



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

## **Formulación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de seguros, en Caracas, Venezuela**

Trabajo Especial de Grado, para optar por el Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión De Proyectos, presentado por:

Nivia Yudith Mora Ramírez C.I V-7.218.169

**Asesorado por:**  
Prince, Marcella  
González, Virgilio

Caracas, abril 2019

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Formulación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de seguros, en Caracas, Venezuela**", presentado por la ciudadana: **MORA RAMÍREZ, NIVIA YUDITH**, cédula de identidad N° **7.218.169**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **02 de abril de 2019**, en el aula 3, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **02 de abril de 2019**.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329




Prof. Virgilio González

C.I. 3.658.556



Prof. Gustavo Bastidas Ramírez

C.I. 13.716.421

Marzo 2019

Señores:

**Universidad Monteávila**

**Comité de Estudios de Postgrado**

**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Atención: Profesora Mariela Martellacci**

**Referencia: Aceptación de Asesoría**

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado de la Ciudadana: **MORA RAMÍREZ, NIVIA YUDITH**, titular de la Cédula de Identidad N° **7.218.169**; cuyo título tentativo es: **“Formulación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de seguros, en Caracas, Venezuela”**, el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.



**Profesor Virgilio Gonzalez**  
**CI. 3.658.556**



**Marcella Prince**  
**CI. 5.003.329**

## DEDICATORIA

A la memoria de mis padres,  
Porque me dieron la vida.

A mi familia y amigos,  
Por estar siempre presentes y apoyándome.

A mi esposo,  
Por su amor, apoyo incondicional y motivación.

A mi hijo,  
Por su amor, aliento y fe en que lo lograría.

Mi amor por siempre....

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis asesores, el profesor Virgilio González y en especial la profesora Marcella Prince por su inmenso apoyo e impulso para la consecución de este trabajo.

A la Universidad Monteávila por permitirme concretar esta meta.

A mis compañeros de estudio y profesores por haber hecho de la especialización una experiencia enriquecedora, con sus conocimientos, anécdotas y experiencias profesionales y personales.

A Dios por tener la oportunidad y los medios para estudiar la especialización.

A todos, Gracias!

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO  
Y GESTIÓN DE PROYECTO

FORMULACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA  
EMPRESA DE SEGUROS

**Autor:** Mora Ramirez, Nivia Yudith

**Asesores:** Prince, Marcella  
González, Virgilio

**Fecha:** 2019

## RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado, tiene como objetivo formular un cuadro de mando integral (CMI) para la gestión estratégica cuyos indicadores permitan conocer eventualmente el estado en que se encuentra una empresa de seguros, en Venezuela, basado en el modelo de Kaplan y Norton (2002). Los resultados de la investigación permitieron establecer que entre los factores internos con mayor peso son el clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores y los sistemas de recompensas así como la optimización de los gastos; no obstante se determinó la poca formación profesional para potenciar los recursos humanos y las fallas en la comunicación de la información estratégica. Así mismo, se logró determinar la matriz FODA y diseñar los indicadores financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de estas empresas. La propuesta que resulta de la investigación de campo y documental, evidenciando la relevancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en su intento de alcanzar mejoras sustanciales y por consiguiente, la necesidad de priorizar en sus objetivos estratégicos, indicadores que describan la capacidad y motivación de sus empleados, mostrando así, la importancia que tiene el capital humano en la gestión de la empresa.

**Línea de Trabajo:** Gerencia operacional exitosa

**Palabras clave:** control de gestión, calidad de servicio, cuadro de mando integral.

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	v
INDICE DE CONTENIDO .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	x
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
Planteamiento del problema.....	12
<b>1. Interrogantes y sistematización de la investigación</b> .....	16
<b>2. Objetivos de la investigación</b> .....	16
<b>3. Importancia y justificación</b> .....	17
<b>4. Alcance y delimitación</b> .....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	19
<b>1. Antecedentes</b> .....	19
<b>a. Internacionales:</b> .....	19
<b>b. Nacionales:</b> .....	21
<b>2. Bases teóricas</b> .....	22
3. Bases legales .....	35
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL .....	38
<b>1. Historia de la organización</b> .....	38
<b>2. Marco filosófico</b> .....	39
Misión: .....	39
Visión:.....	39
Objetivos:.....	39
<b>3. Función social</b> .....	40
<b>4. Marco legal</b> .....	41
<b>5. Organigrama de la Sudeaseg</b> .....	43
<b>6. Organigrama tipo de una empresa de seguros.</b> .....	44
<b>7. Personal</b> .....	44
<b>8. Mercado</b> .....	44
CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	46
<b>1. Línea de trabajo de investigación</b> .....	46

2.	<b>Cuadro de operacionalización de las variables</b> .....	46
3.	<b>Tipo de investigación</b> .....	48
4.	<b>Diseño de la investigación</b> .....	48
5.	<b>Población y muestra</b> .....	49
6.	<b>Técnicas y herramientas de recolección</b> .....	50
7.	<b>Procesamiento y análisis e interpretación de datos</b> .....	51
8.	<b>Fases de la investigación</b> .....	52
9.	<b>Aspectos éticos de la investigación</b> .....	52
10.	<b>Formulación del cronograma de ejecución del proyecto (EDT)</b> .....	56
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS</b> .....		57
1.	<b>Resultados de la encuesta</b> .....	57
2.	<b>Revisión de los indicadores de la superintendencia de la actividad aseguradora en Venezuela</b> .....	63
3.	<b>Resultados y discusión</b> .....	65
3.1	Encuesta .....	65
3.2	Análisis de los indicadores de la Superintendencia de la actividad aseguradora en Venezuela .....	71
<b>CAPITULO VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b> .....		73
	Objetivo 2: Realizar el análisis estratégico externo (PEST) .....	73
	Objetivo 3: Realizar el análisis estratégico interno. ....	76
	Objetivo 4: Definir estrategias para la empresa de seguros mediante el análisis FODA. ....	80
	Objetivo 5: Diseñar los indicadores financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de una empresa de seguros. ....	83
1.	<b>Perspectiva financiera</b> .....	83
2.	<b>Perspectiva del Cliente</b> .....	88
3.	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b> .....	91
4.	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b> .....	95
	Consideraciones sobre los indicadores .....	99
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		101
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....		104

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. FUENTE: ADAPTACIÓN DEL AUTOR. ....	47
TABLA 2: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°1. FUENTE: EL AUTOR. ....	57
TABLA 3: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°2. FUENTE: EL AUTOR. ....	58
TABLA 4: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°3 (POR PUNTUACIÓN). FUENTE: EL AUTOR. ....	58
TABLA 5: VALORES DE LA ESCALA LIKERT PARA LA PREGUNTA 3. FUENTE: EL AUTOR. ....	58
TABLA 6: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 4. FUENTE: EL AUTOR. ....	59
TABLA 7: RESULTADOS DE LA PREGUNTA 5. FUENTE: EL AUTOR. ....	59
TABLA 8: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N° 6. FUENTE: EL AUTOR. ....	60
TABLA 9 RESULTADOS DE LA PREGUNTA N° 7. FUENTE: EL AUTOR. ....	60
TABLA 10: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N° 8. FUENTE: EL AUTOR. ....	60
TABLA 11: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N° 9 (POR PUNTUACIÓN). FUENTE: EL AUTOR. ....	61
TABLA 12: VALORES DE LA ESCALA LIKERT PARA LA PREGUNTA N° 9. FUENTE: EL AUTOR. ....	61
TABLA 13: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°10. FUENTE: EL AUTOR. ....	62
TABLA 14: RESULTADOS DE LA PREGUNTA N°11 (POR PUNTUACIÓN). FUENTE: EL AUTOR. ....	63
TABLA 15: MUESTRA DE LOS INDICADORES DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS. FUENTE: PÁGINA WEB DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA. ....	64
TABLA 16: EQUIVALENCIA ENTRE PUNTAJE Y PESO DE LOS FACTORES EXTERNOS. FUENTE: EL AUTOR. ....	74
TABLA 17: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS. FUENTE: ADAPTACIÓN DEL AUTOR DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE). DAVID (2003). ....	74
TABLA 18: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS. FUENTE: ADAPTACIÓN DEL AUTOR DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE). DAVID (2003). ....	77
TABLA 19: EQUIVALENCIA ENTRE PUNTAJE Y PESO DE LOS FACTORES INTERNOS. FUENTE: EL AUTOR. ....	78
TABLA 20: MATRIZ FODA. FUENTE: EL AUTOR. ....	81
TABLA 21: MATRIZ FODA ANÁLISIS CRUZADO. FUENTE: EL AUTOR. ....	83
TABLA 22: CMI: PERSPECTIVA FINANCIERA. FUENTE: EL AUTOR. ....	85
TABLA 23: CMI: PERSPECTIVA DEL CLIENTE. FUENTE: EL AUTOR. ....	89
TABLA 24: CMI. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS. FUENTE: EL AUTOR. ....	93
TABLA 25: CMI. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. FUENTE: EL AUTOR. ....	97
TABLA 26: ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES. FUENTE: EL AUTOR. ....	100

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS AÑO 2009 - 2017. FUENTE: SEGUROS EN CIFRAS 2017. ....	13
GRÁFICO 2: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA. PRIMAS NETAS COBRADAS. TOTAL EN BOLÍVARES SOBERANOS 38.303.814 (SEGURO DIRECTO Y REASEGURO ACEPTADO). FUENTE: SEGURO EN CIFRAS 2017. ...	14
GRÁFICO 3: RESPUESTA DE LA PREGUNTA N°3 (MAYOR NÚMERO DE RESPUESTAS).....	59
GRÁFICO 4: RESPUESTA DE LA PREGUNTA N° 9 (MAYOR NÚMERO DE RESPUESTAS).....	61
GRÁFICO 5: RESPUESTA DE LA PREGUNTA N°11 (MAYOR NÚMERO DE RESPUESTAS). ....	63

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO SIMPLIFICADO FUNCIONAL DEL PROCESO ESTRATÉGICO. FUENTE: D’ALESSIO (2008). 25	
FIGURA 2: MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: ADAPTACIÓN DEL AUTOR DEL MODELO DE FRED R. DAVID EN CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	27
FIGURA 3: ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. FUENTE: ADAPATACIÓN DEL AUTOR DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE R.KAPLAN Y D.NORTON(2002). ....	30
FIGURA 4: ESTRUCTURA DE CADA PERSPECTIVA DEL CMI. FUENTE: ADAPATACIÓN DEL AUTOR DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE R.KAPLAN Y D.NORTON(2002). ....	30
FIGURA 5: METODOLOGÍA GENERAL PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN. FUENTE: BELTRÁN (1998). ....	35
FIGURA 6: ORGANIGRAMA DE LA SUPERINTENDENCIA DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA. FUENTE: WWW. SUDEASEG.GOB.VE. ....	43
FIGURA 7: ORGANIGRAMA TÍPICO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS. FUENTE: ADAPTACIÓN DEL AUTOR BASADA EN LOS PROCESOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS.....	44
FIGURA 8: EDT DE LA INVESTIGACIÓN. FUENTE: ADAPTACIÓN DEL AUTOR DEL MODELO PMBOK 2017. ....	56
FIGURA 9: MATRIZ DOFA ANÁLISIS CRUZADO. FUENTE: F.DAVID (2003). CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. ....	82
FIGURA 10: EL MODELO DE LA CADENA GENÉRICA DE VALOR. FUENTE: R. KAPLAN Y D.NORTON (2002). ..	92

## INTRODUCCIÓN

La actividad económica de las aseguradoras consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo, es decir, empresas y personas. Esta cobertura de riesgos se establece mediante un contrato de transferencia de riesgos entre el asegurado y el ente asegurador por un precio determinado.

En este sentido el sector asegurador venezolano enfrenta un reto en 2018 que implica una transformación profunda en la forma como se manejará el seguro a partir de ahora, manifestó Marty Leal (2018) presidente y CEO de Lemar Group Consulting, C.A.; La protección de los bienes y de la familia venezolana debería hacerse en una moneda dura, que en Venezuela constituye primordialmente en dólares, de esta forma las empresas estarán asegurando adecuadamente cada uno de los riesgos que asume y cobrando por ellos una prima que sea suficiente, cubriendo además su gestión operativa y soporte patrimonial.

En esta situación, cobra mayor relevancia la gestión estratégica en las empresas de seguros; lo primordial es que cuenten con un sistema de gestión y medición que no sólo contemple los aspectos financieros sino que incluya otras variables relacionadas con los clientes, procesos internos y las capacidades de los recursos y la tecnología de modo que puedan abarcarse todos los factores clave para la gestión empresarial, y que dicho sistema sea una referencia para la gestión de todos los miembros de la organización.

De aquí, nace la propuesta del presente trabajo especial de grado, relacionado con la formulación de un cuadro de mando integral (CMI) cuyos indicadores, en el marco de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), le permitan a los miembros de las empresas de seguros, sin importar su nivel, observar el estado general de la organización para alinear los proyectos, tomar decisiones y aplicar mejoras y al mismo tiempo la

empresa podrá ser más competitiva, flexible y ágil a la hora de replantearse nuevas estrategias.

Este trabajo está escrito en siete capítulos cuyo contenido se puede resumir de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Contiene todo lo relacionado con el planteamiento de la investigación, los objetivos, el planteamiento de la problemática objeto del trabajo como lo es la necesidad de la gestión estratégica en las empresas de seguros.

**En el Capítulo II** correspondiente al Marco Teórico, se encuentran algunos trabajos como antecedentes y las bases teóricas que posteriormente fueron utilizadas para el desarrollo de la investigación y elaboración del Cuadro de Mando Integral. En este capítulo se hallan los temas relacionados con la estrategia y el proceso de gestión estratégica, etapas y beneficios, así como el cuadro de mando integral y las perspectivas de análisis.

**En el Capítulo III** se describe todo el marco organizacional relacionado con la Superintendencia de la actividad aseguradora (Sudeaseg) y el organigrama tipo de una empresa aseguradora en Venezuela.

**En el Capítulo IV** relacionado con el Marco Metodológico, se describen los elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación y conformación del Cuadro de Mando Integral, basado en el modelo de Norton y Kaplan (2002).

**En el Capítulo V** se describe el análisis y la presentación de los resultados de las encuestas realizadas así como la revisión de los indicadores de la Sudeaseg en Venezuela.

**El Capítulo VI** se describe el desarrollo de la propuesta y cumplimiento de los objetivos planteados y finalmente

**El capítulo VII** se realiza las conclusiones y recomendaciones.

# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## Planteamiento del problema

Las empresas de seguro ofrecen servicios en la rama de seguros, dirigida a reducir los riesgos que se pueden producir en el patrimonio de una persona, empresa o ente gubernamental, como consecuencia de determinados acontecimientos fortuitos. En concreto, la actividad económica de las aseguradoras consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo, es decir, empresas y personas. Esta cobertura de riesgos se establece mediante un contrato de transferencia de riesgos entre el asegurado y el ente asegurador por un precio determinado.

Actualmente están operando en el país cincuenta y un (51) empresas de seguros denominadas sujetos regulados (Sudeaseg, 2018), y cada una de ellas ofrece una serie de productos en diversos ramos: de vida, salud, accidentes personales, funerarios, patrimoniales y automóviles tanto para personas como empresas.

El organismo encargado de regular la actividad aseguradora en Venezuela es la Superintendencia de la Actividad Aseguradora (Sudeaseg), cuyo objetivo final, es defender los derechos de los usuarios del sector; para poder regular y controlar a las empresas de seguros, la superintendencia requiere de información mensual y anual sobre su desempeño. Dicha información se obtiene de indicadores financieros tales como: primas netas cobradas, siniestros pagados, reservas técnicas, índice de cobertura de reservas, por cada ramo, entre otros.

De las cifras recibidas y procesadas por la Sudeaseg, tenemos el siguiente grafico de barras donde se observa la evolución de los indicadores financieros año 2009- 2017:

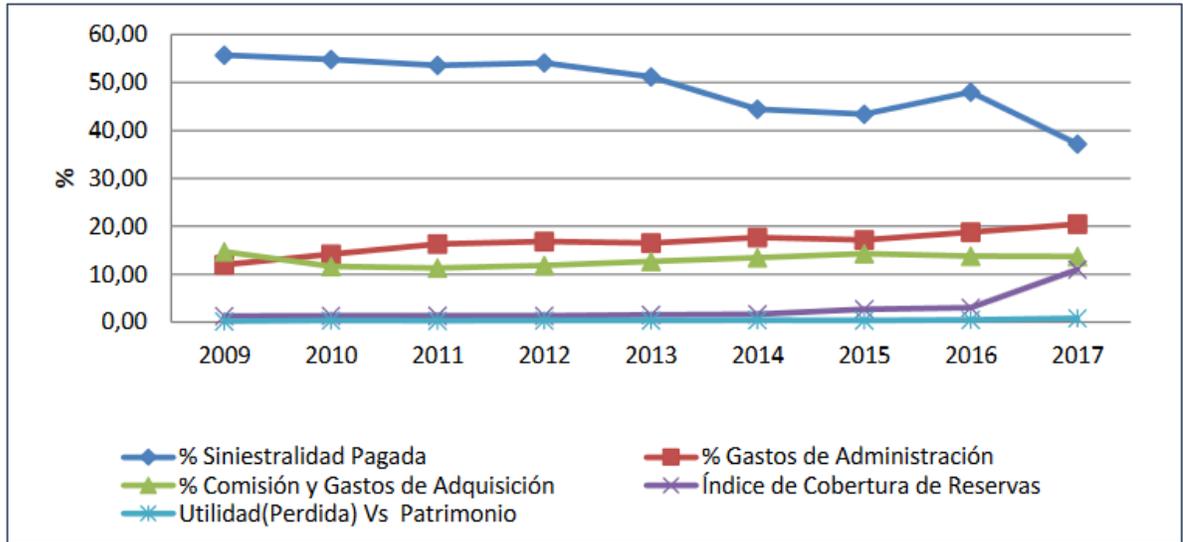


Gráfico 1: Evolución de los indicadores financieros año 2009 - 2017. Fuente: Seguros en cifras 2017.

