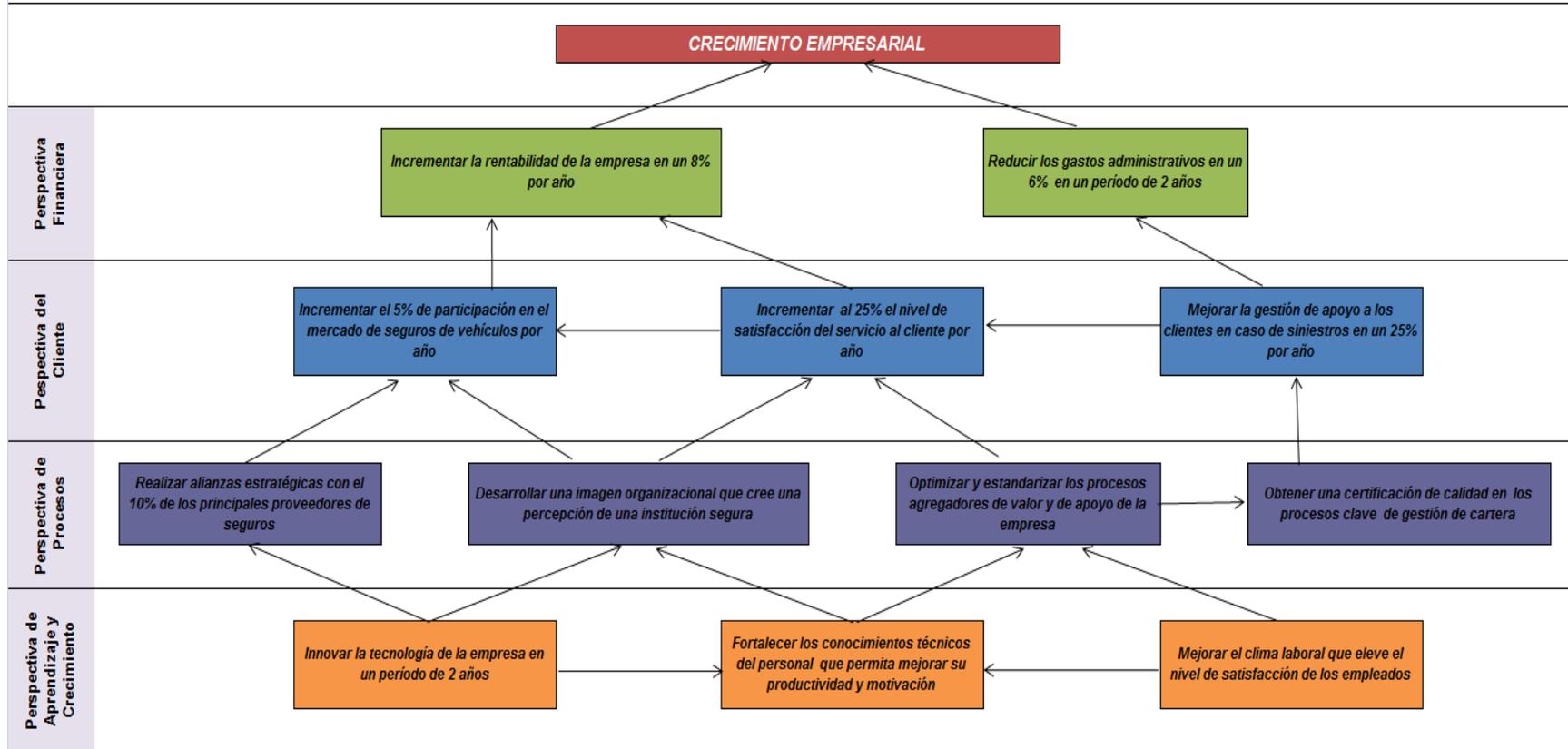
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVE
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 8% por año	Financiera	Rentabilidad
	Reducir los gastos administrativos en un 6% en un período de 2 años		Control de costes
CLIENTE	Incrementar el 5% de participación en el mercado 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

Elaborado por : Las autoras

**Tabla 2 Factores Clave**

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.