Los datos recibidos por la Sudeaseg, son analizados por el ente regulatorio, de tal forma que se determinan índices importantes del sector: de la solvencia, de liquidez, el endeudamiento, la siniestralidad y la eficiencia de cada empresa de seguro; de esta forma, el ente regulador se asegura que las empresas Aseguradoras, tienen la capacidad de responder a sus usuarios a cabalidad según lo pactado en sus pólizas.

Tal como se observa en el gráfico de tipo circular a continuación, se muestra la composición de la cartera para el año 2017 (Seguro en cifras 2017), donde se observa que la mayor concentración es la de automóvil casco con un 37.46%; sin embargo, aun y cuando no se cuenta con estadísticas oficiales de la Sudeaseg, se conoce que esta proporción ha disminuido considerablemente, donde la cartera de patrimoniales mantiene en la actualidad un interés especial para el ramo asegurador.

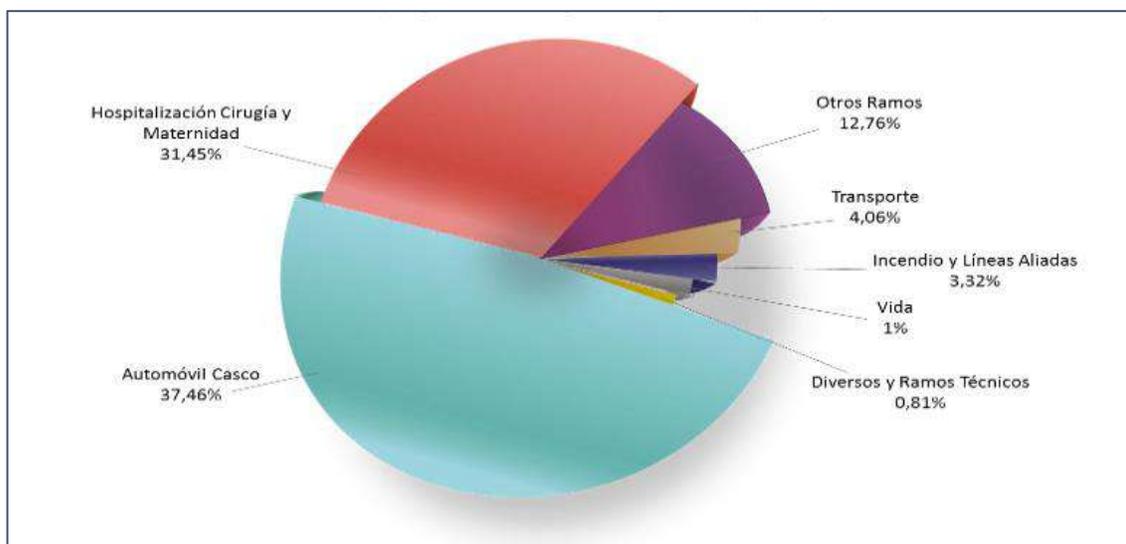


Gráfico 2: Composición de la cartera. Primas netas cobradas. Total en bolívares soberanos 38.303.814 (Seguro Directo y Reaseguro Aceptado). Fuente: Seguro en cifras 2017.

En este mismo orden de ideas, las aseguradoras no están obligadas a enviar a la Sudeaseg información para la evaluación de indicadores no financieros, ya que no requieren detalles del servicio; sin embargo, las aseguradoras a objeto de realizar el control de sus operaciones y gestión, emiten mensualmente pero esto no les exime a las empresas de emitirlos mensual o semestralmente, a fin de controlar su gestión e identificar aquellos factores que también influyen en su desempeño financiero.

Las empresas de seguros, como cualquier organización, están conformadas por diferentes departamentos que trabajando de forma integrada, logran cumplir con la misión y visión establecidas por la organización. Todos los departamentos de la empresa emiten información relacionada con su gestión operativa y administrativa, las cuales le permiten a la dirección tomar las decisiones necesarias y evaluar si cumplen con la estrategia establecida. Esta información, dependiendo de su tipo y nivel de acceso, es conocida por los asegurados,

intermediarios, personal operativo y gerencial, lo cual va conformando el sistema de gestión.

En este sentido, los sistemas de gestión tradicionales han estado y siguen estando alrededor de variables financieras, y las empresas de seguros no escapan de esa realidad; pero, a medida que las empresas consideran nuevos objetivos con base a la situación empresarial actual, donde deben enfrentar entornos desfavorables o quieren sobrevivir entre la competencia y mantener a sus clientes, deben valorarse nuevas variables que coadyuven el sustento de la propia actividad financiera, tales como: la relación con el cliente, los aliados y competidores, los procesos internos, los recursos que forman parte de la organización, las tecnologías, la innovación.

En torno a este tema, la ausencia de indicadores no financieros en las empresas de seguros se suma a la problemática, de una deficiente gestión de la planificación estratégica o en caso de que esta se realice, la misma no está a la disposición de los miembros de la organización, que permitan su sana y oportuna evaluación y realizar oportunamente los cambios requeridos.

Una de las herramientas ideales para la gestión empresarial, es el cuadro de mando integral (CMI) el cual permite a las empresas disponer de un sistema o instrumento de gestión y medición que no sólo contemple los aspectos financieros sino que incluya otras variables relacionadas con los clientes, procesos internos y las capacidades de los recursos y la tecnología, de modo que puedan abarcarse todos los factores clave para la gestión empresarial, y que dicho sistema sea una referencia para la gestión de todos los miembros de la organización.

De aquí, nace la propuesta de formulación de un cuadro de mando integral (CMI) cuyos indicadores, en el marco de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), le permitan a los miembros de las empresas de seguros, sin importar su nivel, observar el estado general de la organización para alinear los proyectos, tomar decisiones y aplicar mejoras y al mismo tiempo la empresa podrá ser más competitiva, flexible y ágil a la hora de replantearse nuevas estrategias.

## **1. Interrogantes y sistematización de la investigación**

### **a. Interrogante de la investigación**

Con base a lo planteado anteriormente, se formula la siguiente interrogante:

¿Cuál es el instrumento y la metodología que pueden proporcionar la estructura necesaria para la gestión y medición de la ejecución de la estrategia de las empresas de seguros?

### **b. Sistematización de la investigación**

- ¿Cuál es la situación actual en una empresa respecto a la gestión de la estrategia?
- ¿Cuáles son los factores externos en el ámbito político, económico, social y tecnológico que se deben considerar para definir la estrategia de la empresa de seguros?
- ¿Cuáles son los factores internos en el ámbito financiero, administrativo, mantenimiento, calidad, riesgos y recursos que se deben considerar para definir la estrategia de una empresa de seguros?
- ¿Cuáles estrategias se pueden derivar de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa de seguros?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión más relevantes para una empresa de seguros?

## **2. Objetivos de la investigación**

### **3.1 Objetivo general**

Formular un cuadro de mando integral para la gestión estratégica cuyos indicadores permitan conocer eventualmente el estado en que se encuentra la empresa de seguros.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Indagar sobre la situación actual en materia de gestión estratégica en una empresa del sector de seguros.
- Realizar el análisis estratégico externo PEST de la empresa de seguros.
- Realizar el análisis estratégico interno de la empresa de seguros.
- Definir estrategias para la empresa de seguros mediante el análisis o matriz FODA.
- Diseñar los indicadores financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de una empresa de seguros.

### **3. Importancia y justificación**

La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades. El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna a los cambios del entorno, el apoyo que tenga por parte de los altos ejecutivos y los trabajadores pero también en la gestión clara y efectiva.

Por otra parte, en estos tiempos, donde los competidores, la permanencia en el mercado, las exigencias de los clientes y la evolución de la tecnología, son más difíciles y van a un ritmo acelerado, es necesario que los planificadores de las empresas consideren los otros elementos diferentes a los financieros para elaborar las estrategias de las organizaciones para asegurar su existencia y prosperidad. De suma importancia es entonces, que la gestión garantice la ejecución de lo que fue definido en la planificación estratégica, que se abarquen todas las aristas y unidades que conforman la organización y que a la vez esa gestión se pueda evaluar constantemente y esté a la vista de todos sus miembros.

De lo anterior se desprende la necesidad de contar con una herramienta como el cuadro de mando integral (CMI) que permite identificar el estado del logro de los objetivos estratégicos de la organización mediante mediciones o

indicadores de gestión pero que además esos indicadores sean de naturaleza financiera y no financiera.

Desde el punto de vista de la gerencia operacional exitosa, el manejo del Cuadro de Mando Integral es prácticamente una herramienta fundamental para vincular la administración y la gestión de proyectos puesto que se pueden manejar indicadores que permiten hacer evaluación y seguimiento de los proyectos que se estén ejecutando con relación a los objetivos estratégicos. En lo particular, el trabajo de investigación sobre el cuadro de mando integral es una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización, específicamente en materia de gestión estratégica que es un área de interés para mejorar las funciones laborales e incluso se puede aplicar a nivel personal.

#### **4. Alcance y delimitación**

El presente trabajo especial de grado se desarrolla en el ámbito de la gestión empresarial. Está enfocado en identificar algunos de los factores que generalmente presentan deficiencias en la actividad estratégica de una empresa de seguros, y de esta forma realizar un análisis externo e interno mediante la formulación de una propuesta de indicadores bajo las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (CMI).

El trabajo se enfoca en los aspectos metodológicos del proceso estratégico, específicamente en la etapa de evaluación mediante una herramienta que registre el progreso de la misma. El resultado del presente trabajo especial de grado se podrá entregar a una organización de seguros como una propuesta guía o marco de referencia para su gestión estratégica. No se plantea la implementación del CMI.

Para la investigación se ha considerado una empresa de servicios clasificada dentro del grupo de medianas empresas, específicamente del sector seguros, constituida y ubicada en la ciudad de Caracas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **1. Antecedentes**

En relación al problema planteado, para la conceptualización y el desarrollo del tema de investigación, se consideran como referencia los siguientes trabajos previos:

#### **a. Internacionales:**

Rodrigues Fernandes, Ana Isabel. (2016). Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal.

Este trabajo para optar por el grado de doctorado de la Universidad de Valladolid, tuvo como objetivo principal la creación de una propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa a la hora de determinar a partir de la misión, los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados obtenidos (performance) dentro de una lógica de metas, iniciativas y medios necesarios.

Especialmente en la primera parte del trabajo se abordan los conceptos esenciales de cultura organizativa, misión, visión, valores, estrategia y objetivos, así como el desarrollo de los análisis internos y externos (PEST, DAFO, CAME), los objetivos estratégicos, los indicadores financieros y no financieros y la estructura del Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, sistema de indicadores.

Guerrero, Hugo. Vélez, Walter. (2013) Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Universidad politécnica Salesiana de Ecuador.

Este trabajo de investigación para optar por el grado de maestría, presenta una propuesta de solución a la problemática relacionada con la implementación

del proceso de gestión estratégica para la mediana empresa. Sus esfuerzos se concentran en la ejecución de plan estratégico y aproximar la estrategia corporativa a la gestión diaria de los colaboradores de la organización. Además incluye el análisis documental de publicaciones relacionadas con la metodología de planeación estratégica y herramientas tecnológicas para habilitar la gestión estratégica. El enfoque de esta propuesta aborda un tema similar al trabajo de grado objeto de la investigación puesto que hace énfasis en los aspectos que se descuidan luego de la formulación o planificación. Constituye una referencia valiosa para el planteamiento de las mejoras al proceso de gestión estratégica de la empresa aseguradora.

Palabras clave: plan estratégico, metodología de planeación estratégica.

Quezada Alvarado, Rodrigo Alonso. (2012) Plan estratégico para una corredora de seguros generales y de vida.

El objetivo general de este trabajo, fue desarrollar una propuesta de plan estratégico organizacional para la empresa corredora de seguros. Se realizó un análisis de la empresa bajo un enfoque estratégico y una evaluación del mercado asegurador chileno con el fin de determinar sus características y necesidades, especificar la estrategia global de la empresa en el largo plazo, determinar la posibilidad de nuevas unidades de negocio y definir distintos indicadores de desempeño con los cuales realizar el control de gestión de cada área funcional. Constituye una referencia puesto que se enfocó en plantear una propuesta para una empresa de seguros partiendo de un análisis de entorno para determinar los indicadores para el control de gestión.

Palabras clave: plan estratégico, indicadores.

Terrazas, Karla. Valenzuela, Elizabeth. Beltrán, Luz. Uribe, Alberto. Fornés, René. (2011). Plan estratégico para una compañía de seguros de Cd Obregón, Sonora. Universidad de Arizona.

El objetivo de este trabajo de investigación fue establecer una propuesta de un plan estratégico alineado a la misión, visión y los objetivos organizacionales que contribuya a mejorar la calidad en los servicios en una compañía de seguros, que de igual forma apoye en la disminución a los problemas más frecuentes que se presentan en la organización que afectan directamente a la calidad en los servicios brindados al cliente, así como alinear sus objetivos y proporcionar una plataforma organizacional sólida que le permita alcanzar la consolidación de la empresa.

Dado que aborda la problemática de una empresa de seguros de cara al servicio y a los clientes y cómo mejorarla con un plan estratégico, es importante como referencia puesto que las empresas de seguro tienen fines comunes independientemente de algunos factores externos que pueden variar por el país, y la investigación del presente trabajo tiene como objeto una empresa de seguros que se puede beneficiar al tener un proceso de gestión estratégica mejorado y robusto.

Palabras clave: plan estratégico, misión, visión, objetivos organizacionales.

#### **b. Nacionales:**

Benvenga, Penélope. (2017). Método Basado en Rangos de Gestión y la Calidad de Servicio de las Empresas Aseguradoras en Venezuela.

En esta investigación se analizaron indicadores de calidad de servicio y financieros y sus rangos de gestión que permiten medir la calidad de servicio de las empresas de seguros. Se analizó el grado de asociación que existe entre el desempeño de calidad de servicio y el financiero. Constituye una apertura a lo que se busca en el cuadro de mando integral que es la vinculación de los indicadores y conocer las relaciones causa-efecto en sus cuatro perspectivas.

Palabras clave: calidad de servicio, indicadores.

Cañas, Carlos. (2010). Propuesta de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral en el departamento de acreditación del liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, Estado Bolívar.

Dicha investigación tuvo como objetivo general proponer la aplicación de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral, para optimizar el funcionamiento de una unidad administrativa.

Esta referencia resultó pertinente puesto que propone una solución basada en un cuadro de mando integral, tal como se pretende en el presente trabajo de investigación. Aunque el ámbito de aplicación es muy diferente se considera como un ejemplo.

Palabras clave: Cuadro de mando integral, optimizar.

## 2. Bases teóricas

### 2.1 La estrategia

Para entender lo que es la estrategia uno de los enfoques más claros es el de las 5 "P" de Mintzberg, Ahlstrand y Lamber (1998), la estrategia es: un plan, una guía, un curso de acción (Mirar al futuro). Un patrón ordenado como el comportamiento consecuente en el tiempo (mirar al pasado). Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores. Una perspectiva, como la forma de actual de una organización. Una posición, al colocar ciertos productos en un mercado específico. Según el alcance respecto a la Organización, la estrategia puede ser clasificada como:

***Implícita:*** cuando no existe una creación deliberada de un plan pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

**Explícita:** cuando la estrategia es generada a través de un proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente hacia el interior y el exterior de la organización.

La estrategia explícita se visualiza como la mejor opción puesto que incorpora todos los elementos necesarios para el éxito de la organización.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planificación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planificación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planificación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

## **2.2 El proceso de gestión estratégica**

La gestión estratégica, dirección estratégica o proceso estratégico son términos para referirse al arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Por tanto, la gestión o dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa.

El término dirección o gestión estratégica se emplea para referirse al proceso formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término más común, planificación estratégica, se refiere principalmente a la formulación de la estrategia. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.

Peter Drucker (1954, en Ramos, 2014) dice que la tarea principal de la gestión estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

...es decir, plantear la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?”  
La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave (par.3)

### **2.3 Beneficios de la gestión estratégica**

El principal beneficio de la gestión estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Desde el punto de vista financiero, las empresas que aplican los conceptos de gestión estratégica son más rentables y exitosas, muestran mejoras en las ventas, la rentabilidad y la productividad. De acuerdo con David (2003) el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias “por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional, a la dirección de la estrategia” (p. 15).

Por otra parte, ofrece otros beneficios como un mayor discernimiento de las amenazas externas, mayor comprensión de los competidores, menor resistencia al cambio, mejora el entendimiento de la relación entre el desempeño y la recompensa, promueve la interacción entre gerentes y colaboradores, el orden y la disciplina en su dirección.

### **2.4. Etapas de la dirección estratégica**

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia, como puede observarse en la siguiente figura, de acuerdo con D'Alesio (2008) en relación a los procesos medulares de la organización:

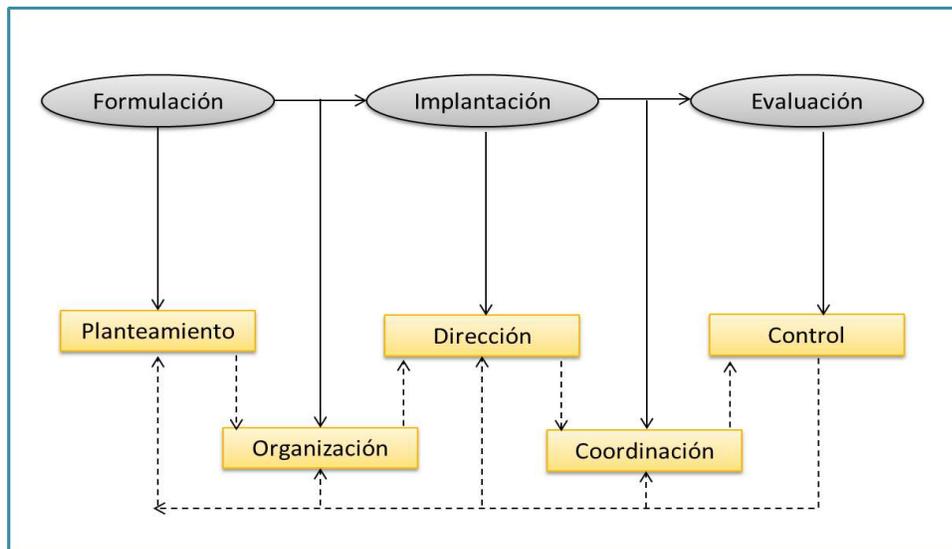


Figura 1: Modelo simplificado funcional del proceso estratégico. Fuente: D'Alessio (2008).

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas. Incluye la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, etc.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; incluye el

desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. Significa accionar, requiere disciplina y compromiso de gerentes y colaboradores. Es la etapa donde cada individuo debe saber lo que debe hacer para implantar lo que le corresponde de la estrategia para el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Es necesario saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?
- Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer la capacidad de respuesta?
- Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

La figura 2 a continuación, inspirada en el modelo integral de planificación estratégica de Fred R. David (2003), muestra una relación de los factores que

deben ser considerados y producidos en las tres etapas de la planificación estratégica.

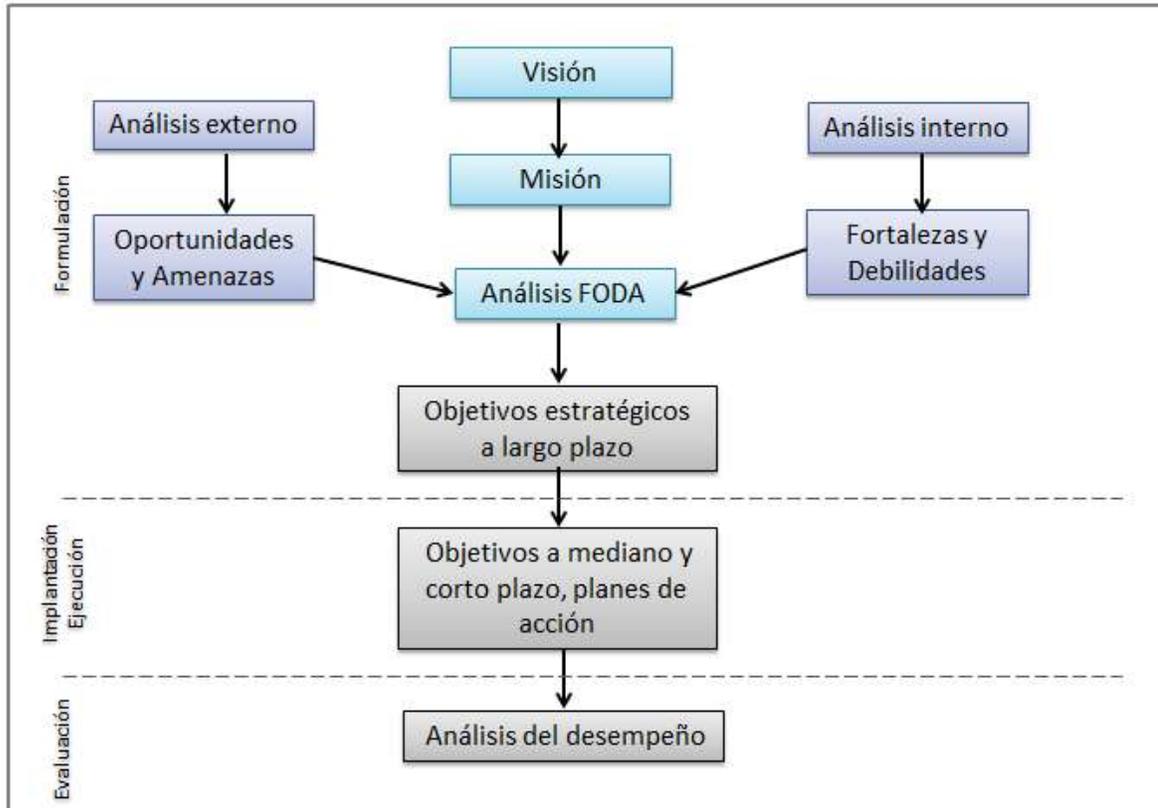


Figura 2: Modelo de la planificación estratégica. Fuente: adaptación del autor del modelo de Fred R. David en Conceptos de planificación estratégica.

## 2.5. Elementos del modelo de la planificación estratégica

**Visión:** Para Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012), describe el rumbo que una empresa intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Para Francés (2006), es la ambición de la empresa u organismo a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?, debe especificar: Cómo quiere ser la empresa en el futuro, adónde quiere llegar, cómo quiere que la vean.

**Misión:** es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. Para David (2003). Debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

Una declaración de la misión, es una declaración de propósito, de la filosofía, de creencias, de principios de negocios. Revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Debe especificar: Cuáles necesidades van a ser satisfechas, quién o quiénes van a ser atendidos, con cuál producto, servicio o resultado.

**Análisis externo o evaluación del entorno:** Un análisis externo se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una empresa.

Revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas David (2003).

**Fuerzas externas clave:** Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas. Los cambios que ocurren en las fuerzas externas afectan las tendencias del mercado comportamientos de los consumidores y empresas. Específicamente el estudio de las fuerzas externas clave se conoce como análisis PEST.

**Análisis interno:** Consiste en la determinación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios de una empresa. Requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, sistemas de información y recursos humanos. Hay dos estudios conocidos de las fuerzas internas: Análisis FLASH (Factores financieros, administrativos, de suministros y humanos) y el análisis CROM (Factores de calidad, riesgo, operativos y de mantenimiento).

**Análisis FODA o DOFA:** Surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Nace de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. Se utiliza en la etapa de formulación de la estrategia para desarrollar un plan que tome en consideración factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades minimizando el impacto de las debilidades y amenazas.

## **2.6. El cuadro de mando integral:**

Hay muchas definiciones de un cuadro de mando integral (CMI). Entre ellas:

Es un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico (Malgioglio, Carazay, Suardi, y otros, 2001).

El CMI según Kaplan y Norton, expande los objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Más que un sistema de medición es un sistema de gestión estratégica utilizado por las empresas innovadoras para:

1. Aclarar y traducir la misión y la estrategia y obtener consenso sobre ella.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos con objetivos tácticos y operativos.
3. Planificar y alinear las iniciativas estratégicas (proyectos).
4. Aumentar el feedback, formación estratégica y compromiso de todos los empleados.

El CMI mide la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a largo plazo y a corto plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras, más suaves y las subjetivas. (Kaplan y Norton. 2000).

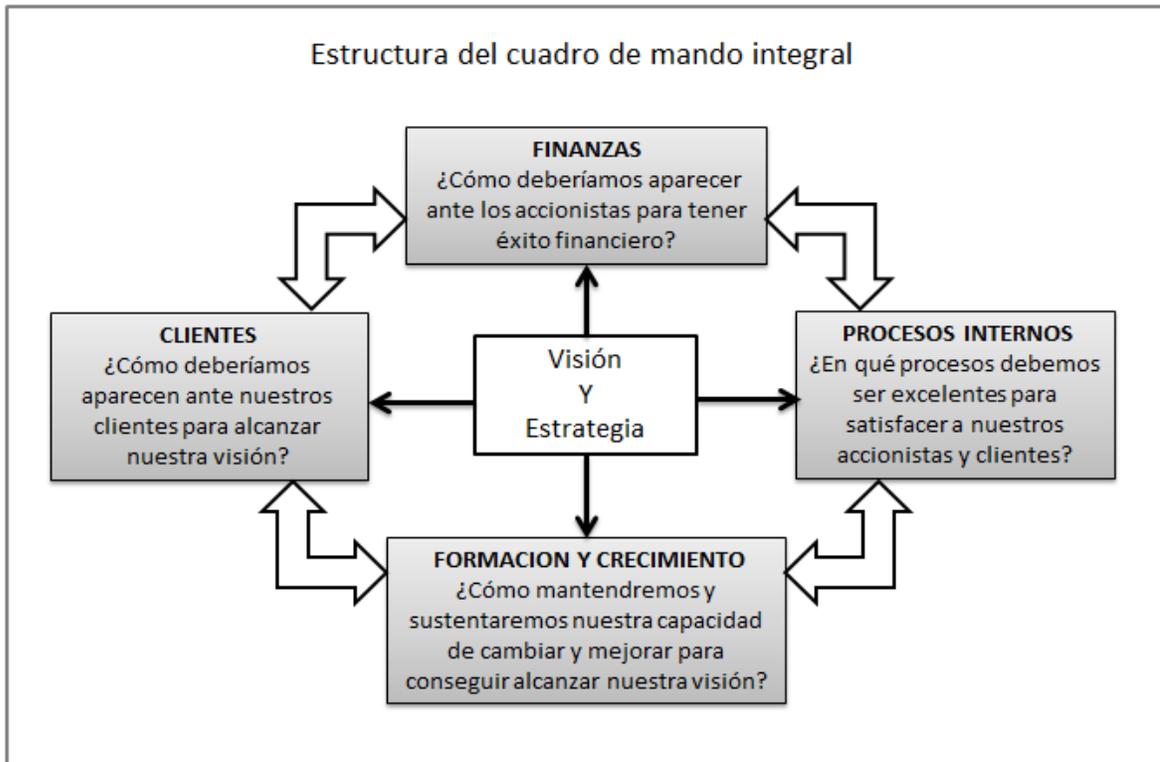


Figura 3: Estructura del cuadro de mando integral. Fuente: Adaptación del autor del cuadro de mando integral de R.Kaplan y D.Norton(2002).

**Estructura de cada perspectiva**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>

Figura 4: Estructura de cada perspectiva del CMI. Fuente: Adaptación del autor del cuadro de mando integral de R.Kaplan y D.Norton(2002).

**La perspectiva financiera:** Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir de una unidad de negocios a otra y de acuerdo a la fase del ciclo de vida en la que se encuentre un negocio, a saber, crecimiento, sostenimiento y recolección. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán en el crecimiento de las ventas en nuevos mercados a nuevos clientes con nuevos productos y servicios, en la fase de sostenimiento los objetivos pondrán el énfasis en los indicadores tradicionales ROI, el valor económico añadido, valor del accionista, en fin, en maximizar el rendimiento sobre el capital aportado. En la fase de recolección los objetivos se enfocan en el flujo de caja. (Kaplan y Norton, 2002).

**La perspectiva del cliente:** En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos de clientes y mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionado. Además de esto, los gerentes de unidades de negocios deben, dentro de la perspectiva del cliente, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes que pueden comunicarse a toda la organización. (Kaplan y Norton, 2002).

**La perspectiva de los procesos internos:** La perspectiva de los procesos analiza la adecuación de los procesos internos para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores, esto es, satisfacer las necesidades de clientes y accionistas, permitiendo la obtención de ventajas competitivas y el logro de altos niveles de rendimiento financiero (Kaplan y Norton, 2000).

Cuando la calidad, los costos y el rendimiento de los procesos internos no son suficientes para la competitividad, se requieren procesos nuevos que generen características diferenciadoras, de aquí nace el concepto de la cadena de valor, y es que cada unidad de negocio tiene procesos únicos que generan valor al cliente y producen resultados financieros. El modelo de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos: innovación, operaciones y servicio postventa.

En el proceso de innovación se investigan las necesidades de los clientes y se crean los productos para satisfacerlas, en el proceso operativo se producen y entregan los productos y servicios al cliente y es por lo general el centro de medición de la actuación mayoría de las organizaciones. El tercer paso o proceso es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio para fortalecer los niveles de satisfacción de los mismos, y por otro lado, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan y Norton, 2000).

***La perspectiva del aprendizaje y crecimiento:*** En otros casos “perspectiva de innovación y aprendizaje”. Según (Kaplan y Norton, 1997), la perspectiva del aprendizaje y crecimiento centra su propósito en la evolución de aquellas actividades que, desarrolladas en/o por la organización, garantizan su capacidad de renovación a largo plazo, siendo en el personal donde residen aquellos atributos que capacitan la gerencia para adelantarse a los cambios que deba afrontar la empresa, entre los que cabría enfatizar la experiencia adquirida, la creatividad y la capacidad para innovar los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas.

Los indicadores del CMI deben estar equilibrados. El equilibrio se refiere a que debe haber un balance entre los indicadores de resultados y los indicadores inductores de actuación. Los indicadores de resultados tienden a ser “efectos” y por lo general son genéricos como la rentabilidad, la cuota del mercado. Los

inductores son “causas” y son específicos. Los indicadores de resultados sin los inductores de la actuación no comunicaran la forma en la que se conseguirán los resultados. Los indicadores de actuación por si solos no conseguirán poner en relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes nuevos o existentes. (Kaplan y Norton. 2002).

La traducción de la estrategia en indicadores vinculados se puede realizar con base a tres principios:

1. Las relaciones causa-efecto: cada indicador seleccionado debe ser un elemento de la cada de relación causa efecto en la diferentes perspectivas.
2. Los resultados y los inductores de actuación: es una variación adecuada de indicadores de resultados clave y de inductores de actuación.
3. La vinculación con las finanzas: los caminos causales de todos los indicadores de un CMI deben estar vinculados con los objetivos financieros.

### **2.7. Temas estratégicos o líneas estratégicas:**

Consisten en grandes conceptos estratégicos que permiten a las empresas lograr alineación y enfoque en sus estructuras. Cruzan todas las áreas de la organización involucrando a todos los niveles con la estrategia de negocio. (R.Kaplan Balanced scorecard collaborative INC).

El fin de estos temas o drivers, es dividir la estrategia en procesos que aporten un valor concreto, también proporcionan estructura, soporte y límites para el cuadro de mando integral. Además, a pesar de que las líneas estratégicas le permiten planificar de forma independiente cada uno de los aspectos clave de su estrategia, ubicarlas correctamente dentro del mapa estratégico permitirá que todo el conjunto se desarrolle de forma coherente y produzca resultados visibles y medibles. Es muy importante tener en cuenta que los temas estratégicos no necesariamente deben corresponder a una perspectiva en particular, al contrario, lo ideal, es que contenga distintos objetivos alineados con distintas perspectivas de modo que un objetivo, por ejemplo de procesos, se conecte con otro ascendiendo hacia la perspectiva del cliente o financiera.

## 2.8. Indicadores de gestión:

Se define como la relación entre las variables cualitativas cuantitativas, que permite observar la situación o tendencia de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros.

La ventaja fundamental del uso de indicadores se resume en la reducción drástica de la incertidumbre y la subjetividad con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos sus miembros. Existen varias clasificaciones de indicadores, pero en cuanto a su naturaleza se refiere, hay indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación), de productividad (Beltrán, 1998).

En la siguiente figura se muestran las fases genéricas de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión:

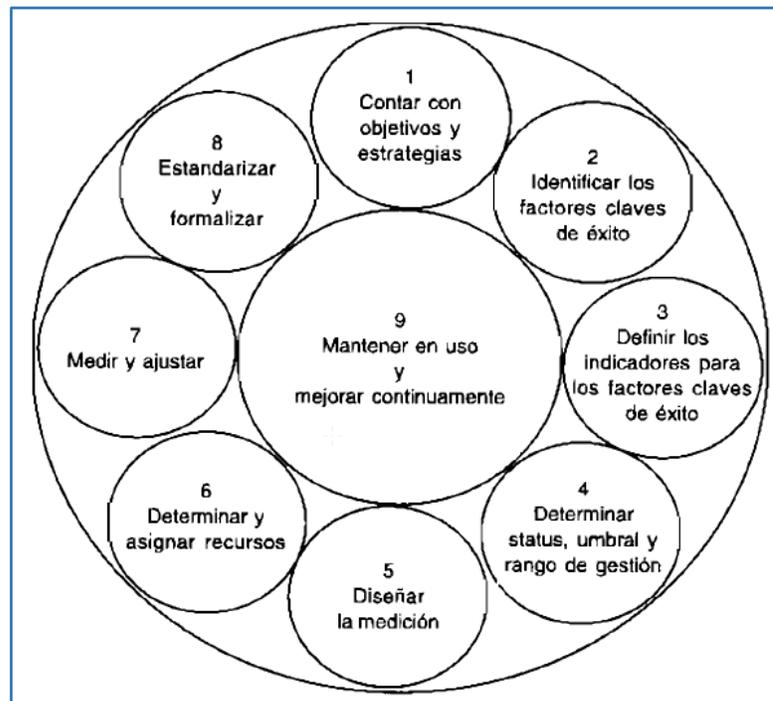


Figura 5: Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión.  
Fuente: Beltrán (1998).

### 3. Bases legales

Se consideran en este segmento los documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la presente investigación:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (Artículo 98) “La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística, incluyendo la protección legal de los derechos del autor o de la autora sobre sus obras. El Estado reconocerá y protegerá la propiedad intelectual sobre las obras científicas, literarias y artísticas, invenciones, innovaciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas de acuerdo con las condiciones y excepciones que establezcan la ley y los tratados internacionales suscritos y ratificados por la República en esta materia.”

**Código Civil Venezolano** (Artículo 546) “El producto o valor del trabajo o industrial lícito, así como las producciones del ingenio o del talento de cualquier persona, son propiedad suya, y se rigen por las leyes relativas a la propiedad en general y las especiales sobre estas materias.”

**Ley sobre los Derechos de Autor** (Artículo 1) “Las disposiciones de esta Ley protegen los derechos de los autores sobre todas las obras del ingenio de carácter creador, ya sean de índole literaria, científica o artística, cualesquiera sea su género, forma de expresión, mérito o destino. Los derechos reconocidos en esta Ley son independientes de la propiedad del objeto material en el cual esté incorporada la obra y no están sometidos al cumplimiento de ninguna formalidad.

Quedan también protegidos los derechos conexos a que se refiere el Título IV de esta Ley.”