**MAPA ESTRATÉGICO AEROSGUROS CÍA. LTDA**



Elaborado por: Las autoras

**Gráfica 6 Mapa Estratégico**

Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

- Medidas: Sirven para expresar cuantitativamente los objetivos propuestos.
- Metas: Son para fijar un límite que se desea lograr con cada indicador
- Medios: Son las actividades, los proyectos y las acciones para alcanzar o superar las metas establecidas.

Concluyendo nuestro estudio a continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral con las Medidas, Metas y Medios:

## 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%

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 13 Cuadro de Mando Integral-Medidas**

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

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 14 Cuadro de Mando Integral-Metas**

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				

Elaborado por: Las autoras

**Tabla 15 Cuadro de Mando Integral-Medios**

#### **IV. Trabajos relacionados**

El proyecto busca elaborar un modelo óptimo de control para la oportuna toma de decisiones vinculado con la Planificación Estratégica que tiene Arosegueros Cía. Ltda., la construcción de mapas estratégicos para alcanzar los objetivos empresariales considerando las perspectivas Clientes, Procesos Interno, Aprendizaje Organizacional y financiera.

#### **V. Conclusiones y trabajo futuro**

- La implementación del proyecto "Diseño de un Modelo de Control Estratégico aplicando la metodología del Cuadro de mando Integral para el intermediario de Seguros Arosegueros Cía. Ltda. proporcionará a la compañía una herramienta que le permita cumplir con sus objetivos empresariales, a través del seguimiento y medición de su desempeño.
- 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.
- El Cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, que proporciona un marco de trabajo que permite describir y comunicar las estrategias de la compañía en forma coherente y clara, puede ser adaptada de manera exitosa a cualquier compañía.
- Los indicadores de gestión aplicados en el Broker de Seguro Aroseguero Ltda. permitirán monitorear el avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión.
- Es necesario elaborar un modelo de control estratégico adecuado de acuerdo a las metas, objetivos y estrategias visionarias de la compañía con la finalidad de ser competitivos y responder a los constantes cambios del entorno.
- A futuro se propone realizar un seguimiento continuo del avance de la Planificación Estratégica y el Cuadro de mando Integral con la finalidad de evidenciar resultados y realizar ajustes si es necesario.

#### **AGRADECIMIENTO**

A Arosegueros Bróker de Seguros, por habernos abierto sus puertas para el desarrollo del Proyecto; y en especial a su Gerente General Licenciado Mesías Dávila por el insuperable soporte brindado al mismo.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Fred R. David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Quinta Edición
- Michael Hitt, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, International Thomson Editores, Tercera Edición.

- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, EL PROCESO ESTRATÉGICO, Prentice Hall, México 2000.
- James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr; Prentice Hall, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Undécima edición 2002
- Kaplan, R.S. y Norton, D.S.: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, Tercera Edición 2009.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.S., COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Grupo Planeta, Barcelona, Edición 2009
- Francisco Amo Baraybar, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Esic Editorial, 2011.
- Luis Muñiz, Enric Monfort, APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2005.
- Amado Salgueiro, INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Díaz de Santos .
- Juan Carrión Maroto, ESTRATEGIA; DE LA VISIÓN A LA ACCION, Esic Editorial, Segunda Edición, Madrid 2007.
- Olive, N.G.; Roy, J. y Wetter, M.: “IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000.
- Casal Otero Lorena, GESTIÓN DE PROYECTOS; Editorial Gesbiblo, Primera Edición, 2006.
- Jairo Amaya Amaya, GERENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, , Universidad Santo Tomás- Bucaramanga
- Ing. Francis Salazar, Management Advise & Consulting, 2007.
- Ley General de Seguros No. 74.