Ley sobre los Derechos de Autor (Artículo 2) “Se consideran comprendidas entre las obras del ingenio a que se refiere el artículo anterior, especialmente las siguientes: los libros, folletos y otros escritos literarios, artísticos y científicos, incluidos los programas de computación, así como su documentación técnica y manuales de uso; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático-musicales, las obras coreográficas y pantomímicas cuyo movimiento escénico se haya fijado por escrito o en otra forma; las composiciones musicales con o sin palabras; las obras cinematográficas y demás obras audiovisuales expresadas por cualquier procedimiento; las obras de dibujo, pintura, arquitectura, grabado o litografía; las obras de arte aplicado, que no sean meros modelos y dibujos industriales; las ilustraciones y cartas geográficas; los planos, obras plásticas y croquis relativos a la geografía, a la topografía, a la arquitectura o a las ciencias; y, en fin, toda producción literaria, científica o artística susceptible de ser divulgada o publicada por cualquier medio o procedimiento.”

**Ley de la Actividad Aseguradora** (2016) Gaceta Oficial 6.220: en ella se establece el marco normativo para el control, vigilancia, supervisión, autorización, regulación y funcionamiento de la actividad aseguradora, a fin de garantizar los procesos de transformación socioeconómico que promueve el Estado, en tutela del interés general representado por los derechos y garantías de los tomadores, asegurados y beneficiarios de los contratos de seguros, de reaseguros, los contratantes de los servicios de medicina prepagada y de los asociados de las cooperativas que realicen actividad aseguradora de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional.

En el artículo 5 de la ley se indica que la Superintendencia tiene la facultad de ejercer la potestad regulatoria para el control, vigilancia previa, concomitante y posterior, supervisión, autorización, inspección, verificación y fiscalización de la actividad aseguradora.

Así mismo, establece que la Sudeaseg tiene la facultad de efectuar anualmente, en el curso del primer semestre de cada año, las publicaciones que estime necesarias a fin de dar a conocer la situación de la actividad aseguradora y de los sujetos regulados, especialmente en lo relativo a primas, siniestros, reservas técnicas, margen de solvencia, patrimonio propio no comprometido, condiciones patrimoniales y el número de sanciones impuestas a los sujetos regulados.

***Gaceta oficial 41.556 de fecha 3/1/2019***, relacionada con las Normas que regulan la presentación de los estados financieros analíticos mensuales, anuales y al término de la inspección general de Ley por las empresas de seguros, autorizadas para operar en Venezuela.

***Providencia 514 Gaceta Oficial 39.621*** de fecha 2011, mediante la cual se establecen las Normas para la presentación del examen de competencia profesional para obtener la autorización para actuar como agente de seguros.

## **CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL**

Las empresas aseguradoras pertenecen al sector seguros cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo. Las empresas aseguradoras en Venezuela se rigen por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, SUDEASEG.

### **1. Historia de la organización**

La Superintendencia de seguros, hoy Superintendencia de la Actividad Aseguradora, fue creada en 1958, en virtud del auge que tuvo el seguro privado en el país. Se ha consolidado según la complejidad de los procesos que se han suscitado a lo largo de los años bajo tres pautas fundamentales: la correcta aplicación de los conceptos técnicos y matemáticos, el control del aporte monetario del público asegurado en manos de las compañías, y la vigilancia, control y sanción de las empresas y sus intermediarios.

Se creó mediante el decreto 287 del 27 de junio de 1958 de la Ley de Presupuesto de Rentas y Gastos Públicos, se establece el marco normativo para ejercer la potestad de control, vigilancia, supervisión, autorización, regulación y funcionamiento, garantizando la transformación socioeconómica y modernización de la actividad aseguradora promovida por el Estado venezolano. Su principal objetivo es garantizar los derechos de los usuarios.

La Sudeaseg ampara jurídicamente a los asegurados, tomadores, y usuarios de las empresas de seguros, con instrumentos legales dictados a partir de su creación, como la Ley de la actividad aseguradora. Así mismo respeta la inversión privada, asumiendo el respeto como premisa fundamental para la consolidación y construcción de la soberanía económica de la Nación. Igualmente la Sudeaseg participa activamente en su acompañamiento de la actividad

aseguradora como mecanismo de protección de los bienes del Estado ante las contingencias menores o adversas.

## **2. Marco filosófico**

Misión:

Ejercer la potestad regulatoria de la actividad aseguradora nacional, para garantizar la transformación socio-económica que promueve el Estado venezolano, a través de la participación ciudadana y el compromiso de sus trabajadores y trabajadoras en la defensa de los derechos de los usuarios y usuarias y en el desarrollo sustentable y sostenible del sector asegurador.

Visión:

Ser un órgano de gestión integral comprometido con el desarrollo social y económico del país, alcanzando el reconocimiento nacional e internacional mediante el alto nivel de profesionalidad de su recurso humano, en consonancia con las políticas del Estado venezolano, contribuyendo con el ejercicio eficiente en la producción de resultados, a la tutela del interés general representado por los usuarios y usuarias del sector asegurador y a la optimización del sistema público nacional de salud.

Objetivos:

Velar por los intereses de los tomadores, asegurados y beneficiarios de los contratos de seguros, de reaseguros, los contratantes de los servicios de medicina pre-pagada y de los asociados de las cooperativas, creando condiciones que faciliten el incremento del bienestar social y la estabilidad del sector asegurador.

Fortalecer las actividades de supervisión, control, vigilancia, autorización, regulación y fiscalización de la actividad aseguradora en el país.

Adecuar las innovaciones tecnológicas en el accionar de la Superintendencia de la Actividad Aseguradora.

Implementar normas e instrumentos que optimicen las funciones de regulación, supervisión, fiscalización y control de los sujetos regulados.

Identificar oportunamente las desviaciones del sector asegurador.

Velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de la organización.

Velar por el cumplimiento de las estrategias tendentes al fortalecimiento del recurso humano.

Velar porque las Empresas de Seguros y de Medicina prepagada realicen los aportes al fondo del sistema público nacional de salud.

Integrar a las comunidades organizadas en el desarrollo del sector asegurador.

### **Atribuciones**

De conformidad con la Ley de La Actividad Aseguradora, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.990 Extraordinario, de fecha jueves 29 de julio de 2010 en su Artículo 5, se citan las atribuciones de la Superintendencia de la Actividad Aseguradora entre las que destaca el establecer el sistema de control, vigilancia, supervisión, regulación, inspección y fiscalización de la actividad aseguradora, bajo los criterios de supervisión preventiva e integral mediante la revisión de información de la actividad de los sujetos regulados, especialmente en lo relativo a primas, siniestros, reservas técnicas, margen de solvencia, patrimonio propio no comprometido y otros indicadores.

### **3. Función social**

Para entender la función social de las empresas de seguros deben estar claros los siguientes conceptos:

Un seguro es un contrato mediante el cual, el Asegurador, a cambio de una prestación económica llamada "prima" se hace cargo de los daños que puedan

sucedarle a unos objetos predeterminados por el Asegurado, en caso de que acontezca alguno de los siniestros descritos en la póliza o contrato.

Una compañía de seguros o aseguradora es la empresa especializada en el seguro, cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos de sus asegurados.

La función social de las empresas de seguros no puede verse separada de la función económica. La función económica apunta fundamentalmente a eliminar en los asegurados, por lo menos parcialmente, cierta incertidumbre económica sobre el futuro. Desde el lado social, el seguro cumple varias funciones valiosas para una sociedad, una de las funciones más importantes asociada a los seguros es su capacidad de compartir, agrupar y transferir riesgos, y de suavizar el impacto ante situaciones adversas que enfrentan las personas.

Otra gran contribución tiene que ver con su rol en la seguridad social, estimula la previsión, contribuye con el mejoramiento de la salud, por ejemplo, el examen médico previo a la contratación del seguro de vida puede descubrir a tiempo enfermedades, también existen planes y productos que facilitan consultas médicas sin costo alguno, consultas a domicilio, traslados y más recientemente se han implementado consultas online como primer punto de atención. No menos importante, es que las empresas de seguros aportan en la generación de empleo, transfieren recursos al Estado, realizan inversiones sociales, agregan valor y contribuyen a la generación de riqueza de sus proveedores, y propician condiciones de equilibrio con los diferentes públicos interesados.

#### **4. Marco legal**

Las empresas de seguros en Venezuela se rigen por las regulaciones y dictámenes de la Sudeaseg cuyo accionar se rige por la ley de la actividad aseguradora. Como parte del sector financiero se acogen a ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo (LOCDOFT) publicada en la Gaceta Oficial Nro. 39.912 de fecha 30/04/2012 y la ley Orgánica de Drogas,

publicada en la Gaceta Oficial Nro. 39.510 de fecha 15/09/2010, reimpressa en la Gaceta Oficial Nro. 39.546 de fecha 05/11/2010.

Actualmente la Sudeaseg se rige bajo lineamientos de la aprobada Ley de la Actividad Aseguradora, publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.220, de fecha 15 de marzo de 2016, donde fue republicado por “fallas en los originales” el Decreto N° 2.178. El objeto del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, es establecer el marco normativo para el control, vigilancia, supervisión, autorización, regulación y funcionamiento de la actividad aseguradora.

La ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada y Financiamiento al Terrorismo obliga a las instituciones a evitar la comisión de los delitos de legitimación de capitales sobre la base de los principios de la mejor diligencia debida, buena fe, confianza, transparencia, autorregulación y control en sitio.

A los fines de cumplir la normativa señalada y mitigar los distintos riesgos asociados a la Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo, las empresas aseguradoras llevan un proceso permanente de administración de tales riesgos a través de la formulación, adopción, implementación y desarrollo de un “Sistema Integral de Administración de Riesgos de Legitimación de Capitales y el Financiamiento al Terrorismo”, que comprende las políticas, procedimientos y medidas apropiadas, suficientes y eficaces, orientadas a identificar, evaluar y aplicar correctivos para reducir la posibilidad de que en la realización de cualquier operación financiera, sea utilizado como medio para ocultar el origen, propósito y destino de capitales ilícitos, o para desviar fondos de cualquier naturaleza hacia el financiamiento de grupos o actividades terroristas.

## 5. Organigrama de la Sudeaseg

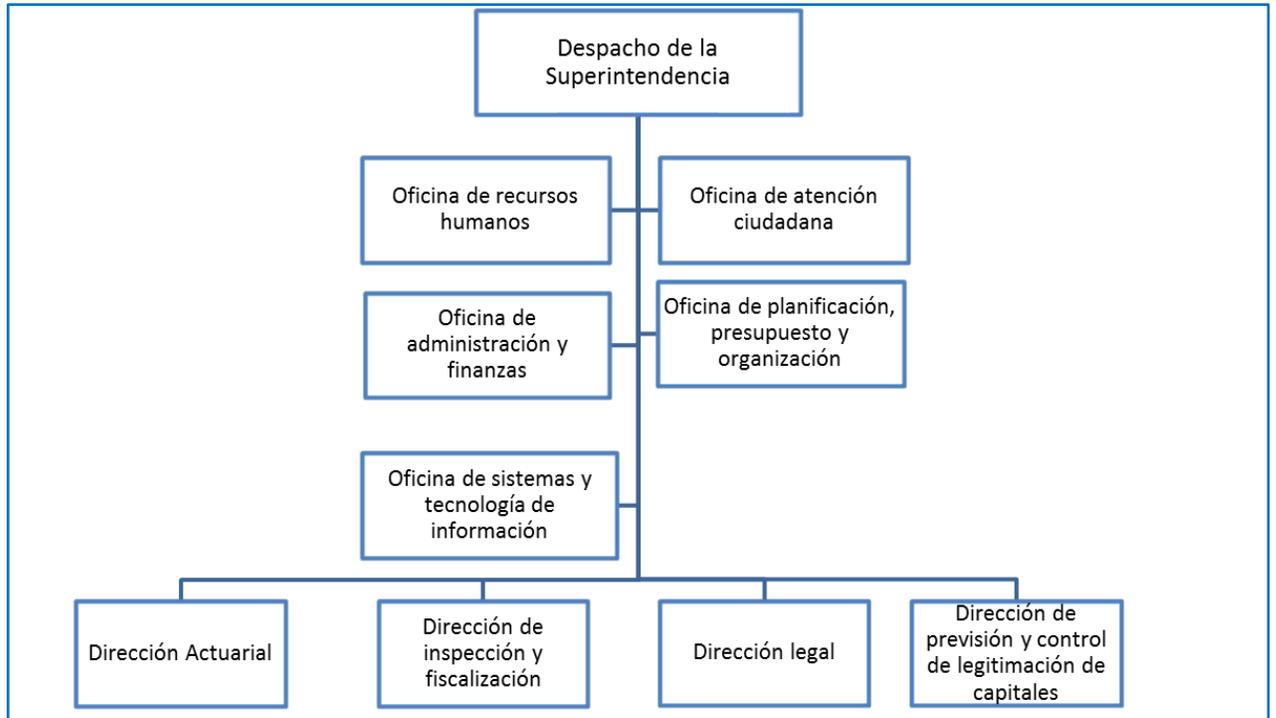


Figura 6: Organigrama de la Superintendencia de la actividad aseguradora.  
Fuente: [www. Sudeaseg.gob.ve](http://www.Sudeaseg.gob.ve).

## 6. Organigrama tipo de una empresa de seguros.

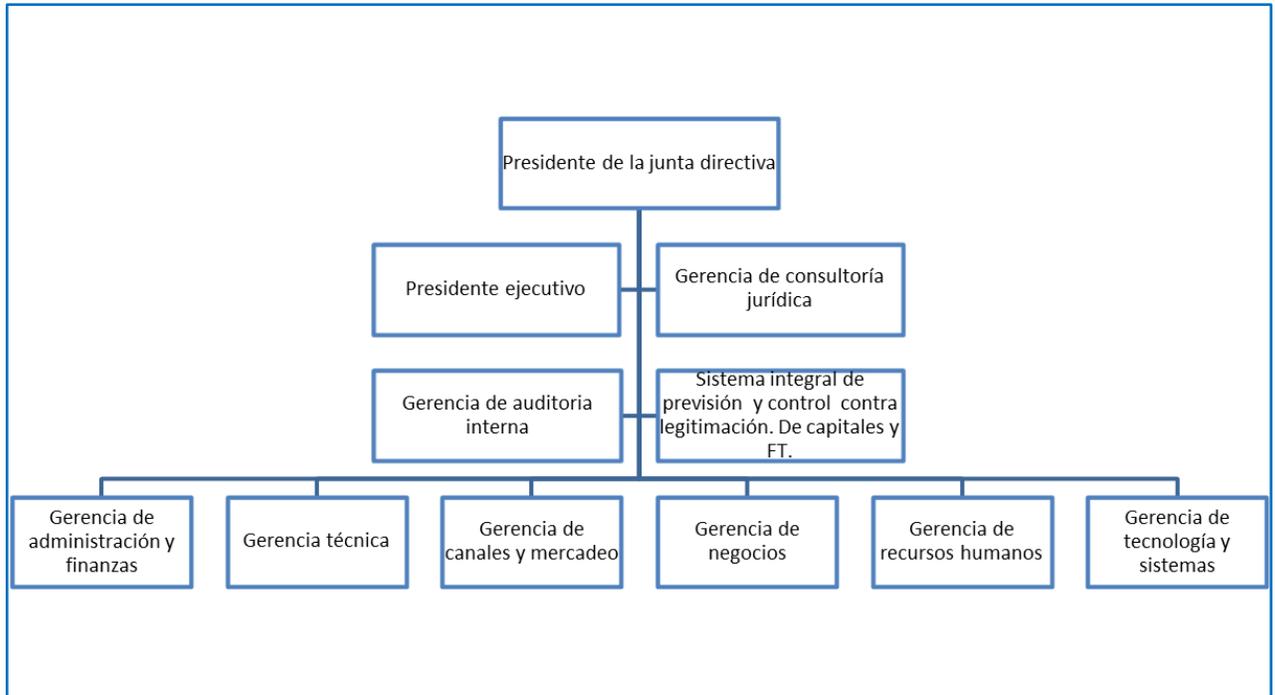


Figura 7: Organigrama típico de una empresa de seguros. Fuente: adaptación del autor basada en los procesos básicos de las empresas de seguros.

## 7. Personal

El personal de una empresa de seguros está conformado generalmente por profesionales en las siguientes áreas: ciencias actuariales, administración, contabilidad, impuestos, consultoría jurídica, mercadeo, ventas, procesos, riesgo operacional, sistemas y seguridad de la información.

## 8. Mercado

La actividad aseguradora ocupa un lugar destacado en la producción de servicios por el volumen de recursos que mueve y la función que ejerce. La misma se puede valorar desde la perspectiva de la oferta y/o de la demanda (ambas fuerzas integrantes del mercado):

La oferta está vinculada a los retos relacionados con su actividad, en la que se entrelazan aspectos laborales, comerciales y técnicos para crear y ofrecer los productos más idóneos, siempre fundamentados en la valoración de unos riesgos de posible acaecimiento e indemnización y se materializa en un contrato y en la estipulación de unas condiciones.

La demanda está integrada por los consumidores o clientes de seguros (tomadores, asegurados o beneficiarios) que necesitan cubrir un riesgo y, para ello, están dispuestos al pago de la prima correspondiente. Una de las preferencias de los clientes se manifiesta en la exigencia de más calidad de servicio, productos innovadores de acuerdo con sus necesidades, coberturas bien definidas, una mayor simplificación en las cláusulas contractuales y rapidez en la respuesta.

## **CAPITULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **1. Línea de trabajo de investigación**

El presente trabajo se enmarca en el ámbito de la gerencia operacional exitosa.

La gerencia operacional exitosa, debe comprender la aplicación de conocimientos de estrategia y de administración. Una herramienta vinculante entre la administración y la gestión de iniciativas estratégicas (proyectos) es el cuadro de mando integral. Es una herramienta de suma importancia en la gerencia puesto que abarca todos los ámbitos de una organización y permite articular procesos y esfuerzos para lograr resultados exitosos mediante el manejo de indicadores que permiten hacer seguimiento, control y evaluación de los proyectos como parte de los planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos de una organización.

### **2. Cuadro de operacionalización de las variables**

Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010), una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Operacionalizar, es definir las variables o traducirlas en hechos observables para que sean medibles y manejables. Ávila Baray, H.L. (2006).

La siguiente tabla muestra la operacionalización de las variables del trabajo especial de grado:

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas y herramientas de recolección de datos</b>	<b>Fuente</b>
Indagar sobre la situación actual en materia de gestión estratégica en una empresa del sector de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineamientos estratégicos</li> <li>Gestión estratégica</li> <li>Indicadores</li> </ul>	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de importancia de los lineamientos estratégicos.</li> <li>Conocimiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>Conocimiento de los indicadores de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Observación directa</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos de planificación previos.</li> <li>Resultados de la encuesta aplicada.</li> </ul>
Realizar el análisis estratégico externo de la empresa de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores políticos</li> <li>Factores económicos</li> <li>Factores sociales</li> <li>Factores tecnológicos</li> </ul>	Diagnóstico	Matriz de evaluación de los factores externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Observación directa</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campo</li> <li>Libros</li> <li>Resultados de la encuesta aplicada.</li> </ul>
Realizar el análisis estratégico interno de la empresa de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores financieros</li> <li>Factores administrativos</li> <li>Factores humanos</li> </ul>	Diagnóstico	Matriz de evaluación de factores internos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Observación directa</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campo</li> <li>Libros</li> <li>Resultados de la encuesta aplicada.</li> </ul>
Definir estrategias para la empresa de seguros mediante el análisis o matriz FODA.	Estrategias	Análisis y diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz FODA.</li> <li>Estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de la encuesta aplicada.</li> <li>Internet</li> </ul>
Diseñar los indicadores financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de una empresa de seguros.	Indicadores de gestión	Diseño	Cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental</li> <li>Encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet</li> <li>Libros</li> <li>Matriz DOFA</li> <li>Material de Gerencia operacional exitosa.</li> </ul>

tabla 1: Cuadro de operacionalización de variables. Fuente: adaptación del autor.

### **3. Tipo de investigación**

El presente proyecto se elaboró bajo la premisa de Proyecto Factible. La noción de proyecto factible se refiere a aquellas propuestas que, por sus características, pueden materializarse para brindar solución a determinados problemas. Esto quiere decir que los proyectos factibles son viables y permiten satisfacer una necesidad concreta, detectada tras un análisis de los hechos.

En este sentido, la UPEL (2016) define el proyecto factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales" (p.18). La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.

La presente investigación califica dentro del tipo investigación proyectiva, porque el resultado de la investigación será una propuesta posible para solucionar el problema planteado sobre las deficiencias en la gestión estratégica de la empresa de seguros.

### **4. Diseño de la investigación**

Según Samperi, Fernandez y Baptista (2010), el diseño de la investigación es la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados.

En línea con los mismos autores, La investigación no experimental se trata de estudios que se realizan sin manipulación de variables y en los que sólo se observan los fenómenos o situaciones ya existentes en su ambiente natural para después analizarlos.

Según el autor Arias (2012), define que la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, sin alterar las condiciones

existentes. Esos datos primarios son los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema.

Según Arias (2012), define: la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

La presente investigación es mixta ya que refleja características de tres enfoques. Es no experimental porque parte de la observación de una situación existente en la empresa de seguros, la cual se analizará. Es una investigación de campo porque se recolectarán datos mediante la aplicación de una encuesta a la muestra de la población. Es documental puesto que se han revisado trabajos de grado previos, e investigado en textos y artículos de autores especializados en la materia de planificación estratégica y cuadro de mando integral.

## **5. Población y muestra**

**Población:** se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Arias, 2006. p. 81). Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Población accesible: según el mismo autor, es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa.

**Muestra:** según el autor antes citado, se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (2006, p.83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

Para el presente trabajo de investigación la población accesible serán los integrantes de las gerencias de tecnología y sistemas y parte de la gerencia de calidad de la empresa de seguros. Dicha población está constituida por individuos con cargos gerenciales, medios y especialista con participación y conocimiento de los diferentes procesos de negocio y en número son representativos para hacer generalizaciones. Los individuos a consultar serán: siete (7) gerentes de área, ocho (8) jefes de departamento y diez (10) especialistas, para un total de veinticinco (25). Entonces por tratarse de menos de cincuenta (50) individuos, consideraremos que la muestra será igual a la población accesible.

## **6. Técnicas y herramientas de recolección**

Según Arias (2006), las técnicas de investigación son las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información.

Para recabar la información del presente trabajo de investigación de utilizaron las siguientes técnicas y herramientas:

**Análisis documental:** Constituye el estudio de los documentos impresos (libros, actas, memorias, periódicos, revistas etc.), y no impresos (manuscritos, cartas, objetos culturales, etc.), lo cual contribuye a la comprensión de problemas sociales, de hechos sociológicos, antropológicos, psicológicos o educativos a los que se refieren (Arciniegas, s/f).

**Encuesta:** según Tamayo y Tamayo (2008: 24) “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Las preguntas contenidas en la encuesta de la presente investigación son cerradas. Las preguntas cerradas poseen alternativas de respuestas que han sido delimitadas, para algunas de la preguntas puede haber dos alternativas de respuestas y una neutral, otras preguntas y declaraciones utilizan escalas Likert. La encuesta fue

elaborada y distribuida con la herramienta tecnológica Forms del paquete de software Office365 para ser respondida de forma electrónica.

## **7. Procesamiento y análisis e interpretación de datos**

Según Arias (2004), "en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan" (p. 99).

Según Hurtado (2000) el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.

Después de haber obtenido los datos producto de la aplicación de la encuesta se procedió a consolidarlos y tabularlos mediante el uso de la herramienta Excel del paquete de software Windows con el fin interpretar las relaciones entre las variables y los datos recopilados y así presentar los resultados. Por otra parte, producto del análisis documental realizado de los diferentes indicadores y datos estadísticos publicados por la Sudeseg se mostrarán algunos extractos de dicha información como resultados de esa investigación.

Particularmente, para el análisis de las preguntas con escalas Likert, se usaron dos tipos de enfoque el de puntuación y el del mayor número de respuestas para cada valor de la escala. En el caso del enfoque por puntuación, se asigna valores o codifican las respuestas (Tabla 5), siendo la de mayor valor la que más se acerca al planteamiento o declaración realizada bien sea de forma positiva o negativa. Luego se suman los puntos obtenidos por cada declaración y se obtiene el promedio. Además se calcula el valor máximo y mínimo que se puede obtener de las respuestas.

El puntaje máximo y mínimo se calcula de la forma siguiente:

*Puntaje máximo:*  $25 \times 5 = 125$  (Este es el máximo posible que se puede obtener si los 25 encuestados respondieran con el máximo valor que es 5).

*Puntaje mínimo:*  $25 \times 1 = 25$  (Este es el mínimo posible que se puede obtener si los 25 encuestados respondieran con el máximo valor que es 1).

El enfoque con mayor número de respuestas se basa en una distribución de las respuestas en un rango del 0% al 100%.

## **8. Fases de la investigación**

El presente trabajo se desarrolló mediante la aplicación de las siguientes fases:

1. Inicio de la Investigación: se identifica la problemática existente y se determina el objetivo general y los objetivos específicos que resolverán la situación planteada, con sus respectivos alcances y limitaciones.

2. Diseño de la Investigación: Se definen las bases teóricas y la metodología ideal para obtener la información necesaria directamente del objeto de estudio.

3. Desarrollo de la Investigación: Se realiza el diseño de la propuesta, dando respuestas a cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

4. Cierre de la Investigación: Se realiza la evaluación de la investigación, así como las conclusiones y recomendaciones que surgen de la aplicación de cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

## **9. Aspectos éticos de la investigación**

La ética de la investigación se basa en los tres principios fundamentales a continuación: Respeto por las personas, Beneficencia y Justicia.

**Respeto por las personas:** es el reconocimiento de una persona como un ser autónomo, único y libre. También significa que reconocemos que cada persona tiene el derecho y la capacidad de tomar sus propias decisiones. El respeto por una persona garantiza la valoración de la dignidad.

**Beneficencia:** el termino proviene del latín *beneficentia* y significa: “acción y efecto de hacer el bien a los demás.” (ASALE, 2016). La pauta mínima de este

principio es no hacer ningún daño. Es común que las personas utilicen la beneficencia cómo sinónimo de los otros dos principios: respeto por las personas y justicia. No obstante, el principio de beneficencia es el único que incluye actos que van más allá de la estricta obligación, tales como la amabilidad o la caridad. Según el principio de beneficencia, el investigador es responsable del bienestar físico, psicológico y social del participante de la investigación.

**Justicia:** es un “principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece” (ASALE, 2016). La justicia requiere la distribución justa y equitativa de los beneficios y riesgos de la participación en un estudio de investigación. El reclutamiento y la selección de los participantes deben hacerse de una manera justa y equitativa.

(FHI360.org Family health international).

Por otra parte se considerarán los aspectos del Código de ética del colegio de ingenieros de Venezuela (1996), al que pertenece el investigador, donde se establece que:

“Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

1ro- (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

2do.(ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

3ro. (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

4to. (seriedad) : Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.

5to. (dispensa): Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

6to.(remuneración): Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingeniero de Venezuela.

7mo. (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

8vo. (firma): Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.

9no.(obras):Encargase de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

10mo.(licitaciones): Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

11ro. (influencia): Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usa de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

12do (ventajas): Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

13ro.(reputación): Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

14to. (intereses): Adquirir intereses que, directa o indirectamente colindan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

15to. (justicia): Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de

manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

16to (el ambiente): Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyen al deterioro ambiental.

17mo. (extranjeros): Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.

18vo.(autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

19no. (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios.

20mo.(experimentación y servicios no necesarios): Someter a su cliente o a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

21ro. (publicidad indebida): Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio u otros medios, que no tengan carácter divulgativo profesional, o que en cualquier forma, ateten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

22do. (actuación gremial): Incumplir con lo dispuesto en las “Normas de Actuación Gremial del CIV.”

## 10. Formulación del cronograma de ejecución del proyecto (EDT)

La siguiente figura presenta la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) utilizada en la investigación.

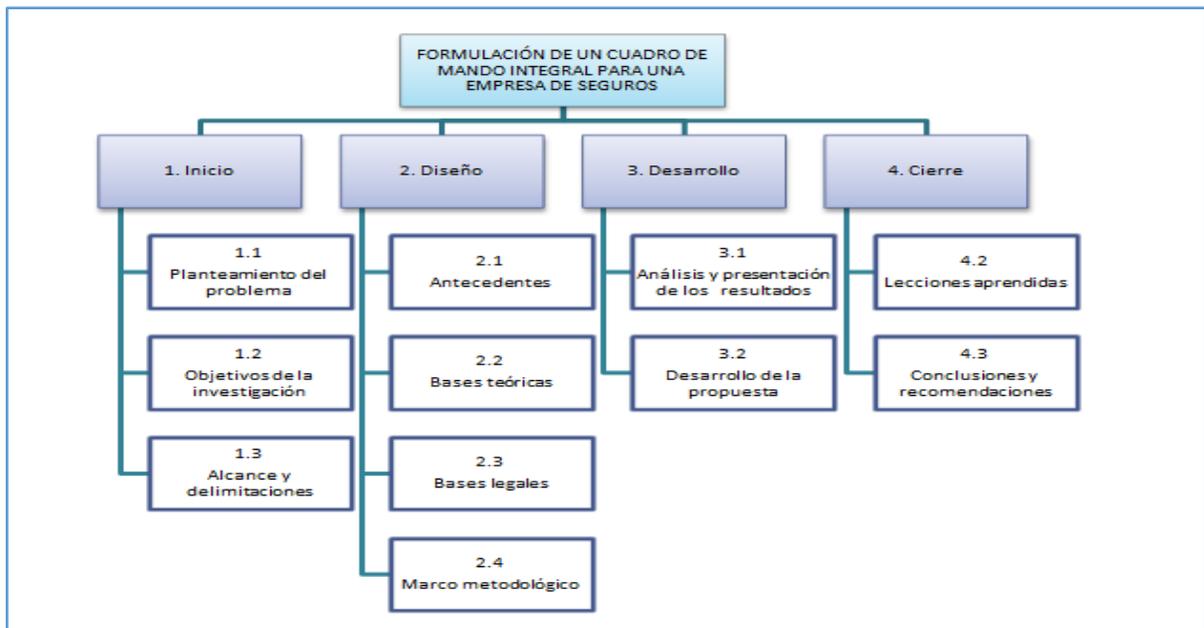


Figura 8: EDT de la investigación. Fuente: adaptación del autor del modelo PMBOK 2017.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta y del análisis de los indicadores de las aseguradoras. Los resultados de la encuesta en su mayoría serán la base para dar respuesta a las interrogantes de la investigación y específicamente determinan el logro del primer objetivo específico que corresponde a un diagnóstico de la situación actual en materia de gestión estratégica.

### 1. Resultados de la encuesta

Las interrogantes de la encuesta se aplicaron de forma independiente y las respuestas fueron extraídas de la misma herramienta tecnológica una vez concluido el proceso de recolección. Las opciones de respuesta a las preguntas fueron variadas, unas de respuestas dicotómicas con una opción neutral, de selección múltiple y otras con escalas Likert.

A continuación los resultados de cada una:

Pregunta N°1: Indique cuál su cargo en la empresa:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	7	28%
Jefe de departamento	8	32%
Especialista	10	40%

Tabla 2: Resultados de la pregunta N°1. Fuente: el autor.

Pregunta N°2: ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 año o menos	2	8%
entre 2 y 5 años	1	4%
entre 5 y 10 años	6	24%
Más de 10 años	16	64%

Tabla 3: Resultados de la pregunta N°2. Fuente: el autor.

Pregunta N°3: Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes elementos del proceso estratégico en la gestión del área. (Escala Likert).

Enfoque por puntuación:

Elementos	Puntaje obtenido	Promedio	Máximo	Mínimo
3.1. Misión	89	4	125	25
3.2. Visión	88	4	125	25
3.3 Objetivos estratégicos	99	4	125	25
3.4. Indicadores de gestión	81	3	125	25

Tabla 4: Resultados de la pregunta N°3 (Por puntuación). Fuente: el autor.

Escala de valores	
Muy importante	5
Importante	4
Neutral	3
Poco importante	2
Nada importante	1

Tabla 5: Valores de la escala Likert para la pregunta 3. Fuente: el autor.

Enfoque del mayor número de respuestas:

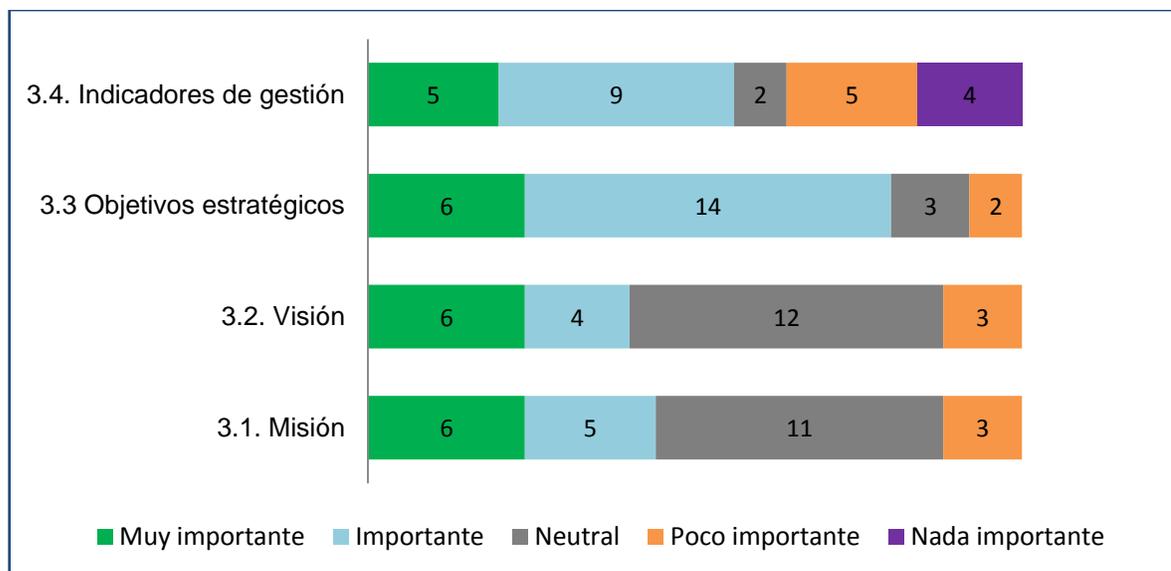


Gráfico 3: Respuesta de la pregunta N°3 (Mayor número de respuestas).

Pregunta N°4: ¿Practica usted o trabaja en pro de la misión de la organización?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	0	0%
No responde	9	36%

Tabla 6: Resultados de la pregunta 4. Fuente: el autor.

Pregunta N°5: ¿Conoce los sitios donde están declaradas la misión y la visión de la organización?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	6	24%
No responde	3	12%

Tabla 7: Resultados de la pregunta 5. Fuente: el autor.

**Pregunta N°6:** Indique de acuerdo a su opinión, cuál es el objetivo estratégico más importante de la organización donde usted trabaja.

Objetivo estratégico	Respuestas
Crecer en inventario de clientes	10
Ser la empresa más rentable del mercado	6
Lograr ser 100% auto-gestionables en nuestros procesos	8
Ser una marca de referencia ante las diferentes audiencias	1
Mantener market share en los 3 primeros puestos del mercado	0

Tabla 8: Resultados de la pregunta N° 6. Fuente: el autor.

**Pregunta N°7:** Durante sus años en la organización, ¿ha participado en algún proceso de planificación estratégica?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	32%
No	17	68%
No responde	0	0%

Tabla 9 Resultados de la pregunta N° 7. Fuente: el autor.

**Pregunta N°8:** ¿Le han sido comunicados los objetivos estratégicos de la organización donde usted trabaja?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
No responde	0	0%

Tabla 10: Resultados de la pregunta N° 8. Fuente: el autor.

Pregunta N°9: Los siguientes elementos relacionados con su cargo están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa donde usted trabaja.

Enfoque por puntuación:

Elementos	Puntaje obtenido	Promedio	Máximo	Mínimo
9.1. Descripción del cargo	92	4	125	25
9.2. Evaluación de desempeño	83	3	125	25
9.3. Actividades diarias	97	4	125	25

Tabla 11: Resultados de la pregunta N° 9 (Por puntuación). Fuente: el autor.

Escala de valores plant. 9.1	Puntos	Escala de valores plant. 9.2 y 9.3	Puntos
Totalmente de acuerdo	1	Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	2	De acuerdo	4
Indeciso	3	Indeciso	3
En desacuerdo	4	En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	5	Totalmente en desacuerdo	1

Tabla 12: Valores de la escala Likert para la pregunta N° 9. Fuente: el autor.

Enfoque del mayor número de respuestas:

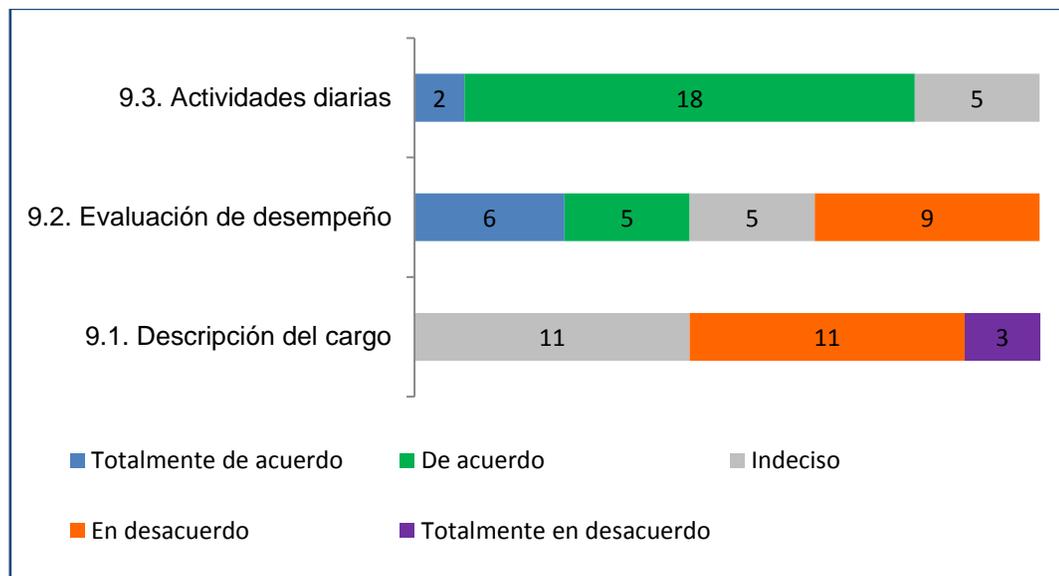


Gráfico 4: Respuesta de la pregunta N° 9 (Mayor número de respuestas).

Pregunta N°10: En el desarrollo de proyectos y operación de la empresa donde usted trabaja, indique los siete (7) factores de mayor impacto.

Factor	Puntos obtenidos
Crisis económica	25
Migración de profesionales y jóvenes talentos	25
Avances de la tecnología	22
Auge de las redes sociales	22
Múltiples canales de acceso para los clientes	21
Disminución de la cantidad de proveedores	16
Diversificación de los productos	11
El reconocimiento de la marca	10
Confianza gobierno	9
Alianzas estratégicas	7
Regulaciones y protección al consumidor	4
Precios de la competencia	3

Tabla 13: Resultados de la pregunta N°10. Fuente: el autor.

Pregunta N°11: Relacionados con la organización donde usted trabaja, ¿cuál es su percepción sobre los siguientes planteamientos?

Elementos	Puntaje obtenido	Promedio	Máximo	Mínimo
11.1. Los objetivos estratégicos son transmitidos a todos los empleados	69	3	125	25
11.2. Los proyectos están asociados a los objetivos estratégicos de la organización	96	4	125	25
11.3. El presupuesto se elabora con base a los objetivos estratégicos de la organización.	81	3	125	25
11.4. La empresa optimiza los gastos	119	5	125	25
11.5. Se considera a las personas como elementos estratégicos para la empresa.	77	3	125	25
11.6. Existen sistemas de recompensas e incentivos a los empleados	112	4	125	25
11.7. Están definidos los puestos de trabajo y asignadas sus respectivas funciones	100	4	125	25
11.8. Se aprovecha el potencial de los recursos humanos a través de la formación profesional	75	3	125	25
11.9. Existe un clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores	111	4	125	25
11.10. Existe retención del talento clave	94	4	125	25

Tabla 14: Resultados de la pregunta N°11 (Por puntuación). Fuente: el autor.

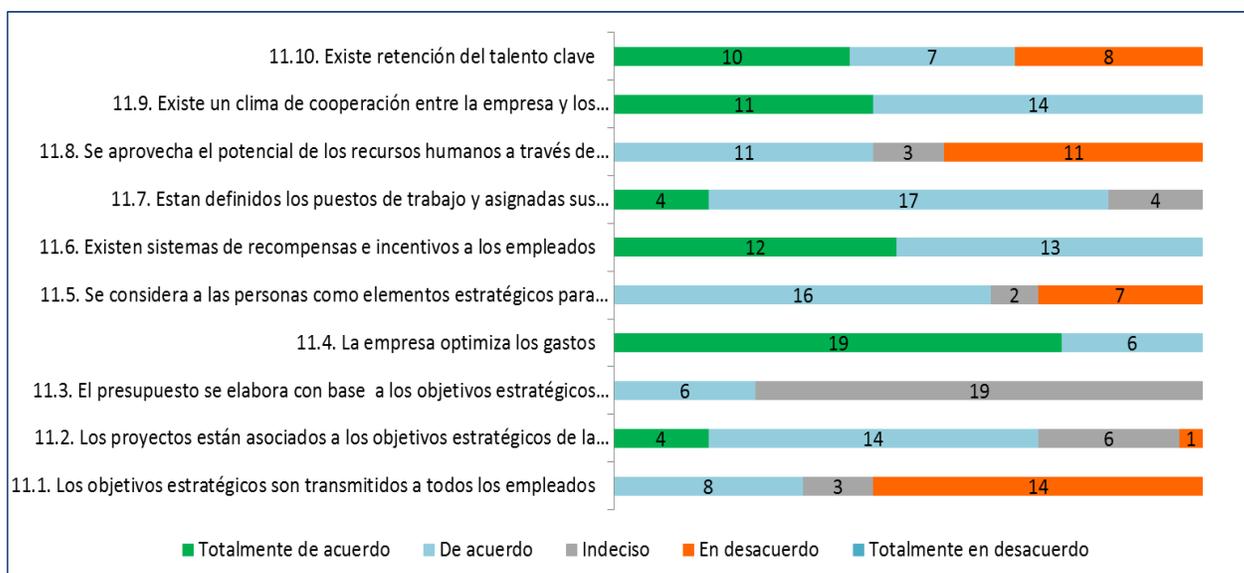


Gráfico 5: Respuesta de la pregunta N°11 (Mayor número de respuestas).

## 2. Revisión de los indicadores de la superintendencia de la actividad aseguradora en Venezuela.

Mediante la página web de la Superintendencia de la actividad aseguradora SUDEASEG ([www.sudeaseg.gob.ve](http://www.sudeaseg.gob.ve)), se revisaron las estadísticas y los

indicadores que son requeridos a las empresas de seguros que están operativas en el país y que son publicados mensual, trimestral o anualmente. La tabla 15 muestra una lista de dichos indicadores:

Indicadores	Unidades
Primas Netas Cobradas	Miles de BsS.
Siniestros Pagados (Netos de Salvamento)	Miles de BsS.
Reservas para Prestaciones y Siniestros Pendientes Brutas	Miles de BsS.
Reservas para Prestaciones y Siniestros Pendientes (Netas de Reaseguradores Inscritos)	Miles de BsS.
Siniestros Totales	Miles de BsS.
Comisiones y Gastos de Adquisición	Miles de BsS.
Gastos de Administración	Miles de BsS.
Saldo de Operaciones	Miles de BsS.
Siniestros Pagados Vs. Primas Netas Cobradas (%)	Porcentaje
Reservas para Prestaciones y Siniestros Pendientes Brutas Vs. Primas Netas Cobradas(%)	Porcentaje
Comisiones y Gastos de Adquisición Vs. Primas Netas Cobradas (%)	Porcentaje
Gastos de Administración Vs. Primas Netas Cobradas (%)	Porcentaje
Indice de Cobertura de Reservas	Porcentaje
Saldo de Operaciones Positivo (Utilidad)	Miles de BsS.
% Saldo de Operaciones por empresa con respecto al Saldo de Operaciones Positivo Total	Porcentaje
% Saldo de Operaciones por empresa con respecto al Saldo de Operaciones del Mercado	Porcentaje
Resultado Técnico Bruto (RTB)	Miles de BsS.
Resultado del Reaseguro Cedido (RRC)	Miles de BsS.
Resultado Técnico Neto=(RTB+RRC)	Miles de BsS.
Comisiones y gastos de adquisición por ramo	Miles de BsS.
Gastos de administración por ramos	Miles de BsS.
Estado de ganancias y pérdidas (Ingresos)	Miles de BsS.
Estado de ganancias y pérdidas (Egresos)	Miles de BsS.
Rentabilidad de las inversiones	Miles de BsS.
Suficiencia del patrimonio no comprometido	Miles de BsS.
%Siniestralidad pagada	Porcentaje
% Gastos de administración	Porcentaje
% Gastos de adquisición	Porcentaje
Utilidad o pérdida vs. Patrimonio	Porcentaje
Margen de solvencia	Miles de BsS.

Tabla 15: Muestra de los indicadores de las empresas de seguros. Fuente: página web de la Superintendencia de la actividad aseguradora.

### 3. Resultados y discusión

A continuación la interpretación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta y de la revisión de los indicadores de la superintendencia de la actividad aseguradora.

#### 3.1 Encuesta

Pregunta N°1: Indique cuál es su cargo en la empresa.

**Análisis:**

Los resultados de esta interrogante contribuyen a ratificar que la muestra consultada de la organización, es representativa de la población y es consistente con el organigrama y la distribución de cargos dentro de la empresa de seguros, en sus diferentes áreas y negocios. Esta distribución es determinante para el resto de los resultados, pues cada cargo, bien sea, gerente, jefe o especialista tiene un rango de funciones con alcances y niveles de acceso a la información diferentes.

El porcentaje mayor (40%) está representado por especialistas, que son por lo general profesionales con nivel educativo técnico o universitario.

Pregunta N°2: ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?

**Análisis:**

Los resultados indican que el 64% del personal de la empresa de seguros tiene más de 10 años en la empresa, seguido por un grupo importante (24%) que tiene entre 5 y 10 años. Este resultado también es influyente al momento de evaluar el resto de los planteamientos. Denota al menos superficialmente que los empleados muestran fidelidad y sienten identificación con la organización motivado posiblemente a factores extrínsecos e intrínsecos que los han llevado a permanecer en la organización por largo tiempo.

Pregunta N°3: Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes elementos del proceso estratégico en la gestión del área.

**Análisis:**

El puntaje obtenido por cada elemento está sobre la mitad de la escala de valores con mayor cercanía al valor máximo. Pero, los objetivos estratégicos sobresalen en nivel de importancia para la gestión del área, siendo el elemento con más respuestas positivas seguido por los indicadores de gestión. También es relevante destacar que respecto a la misión y visión, dada la cantidad de respuestas neutrales, puede estar demostrando un desconocimiento de estos lineamientos estratégicos por parte de un grupo importante de la organización.

La misión y la visión son los lineamientos principales que todo miembro de una organización debe conocer y tener presente así como los valores de modo que su accionar esté orientado a contribuir con la razón de ser y la evolución de la organización incluidos todos sus colaboradores.

Pregunta N°4: ¿Practica usted o trabaja en pro de la misión de la organización?

**Análisis:**

Prácticamente dos tercios de los encuestados (64%) indican que trabajan en pro de la misión de la organización, sin embargo, un porcentaje importante (36%) decidió no responder. Puede significar desconocimiento de la misión de la organización o desconocimiento de cómo sus funciones y actividades se alinean con la razón de ser de la organización.

Es de suma importancia que todos los colaboradores de una organización más allá de sus actividades diarias, el cumplimiento de normas, entre otros, conozcan como su trabajo, directa o indirectamente tiene relación con la misión de su Organización. Esto no sólo le permitirá enfocar sus esfuerzos sino identificarse plenamente y sentirse parte de la empresa.

Pregunta N°5: ¿Conoce los sitios donde están declaradas la misión y la visión de la organización?

**Análisis:**

El 64% de los encuestados conoce donde se encuentran escritas la misión y la visión de la Organización. Es un resultado positivo puesto que conoce de qué tratan. Sin embargo, un 24% indica no saber dónde están declarados dichos lineamientos. Puede obedecer a falta de información por parte de sus supervisores o falta de divulgación de la Organización misma o simplemente falta de interés por conocer a fondo la empresa.

En cualquier caso, el conocimiento de la misión y la visión de una empresa, son pilares fundamentales dentro de la organización, en especial los líderes actuales y futuros líderes deben tenerlas presente como punto de partida para los ejercicios de planificación y dirección. Sin ellas, todo proceso estratégico carece de bases.

Pregunta N°6: Indique de acuerdo a su opinión, cuál es el objetivo estratégico más importante de la organización donde usted trabaja.

**Análisis:**

De los cinco (5) objetivos expuestos a votación, los que tuvieron mayor puntuación fueron: “Crecer en inventario de clientes”, “Ser la empresa más rentable del mercado”, “Lograr ser 100% auto-gestionable en nuestros procesos”.

Los dos primeros objetivos están muy ligados a la prosperidad de la empresa por tanto son una especie de aval o garantía que la empresa será suficientemente robusta para permanecer en el mercado, por tanto, sus colaboradores.

El tercer objetivo más votado tiene mucha relación con las facilidades que puede proveer la empresa mediante el uso de la tecnología en especial para sus clientes siendo indirectamente visto como un elemento potenciador de la empresa. La selección denota una buena interpretación de los conocimientos de los objetivos más importantes que se ha planteado la empresa de seguros.

Pregunta N°7: Durante sus años en la organización, ¿ha participado en algún proceso de planificación estratégica?

**Análisis:**

El 68% indicó que no ha participado en procesos de planificación en la organización mientras que el restante 32% si lo ha hecho. La lectura que puede darse es lo que sucede en muchas oportunidades donde los ejercicios de planificación sólo se dan en altos niveles de la organización, es decir, participan sólo altos directivos y probablemente mandos gerenciales pero no se explota el proceso completo a nivel táctico y operativos por tanto no hay participación de jefes y especialistas de la cadena.

Es una de las causas de los fracasos de la planificación estratégica el hecho de no realizar la planificación completa abarcando el nivel táctico donde se definen objetivos a mediano y corto plazo y el nivel operativo donde se establecen y ejecutan los planes de acción que hacen posible el logro de los objetivos estratégicos de una Organización. Entre otras consecuencias, el personal con cargos operativos o funcionales difícilmente se identificará con los objetivos que persigue la empresa si no son involucrados como contribuyentes a los mismos.

Pregunta N°8: ¿Le han sido comunicados los objetivos estratégicos de la organización donde usted trabaja?

**Análisis:**

El 64% de las respuestas son afirmativas, es decir, que el encuestado ha conocido de primera o segunda mano los objetivos estratégicos de su organización. El 36% indica no estar en conocimiento de los mismos. Una vez más un factor común y de fracaso de la planificación estratégica es la falta o deficiencia en la comunicación de las estrategias a todos los niveles de la organización.

Un factor crítico para que la gestión estratégica sea exitosa es la comunicación efectiva de los objetivos estratégicos en toda la organización así como los métodos para ejecutar los planes y medirlos. Es muy importante que

todo el mundo sepa dónde debe aportar y cómo hacerlo, así se sentirá involucrado y se logrará su contribución.

Pregunta N°9: Los siguientes elementos relacionados con su cargo están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa donde usted trabaja.

**Análisis:**

De las tres propuestas: Descripción del cargo, Evaluación de desempeño y Actividades diarias, la que recibió mayor cantidad de respuestas positivas, en su mayoría con el valor “De acuerdo”. Fue las “Actividades diarias”.

Considerando el número de respuestas en la opción “Evaluación de desempeño” estuvieron repartidas con cierta uniformidad, excepto las respuestas “En desacuerdo” que fueron ligeramente mayores.

Las respuestas correspondientes a “Descripción del cargo” estuvieron repartidas entre “indeciso” y “en desacuerdo”.

Para la descripción del cargo, se nota para un sector de los encuestados que están conscientes que el cargo no debe estar atado a los objetivos estratégicos puesto que los mismos tienen cierta dinámica que no es aplicable a las descripciones de cargos que tienden a ser estáticas. El otro sector estuvo indeciso quizás por desconocimiento de lo que ocurre en la planificación estratégica y la temporalidad de los objetivos y planes.

Es muy importante que los colaboradores tengan conciencia o comprendan cómo desde sus actividades apoyan lo que persigue la empresa y contribuyen al éxito de la Organización desde cada posición. Ahora bien, para que esto quede completamente claro a todo nivel es necesario que en la empresa se desarrolle una cultura organizacional enfocada en el logro de metas u objetivos y que tanto los planes para lograr objetivos como el accionar de todos los colaboradores estén hilados y mantengan coherencia.

Pregunta N°10: En el desarrollo de proyectos y operación de la empresa donde usted trabaja, indique los siete (7) factores de mayor impacto.

### **Análisis:**

Los cinco (5) factores que recibieron mayor puntuación fueron: Crisis económica, Migración de profesionales y jóvenes talentos, Avances de la tecnología, Auge de las redes sociales y Múltiples canales de acceso para los clientes.

En efecto, la crisis económica es un factor que afecta a todos, a las personas y las empresas. Las empresas ante la crisis económica se contraen, se auto-regulan y son más cuidadosos al momento de aprobar proyectos y tomar decisiones. La migración de los profesionales de todas las áreas y en especial para las medulares del negocio constituye un factor de alto impacto para las empresas ya que la falta de conocimiento especializado genera retrasos en el desarrollo de proyectos y estrategias que requieren resultados rápidos para responder a la dinámica de la situación que está viviendo la empresa.

Por otra parte y esta vez con un enfoque positivo, los avances de la tecnología y el auge de las redes sociales abren opciones a las Organizaciones para generar nuevas estrategias sobre todo para acercarse a sus clientes y obtener ventajas competitivas cuando se usan adecuadamente y con planes bien dirigidos.

El resto de los factores como son: Disminución de la cantidad de proveedores, Diversificación de los productos, El reconocimiento de la marca, Confianza gobierno, Alianzas estratégicas, Regulaciones y protección al consumidor y Precios de la competencia recibieron puntajes medios y bajos lo que puede significar que también tienen impacto pero en menor escala. Estos factores se contemplaran en los análisis externo e interno de la empresa.

Pregunta N°11: Relacionados con la organización donde usted trabaja, ¿cuál es su percepción sobre los siguientes planteamientos?

### **Análisis:**

Los cuatro (4) planteamientos que obtuvieron mayor cantidad de respuestas positivas acercándose al valor máximo de la escala fueron en orden: “La empresa

optimiza los gastos”, “Existe un sistema de recompensas e incentivos a los empleados”, “Existe un clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores” y “Están definidos los puestos de trabajo y sus respectivas funciones”.

Las respuestas denotan principalmente que hay conciencia tanto por la Organización como de los colaboradores de la situación económica actual y ambas partes han generado acciones que traen efectos. De los trabajadores con disposición a colaborar con la empresa ya que se sienten bien retribuidos. De la empresa con medidas de recompensas e incentivos para los colaboradores en retribución por sus compromisos y por el valor que representa el factor humano dentro de cualquier Organización.

Otros factores como el asociado a la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos y la retención del talento clave también recibieron puntuaciones positivas altas. Lo que puede estar reflejando que la empresa está aplicando medidas para frenar la migración de talentos y que se está enfocando en los proyectos que puedan dar resultados conforme a los objetivos estratégicos que fueron definidos.

El factor donde se obtuvo menos respuestas positivas fue “los objetivos estratégicos son transmitidos a todos los empleados”. En este caso la mayoría está en desacuerdo y quizás ha recibido información de dichos objetivos de forma puntual o de manera informal y no como parte de un plan de comunicación de los mismos. En este caso, puede aplicar de nuevo la creación de cultura en la empresa orientada hacia el logro de objetivos o metas con una debida organización e involucramiento de todos y en especial mucha claridad al momento de hacer seguimiento y evaluar la consecución de dichos objetivos.

### 3.2 Análisis de los indicadores de la Superintendencia de la actividad aseguradora en Venezuela.

Luego de la revisión de la información publicada en la página web de la Sudeaseg, se observó un gran número de indicadores expresados en cifras e

índices con enfoque netamente financiero principalmente orientados a conocer la solvencia y capacidad de respuesta de las empresas de seguros a sus asegurados. La tabla N° 15 contiene una muestra de algunos de los indicadores publicados y aunque no se tenga una descripción precisa del significado de cada indicador, se puede identificar que son relacionados con temas financieros y económicos. Aunque la revisión se abordó desde el ente regulador, la fuente de dichos indicadores proviene de cada una de las empresas aseguradoras que suministran información regularmente sobre su gestión financiera, por tanto se puede inferir que el foco está en conocer las cifras que le permiten a la empresa ver su grado de solvencia, capacidad de respuesta, márgenes de ganancia, rentabilidad, entre otros. Además de cumplir con los requerimientos del ente regulador.

Con este capítulo se logró indagar sobre la situación actual en materia de gestión de la empresa y por tanto el primer objetivo específico planteado en la investigación.

## CAPITULO VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Una vez analizados los resultados de la investigación y ratificada la problemática planteada, en el presente capítulo se desarrollan las actividades necesarias para el logro de los otros objetivos específicos con el fin de tener las bases para la formulación del cuadro de mando integral.

### **Objetivo 2: Realizar el análisis estratégico externo (PEST).**

En algunas de las respuestas a la encuesta aplicada según se muestra en el capítulo anterior, se lograron identificar los factores externos de mayor importancia en la gestión de la empresa.

Los factores externos, también conocidos como fuerzas externas, son aquellos sobre los cuales las empresas no tienen control y definen tanto las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que se deben evitar o enfrentar. Tomando como referencia la matriz de evaluación del factor externo (EFE) del autor F. David (2003), en la tabla 17 se resumen los factores externos identificados a los cuales se les ha asignado un peso entre 1 y 5 conforme a la puntuación obtenida en la encuesta, siendo 5 el mayor peso. El peso está asociado al impacto que puede tener el factor sobre la gestión. También se incorporaron tres factores con base en juicios de expertos consultados en internet como son: el alto costo de la tecnología, la expansión a otros mercados y la autorización de venta de productos en moneda extranjera que pueden ser impactantes en ejercicios de planificación.

Puntos obtenidos	Peso/Impacto
Entre 21 y 25	5
Entre 16 y 20	4
Entre 11 y 15	3
Entre 6 y 10	2
Entre 0 y 5	1

Tabla 16: Equivalencia entre puntaje y peso de los factores externos. Fuente: el autor.

FUERZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	PESO / IMPACTO
Políticas		Regulaciones y protección al consumidor	1
Económicas		Crisis económica	5
		Disminución de la cantidad de proveedores	4
		Alto costo de la tecnología	5
	Globalización: Expansión a otros mercados		4
Sociales		Migración de profesionales y jóvenes talentos	5
		Confianza en el gobierno	2
Tecnológicas	Avances de la tecnología		5
	Auge de las redes sociales		5
	Múltiples canales de acceso para los clientes.		5
Competitivas	Alianzas estratégicas		2
		Precios de la competencia	1
	Autorización de ventas en moneda extranjera		5

Tabla 17: Matriz de factores externos. Fuente: adaptación del autor de una matriz de evaluación de factores externos (EFE). David (2003).

***Amenazas con mayor impacto para la empresa de seguros:***

***Crisis económica:*** este factor es de alto impacto para la empresa porque tiene afectación a todos los niveles. La inflación como factor determinante de la crisis genera costos cada vez más altos de los servicios tecnológicos, de

mantenimiento de la infraestructura, de los costos operativos. La caída del poder adquisitivo conlleva a una disminución de la demanda de seguros. La pérdida de valor de la moneda obliga constantemente a adaptar sistemas y procesos con altos costos.

***Alto costo de la tecnología:*** si bien la tecnología se considera un factor generador de oportunidades, también posee una arista negativa y es que las herramientas, equipos y servicios tecnológicos son generalmente importados y deben ser adquiridos en moneda extranjera.

***Migración de profesionales y jóvenes talentos:*** es uno de los factores que en los últimos años ha impactado más a las empresas. Los profesionales debido a la crisis económica han emigrado a otros países dejando desprovistas a las empresas del conocimiento y experticia en sus áreas medulares de negocio y en especial en tecnología mermando la capacidad de desarrollar proyectos.

#### **Oportunidades con mayor impacto para la empresa de seguros:**

***Avances de la tecnología:*** sin duda alguna el surgimiento de nuevas tecnologías como software, servicios en la nube, dispositivos móviles, representan una ventaja para la empresa en términos de eficiencia, automatización de procesos, conectividad, alcance de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos.

***Auge de las redes sociales:*** el surgimiento de las redes sociales y el uso masivo de las mismas permite a las empresas llegar directamente a sus clientes generando cercanía y fidelidad.

***Múltiples canales de acceso para los clientes:*** cuantos más canales disponga la empresa para llegar a sus clientes más posibilidades tendrá de llegar

a diferentes segmentos del mercado no sólo para ofrecer sus productos sino para brindar los servicios y la atención con la inmediatez que los canales facilitan.

***Expansión a otros mercados:*** la globalización representa una oportunidad para las empresas en el país. Tener la posibilidad de vender productos en otros países con un entorno económico, social y político más estable y favorable es una oportunidad para mantener la rentabilidad de las empresas.

***Autorización de ventas en moneda extranjera:*** el contar con autorización legal para ofrecer productos en moneda extranjera a ciertos segmentos representa una oportunidad y una ventaja sobre otras empresas del sector ya que le permite desprenderse en estos casos de las complicaciones producidas por la inflación y devaluación de la moneda nacional.

### **Objetivo 3: Realizar el análisis estratégico interno.**

El análisis estratégico interno se centra en la identificación y la evaluación de las fortalezas y las debilidades de una empresa contemplando factores relacionados con finanzas y contabilidad, las áreas funcionales, las operaciones, los suministros y recursos humanos, la gerencia, el manejo de los sistemas de información y los riesgos.

Dado lo extenso que puede resultar el análisis interno de una organización, mediante la encuesta se logró enfocar los factores internos de mayor importancia asociados a los recursos humanos, la administración y una de las áreas más relevantes como es la dirección o gerencia estratégica.

Tomando como modelo la matriz de evaluación de los factores externos, se adaptó la tabla 18 para resumir los factores internos identificados a los cuales se les ha asignado un peso entre 1 y 4 conforme a la puntuación obtenida en la

encuesta, siendo 4 el mayor peso. El peso está asociado al impacto que puede tener el factor sobre la gestión. También se incorporaron dos factores con base información obtenida en la página web de la SUDEASEG y la página web de la empresa de seguros, como son: la posición financiera y la ubicación privilegiada en las principales ciudades del país.

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	PESO / IMPACTO
Recursos humanos	Funciones y puestos de trabajos definidos		3
		Poca formación profesional para potenciar el recurso humano	2
	Clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores		4
	Sistemas de recompensas e incentivos a los empleados		4
	Retención del talento clave		3
Administrativos y financieros	Optimización de los gastos		4
	Alineación del presupuesto con los objetivos estratégicos		3
	Posición financiera		4
Gerencia estratégica	Las personas como elementos estratégicos		3
	Alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos		3
		Fallas en la comunicación de la información estratégica	2
	Los colaboradores conocen la misión y la visión de la organización		3
Localización	Ubicación privilegiada en las principales ciudades		3
Mercadotecnia	Reconocimiento de la marca		2
Área Técnica-actuarial	Diversificación de los productos		3

Tabla 18: Matriz de factores internos. Fuente: adaptación del autor de una matriz de evaluación de factores externos (EFE). David (2003).

A continuación la tabla de equivalencias usada para asignar el peso que determina el impacto del factor con base a las puntuaciones obtenidas en la encuesta.

Puntos obtenidos	Peso/Impacto
Entre 101 y 125	4
Entre 76 y 100	3
Entre 51 y 75	2
Entre 25 y 50	1

Tabla 19: Equivalencia entre puntaje y peso de los factores internos. Fuente: el autor.

### **Fortalezas con mayor impacto para la empresa de seguros:**

***Clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores:*** bajo la premisa de que los empleados son el recurso más valioso dentro de una Organización, las empresas lo han comprendido y disponen de facilidades, ayudas e incentivos entre otros, para motivar a las personas en aras de su satisfacción y alineación con la cultura y misión de la empresa. Por su parte, los empleados se sienten parte importante de una organización y actúan en consecuencia activa o proactivamente.

Cardona, Garcia-Lombardía (2005) menciona que “.....las empresas, en tanto que organizaciones humanas, han de desarrollar su actividad. Y han de hacerlo con niveles cada vez más altos de eficacia y eficiencia. ....”, por esta razón es esencial comprender cómo construir, gestionar e integrar las fuerzas que cooperan para lograr la supervivencia a largo plazo de la empresa en cumplimiento de su misión. Y entre esas fuerzas, las más importantes y complejas, son precisamente, las personas.

***Sistemas de recompensas e incentivos a los empleados:*** en tiempos de crisis económica, las políticas de recompensa e incentivos para las personas que

hacen vida en la organización son esenciales. Aunque las empresas están también inmersas en la crisis, disponen de mecanismos de retención de su recurso más valioso. Es de vital importancia que las empresas tengan en cuenta otros elementos de motivación más allá de los extrínsecos (beneficios, bonos) ya que a la larga pueden resultar insuficientes para lograr la colaboración y resultados por parte de los empleados.

**Optimización de gastos:** en épocas de crisis las empresas deben implementar una serie de medidas con el fin de asegurar su supervivencia mientras pasan las turbulencias. Una medida importante es la optimización o reducción de gastos y los empleados han de comprenderlo como parte que son de la organización. Se debe revisar exhaustivamente el presupuesto y prescindir de aquellos gastos no imprescindibles para contribuir con la estabilidad de la empresa.

**Posición financiera: determinada por la situación financiera,** es un factor de alto impacto en la gestión de una organización. Está definida por atributos como la solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad. De hecho, una empresa de seguros sin solvencia está destinada al fracaso al no poder responder a sus asegurados que son su razón de ser.

#### **Debilidades con mayor impacto para la empresa de seguros:**

**Poca formación profesional para potenciar el recurso humano:** como afirma Cardona, García-Lombardía (2005), no se trata solo de conseguir un sueldo o unos incentivos económicos, el empleado tiene también expectativas respecto a su propio desarrollo profesional. Esta fuente de motivación es la que se conoce como motivación intrínseca. Las empresas no deben descuidar el fomentar el crecimiento profesional de las personas, la formación de sus recursos debe ser vista como una inversión que se traducirá en beneficios para la Organización.

***Fallas en la comunicación de la información estratégica:*** la comunicación dentro del proceso estratégico es un factor crítico de éxito. Si no se comunica no hay alineación ni compromiso con la estrategia de la Organización. Por tanto dentro del proceso se debe comunicar conforme a cada nivel, de modo que cada empleado conozca cómo estará contribuyendo con el logro de los objetivos de la empresa pero también deberá informarse a todos los niveles el progreso de las acciones que apalancan los objetivos.

**Objetivo 4: Definir estrategias para la empresa de seguros mediante el análisis FODA.**

### **1. Análisis FODA**

El análisis FODA como herramienta en el proceso de formulación de estrategias permite poner en perspectiva para confrontar los factores internos y externos que tienen impacto en una Organización. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

Una vez elaboradas las matrices de factores externos e internos de la empresa se procede a construir la matriz FODA.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones y puestos de trabajos definidos</li> <li>• Clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores</li> <li>• Sistemas de recompensas e incentivos a los empleados</li> <li>• Retención del talento clave</li> <li>• Optimización de los gastos</li> <li>• Alineación del presupuesto con los objetivos estratégicos</li> <li>• Posición financiera</li> <li>• Las personas como elementos estratégicos</li> <li>• Alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos</li> <li>• Los colaboradores conocen la misión y la visión de la organización</li> <li>• Ubicación privilegiada en las principales ciudades</li> <li>• Reconocimiento de la marca</li> <li>• Diversificación de los productos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización: Expansión a otros mercados</li> <li>• Avances de la tecnología</li> <li>• Auge de las redes sociales</li> <li>• Múltiples canales de acceso para los clientes.</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Autorización de ventas en moneda extranjera.</li> </ul>	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca formación profesional para potenciar el recurso humano</li> <li>• Fallas en la comunicación de la información estratégica.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones y protección al consumidor</li> <li>• Crisis económica</li> <li>• Disminución de la cantidad de proveedores</li> <li>• Alto costo de la tecnología</li> <li>• Migración de profesionales y jóvenes talentos</li> <li>• Confianza en el gobierno</li> <li>• Precios de la competencia</li> </ul>	

Tabla 20: Matriz FODA. Fuente: el autor.

Según David (2003). La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias: F-O, D-O, F-A y D-A.

Las estrategias F-O utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades Externas. Las estrategias D-O tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Las

estrategias F-A usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias D-A son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Partiendo de la matriz FODA elaborada (Tabla 20), se realizará el análisis cruzado o relacional para crear algunas estrategias para la empresa de seguros. La siguiente figura muestra un esquema y a la vez un modelo para dicho análisis:

<p>Dejar siempre en blanco</p>	<p>FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Lista de fortalezas</p>	<p>DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Lista de debilidades</p>
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Lista de oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>
<p>AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Lista de amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p>Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</p>

Figura 9: Matriz DOFA análisis cruzado. Fuente: F.David (2003). Conceptos de administración estratégica.

## 2. Definición de estrategias

ESTRATEGIAS F-O (Ofensivas)	ESTRATEGIAS D-O (Reorientación)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir el negocio a otros mercados en Latinoamérica.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas en los mercados locales o regionales.</li> <li>• Realizar campañas de mercadeo acorde a los canales preferenciales de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar programas de formación en línea para los trabajadores.</li> <li>• Mejorar la comunicación de la gestión estratégica implementando el uso de herramientas tecnológicas de software libre.</li> </ul>
ESTRATEGIAS F-A (Defensivas)	ESTRATEGIAS D-A (Supervivencia)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar programas de formación integral y rotación para los jóvenes talentos.</li> <li>• Implementar planes con productos preferenciales para los proveedores de servicios.</li> <li>• Priorizar el desarrollo de proyectos con tecnología o servicios en la nube.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar y divulgar el proceso de gestión estratégica a toda la organización.</li> <li>• Flexibilizar las políticas de suscripción para familiares directos de los trabajadores.</li> <li>• Comunicar por diferentes medios los resultados de la gestión estratégica.</li> </ul>

Tabla 21: Matriz FODA análisis cruzado. Fuente: el autor.

**Objetivo 5: Diseñar los indicadores financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de una empresa de seguros.**

El desarrollo de las actividades de este objetivo comprende la construcción propiamente dicha de las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de mando integral.

**1. Perspectiva financiera**

Como se expresó en el planteamiento del problema, las empresas de seguros ya generan un gran número de indicadores financieros principalmente para demostrar la solvencia y generación de utilidad para responder a los

requerimientos del ente regulador. Sin embargo, considerando que la empresa se encuentra en etapa de sostenimiento por la trayectoria, solidez y años en las primeras posiciones del ranking del sector, pero que requiere mantener su cuota del mercado y aumentar su rentabilidad o tener cierto crecimiento, se proponen otros indicadores que pueden ser de utilidad si se desea monitorizar otras aristas.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2002), independientemente de la etapa donde se encuentre el negocio, existen tres (3) temas estratégicos que impulsan la estrategia empresarial que serán utilizados en la propuesta:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos / mejoras de las productividad
- Utilización de los activos / estrategia de inversión

PERSPECTIVA FINANCIERA

Temas estratégicos	Objetivos	Indicadores	Forma de medición
Crecimiento y diversificación de los ingresos.	Incrementar los ingresos (ventas)	Ingresos por ventas de productos en Dólares (%)	Ingresos por venta de productos en Dólares / ingresos totales por ventas
		Ingresos por ventas cruzadas (cross-selling) (%)	Ingresos por ventas cruzadas / ingresos totales por ventas
		Ventas por canales alternativos (%)	Ingresos por ventas canales alternativos / ingresos totales
Reducción de costos / mejoras de la productividad	Disminuir el gasto administrativo y de operación.	Reducción del gasto de operación (%)	Gasto operativo / presupuesto
Utilización de los activos / estrategia de inversión	Mantener el flujo de caja en positivo.	Flujo de caja	Activo corriente / pasivo corriente
	Monitorizar la rentabilidad	Rendimiento del capital invertido (ROCE). (%)	Beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) / Capital Empleado

Tabla 22: CMI: Perspectiva financiera. Fuente: el autor.

En orden de importancia se describen los indicadores propuestos para la empresa de seguros en la perspectiva de clientes:

**Ingresos por ventas de productos en Dólares (%):** En tiempo de altos niveles de inflación las pólizas de seguro en Bolívares se devalúan rápidamente. Por otra parte el nivel de ingresos de la población está cada vez más comprometido y la inversión en seguros es opcional por tanto es más difícil para la aseguradora lograr ingresos en Bolívares y bajo estas condiciones es imposible tener sostenibilidad. Por tanto, independientemente de la posibilidades y motivaciones que tenga el cliente, de cara a las aseguradoras, emitir pólizas en dólares le da a las empresas de seguros la posibilidad de responder a sus

compromisos a cabalidad y mantener sus márgenes de ganancia además que les brinda a sus asegurados la cobertura a nivel internacional.

**Reducción del gasto de operación:** La reducción de gastos es uno de los temas recurrentes en las empresas y una de las estrategias para mejorar la rentabilidad. La reducción de gastos se debe hacer de manera eficiente, asegurando que no tenga grandes impactos sobre la operación y que a mediano o largo plazo vaya a generar mayores desembolsos. En la empresa de seguros se debe revisar los procesos e identificar los gastos que implican de modo que se apliquen reducciones sólo en aquellas áreas donde sea factible realizarlas. Una oportunidad de reducción se puede realizar en el servicio de impresión, en el uso eficiente de la infraestructura física por la disminución en la cantidad de personal, en el uso de tecnología en la nube disminuyendo los costos de mantenimiento de hardware, en mejorar las negociaciones con los proveedores de recursos y software licenciado.

**Flujo de caja:** es un indicador esencial para conocer cuál es la liquidez de una empresa, y le puede permitir anticiparse a algún déficit o si tiene excedentes de ingresos acumulados invertirlos para generar otra fuente de ingresos. En el caso de las empresas de seguros para mantener el flujo de caja en positivo, es importante planificar rigurosamente los egresos por pago de servicios, impuestos, sueldos, pagos a proveedores y alargar los días de pago en lo posible, y por otra parte gestionar la cobranza oportuna de las primas. De aquí que el indicador debe ser contemplado en cualquier empresa. Matemáticamente representa la diferencia entre los ingresos y los gastos o los cobros y los pagos en un periodo de tiempo determinado. Otra forma de calcularlo es la relación de ingreso sobre el gasto. Si el resultado es mayor a uno (1) significa que los ingresos fueron mayores a los egresos o gastos, si es menor que uno (1) significa que los gastos fueron mayores a los ingresos.

**Ingresos por ventas cruzadas:** La venta cruzada consiste principalmente en trabajar sobre la cartera de clientes que la empresa ya posee, con el fin de aumentar la venta de otros productos. El éxito de estas ventas radica en el conocimiento que se tenga del cliente y sus necesidades para intentar satisfacerlas. En las empresas de seguros consiste en ofrecer otros productos a los clientes que ya tienen al menos una póliza contratada. Además del aumento en los ingresos, las ventas cruzadas potencian la fidelización del cliente y suele ser más económico que tratar de conseguir nuevos clientes, claro está que no todos los clientes optan por aceptar la adquisición de otras pólizas, sin embargo, quienes aceptan se convierten en clientes integrales y eso representa ingresos seguros aunque no sean los mayores.

**Ingresos por ventas por canales alternativos:** aprovechando los avances tecnológicos y explotando las oportunidades de uso de dispositivos móviles las empresas buscan desarrollar estrategias que les permitan aumentar sus ventas y por tanto sus ingresos. En el caso de las empresas de seguros, mediante la habilitación de campañas de promoción de sus productos masivos como son las pólizas de seguro de vida y funerarios, por ejemplo, y contando con los aplicativos tecnológicos y aliados adecuados, mediante el uso de mensajería de texto, o correo electrónico se pueden obtener nuevos ingresos. Medir los ingresos generados por estas iniciativas es un indicador que debe ser usado no sólo para determinar el aumento de los ingresos sino para observar la efectividad de la gestión.

**Rendimiento del capital invertido:** ROCE (Return on capital employed) por sus siglas en inglés, es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa sobre su capital empleado. Es muy utilizado en los métodos de valoración de empresas y para establecer la calidad del negocio de una compañía de cara a los inversores pero también es una medida importante para los accionistas porque les permite tener cuenta del valor que está generando el negocio. Un ROCE alto indica un uso más eficiente del capital. Para los

accionistas de la empresa de seguros es un excelente indicador porque incluso se puede usar para hacer comparaciones con empresas del mismo sector.

## **2. Perspectiva del Cliente**

En la medida que el área comercial ha incrementado su importancia frente a la de producción, el diseño de indicadores que permitan evaluar el grado de satisfacción de un cliente, como variables que puedan medir la calidad de la relación entre la empresa y el cliente, se convierte en un factor clave para evaluar la calidad de la gestión comercial de la empresa. La búsqueda de indicadores de esta naturaleza presenta una mayor importancia en las entidades de servicios. Millán y Muñoz (2000).

Como ente productor de servicios, las empresas de seguros deben ocuparse de la relación con el cliente, de sus necesidades, de la credibilidad, tiempo de respuesta, entre otras, de tal manera que sean características diferenciadoras frente a la competencia y logren captar la fidelidad del cliente. Para iniciar la propuesta de indicadores de esta perspectiva, se listan los temas estratégicos a incluir:

- Cuota de mercado
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

## PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Temas estratégicos	Objetivos	Indicadores	Forma de medición
Cuota de mercado	Mantener la cuota del mercado.	Porcentaje de clientes con productos masivos.	Cantidad de clientes con productos masivos / cantidad total de clientes
Adquisición de clientes	Captar nuevos clientes de otros segmentos y mercados	Porcentaje de adhesión de nuevos clientes	Cantidad de clientes captados / cantidad total de clientes
Retención de clientes	Asegurar la fidelidad de los clientes actuales	Porcentaje de clientes perdidos por causa siniestros liquidados fuera de tiempo	Cantidad de clientes con liquidaciones de siniestros fuera de tiempo / cantidad de clientes con siniestros liquidados
Satisfacción del cliente	Mejorar la experiencia del cliente.	Atención durante la suscripción	Encuesta de satisfacción
		Tiempo de respuesta en la gestión de solicitudes.	
Rentabilidad del cliente	Mantener los clientes de alta rentabilidad	Cantidad de clientes con baja siniestralidad	Cantidad de clientes con 1 o menos siniestros al año

Tabla 23: CMI: Perspectiva del cliente. Fuente: el autor.

En orden de importancia se describen los indicadores propuestos para la empresa de seguros en la perspectiva de clientes:

**Tiempo de respuesta en la gestión de solicitudes:** algo altamente valorado por el cliente es el tiempo. En la medida que un cliente de la empresa de seguros reciba respuesta rápida a cualquier solicitud por cualquier canal le ayudará a tomar decisiones que probablemente resulten en la contratación de una póliza o su renovación, en confianza hacia la organización y por consiguiente a la mejora de su experiencia y fidelización.

**Atención durante la suscripción:** aquí entran en consideración la calidad en la atención del cliente y es que es la medida que el cliente se sienta bien atendido, asesorado e informado de los detalles del producto que está adquiriendo mayor será la probabilidad de adquirir el producto y quedar satisfecho con su adquisición. Esto por supuesto sumará a la captación de clientes y a los clientes satisfechos.

**Porcentaje de clientes perdidos por causa siniestros liquidados fuera de tiempo:** en tiempos de inflación, la velocidad en la liquidación de los siniestros es muy importante puesto que el valor del dinero puede variar significativamente desde que se declara el siniestro hasta que el mismo es pagado al asegurado. Puede ser un factor determinante en las próximas renovaciones de las pólizas del cliente y en la retención del mismo puesto que al no recibir respuesta oportuna será una causa de insatisfacción.

**Cantidad de clientes con baja siniestralidad:** este indicador resulta de mucha utilidad a la hora de identificar los clientes que son rentables puesto que no sólo son rentables aquellos clientes que adquieren productos de alto valor sino aquellos que en el tiempo registran menos siniestros. La medida puede contribuir al menos de dos maneras: ayudando a identificar clientes de alta siniestralidad y que resultan en pérdidas para la empresa por tanto se puede proceder a anular o no renovar sus pólizas y por otra parte generar incentivos en forma de descuentos para retener a los clientes rentables.

**Porcentaje de adhesión de nuevos clientes:** Para toda empresa resulta primordial captar nuevos clientes. Mediante la realización de campañas de mercadeo dirigidas a los segmentos de clientes específicos y por los canales adecuados, como estrategia, la empresa de seguros puede captar nuevos clientes. Por otra parte puede tomar ventaja de la oportunidad que representa la expansión a otros mercados siempre que se cuente con el capital necesario, para

incrementar la cantidad de clientes en otras regiones y por tanto aumentar los ingresos.

**Porcentaje de clientes con productos masivos:** la ventas de productos masivos en el ámbito de las empresas de seguros se refiere a la venta de pólizas de vida, funerarios, responsabilidad civil autos. La adquisición de estos productos mediante los diferentes canales y aliados por parte de clientes actuales o nuevos clientes y si se quiere tomando ventaja del reconocimiento de la marca, contribuirá a que la empresa mantenga su cuota de mercado.

### **3. Perspectiva de Procesos Internos**

En la perspectiva de los procesos internos, los ejecutivos deben identificar los procesos críticos en los que la Organización debe ser excelente, esos procesos permiten: entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes y cubrirán las expectativas de excelentes rendimientos financieros a los accionistas según lo expresado por Kaplan y Norton (2002).

Otro punto interesante para resaltar de esta perspectiva es que también, de acuerdo a Kaplan y Norton (2002), pone de manifiesto las diferencias entre los enfoques tradicionales y el CMI y es que mientras los enfoques tradicionales se centran en vigilar los procesos existentes, en el CMI, se mejoran los procesos que ya existen pero se identifican procesos nuevos en los que la empresa se puede apoyar para conseguir resultados financieros y satisfacer al cliente. Lo segundo que incorpora el CMI es la innovación, en la creación de productos y servicios para satisfacer necesidades nuevas de clientes que pueden estar basadas en los avances tecnológicos.

Para proporcionar un marco para la perspectiva de procesos internos, se ha identificado un modelo genérico de cadena de valor:

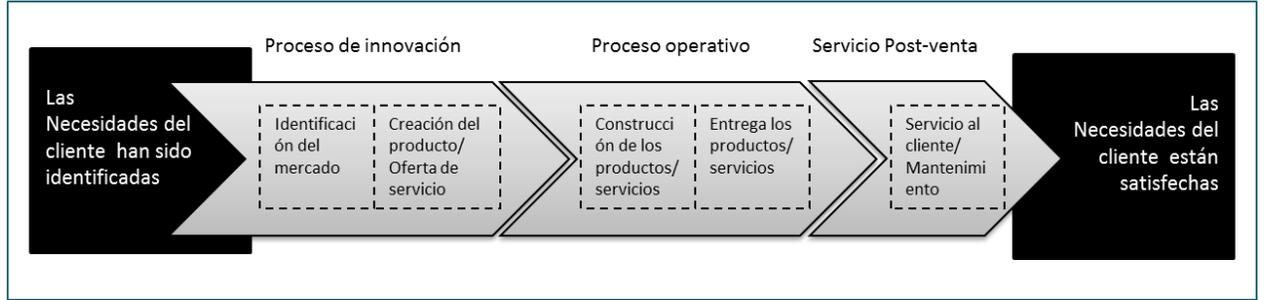


Figura 10: El modelo de la cadena genérica de valor. Fuente: R. Kaplan y D.Norton (2002).

A la vez este modelo proporciona los principales temas estratégicos para la perspectiva como son:

Innovación

Operaciones

Servicios post-venta

De tal manera que se está contemplando la estrategia derivada de la matriz FODA cruzada descrita anteriormente: Priorizar el desarrollo de proyectos con tecnología o servicios en la nube (web).

## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Temas estratégicos	Objetivos	Indicadores	Forma de medición
Innovación	Habilitar nuevos canales y potenciar los existentes para la comunicación con clientes actuales y prospectos.	Cantidad de pólizas vendidas por canales no tradicionales	Cantidad de pólizas vendidas por mensajería de texto / Cantidad total de pólizas vendidas
	Creación de nuevos productos acorde a la velocidad de la competencia.	Reducción del tiempo de desarrollo e implementación de los productos	Tiempo de desarrollo e implementación de productos en días
Operaciones	Habilitación de opciones para autogestión de clientes en la web	Porcentaje de ventas directas de pólizas	Cantidad de ventas directas de pólizas / Cantidad total de pólizas vendidas
	Automatizar el pago de comisiones e incentivos a los aliados	Reducción del tiempo de pago de comisiones e incentivos	Tiempo de pago de comisiones e incentivos
Servicio post-venta	Habilitar asesoría al cliente previo vencimiento de sus productos	Porcentaje de pólizas renovadas	Cantidad de pólizas renovadas/ Cantidad total de pólizas activas

Tabla 24: CMI. Perspectiva de procesos internos. Fuente: el autor.

En orden de importancia se describen los indicadores propuestos para la empresa de seguros en la perspectiva de procesos internos:

**Reducción del tiempo de desarrollo e implementación de los productos:** para ser competitivos en el mercado la empresa de seguros debe

mantener, entre otros, un monitoreo permanente de los factores externos ya que de ellos dependerán muchas de las estrategias y decisiones que se tomen pero además debe tener la capacidad de responder oportunamente a esos factores y una forma es la creación de productos de forma oportuna y adelantada respecto a la competencia para asegurar que las ofertas resulten innovadoras y atractivas para los clientes existentes y nuevos y así ganar posicionamiento en el mercado. Para lograrlo debe contar con personal experto en el diseño y desarrollo de productos usando la tecnología disponible y adecuada.

**Porcentaje de pólizas renovadas:** un indicador de buen servicio puede ser la cantidad de pólizas renovadas, esto a consecuencia de una buena atención al cliente, mediante la implementación de un proceso de seguimiento y asesoría oportuna previo al proceso de renovación de pólizas, de esta forma el cliente estará bien informado del nuevo valor de su póliza, de las opciones de pago, de las opciones o servicios de valor agregado si los hubiera, de los plazos para aceptar o no la renovación, entre otros. La renovación del contrato póliza redundará en retención del cliente y generación de ingresos para la empresa. Además puede ser considerado como un indicador de calidad de atención ya que a mayor cantidad de pólizas renovadas significa una atención de calidad.

**Cantidad de pólizas vendidas por canales no tradicionales:** mediante el uso de canales electrónicos tomando ventaja de los avances tecnológicos se puede implementar la venta de productos de seguros de acuerdo a los segmentos de los clientes. Por ejemplo, se pueden ofrecer productos masivos de relativo bajo costo (vida y funerarios) mediante mensajería de texto, dirigidos a los sectores de la población que cuenten con dispositivos móviles básico o no inteligente. Por otra parte, se puede ofertar a clientes de segmentos más altos, pólizas para hogar, lanchas, motos de alta cilindrada, autos importados en moneda extranjera, consultas médicas en línea, entre otros, mediante correo electrónico o mensajería directa por redes sociales, claro está contando con el uso de los aplicativos tecnológicos adecuados para esos fines.

**Porcentaje de ventas directas de pólizas:** tradicionalmente los asesores o corredores de seguros han sido los vendedores de los productos de las empresas de seguros, ahora y desde la habilitación de internet y los servicios web las empresas tienen la posibilidad de ofrecer productos directamente a sus clientes y habilitar procesos automáticos para que puedan gestionar sin necesidad de intermediarios. Tal es el caso de la generación de ofertas en respuesta a la solicitud de cotizaciones o la realización de pagos mediante tarjetas de créditos a través de portales de pago enlazadas con los bancos. Este es un indicador que puede demostrar aumento de ingresos por ventas y disminución de costos por el ahorro en el pago de comisiones a los asesores de seguros.

**Reducción del tiempo de pago de comisiones e incentivos:** si bien es cierto que las empresas mediante el uso de la tecnología web buscan tratos directos con sus clientes, también es cierto que la fuerza de venta de los asesores tiene un peso importante en el mantenimiento y el crecimiento del inventario de clientes, por tanto los asesores de seguros son aliados importantes que también se deben retener y una de las medidas para hacerlo es el pago de las comisiones e incentivos a tiempo para mantener activa la relación ganar-ganar con los mismos.

#### **4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Los objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes tres perspectivas. Son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas de procesos internos, clientes y financiera. El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro pero no sólo en las áreas tradicionales sino en la formación del recurso humano, los sistemas de información y los procedimientos, tal como lo expresan Kaplan y Norton (2002).

En la actualidad, el papel del factor humano en el éxito de una empresa de seguros es clave pues la tecnología tiende a igualarse y el elemento diferenciador está en los empleados, en las actitudes que éstos manifiesten, en el grado de

sintonía que tengan con la cultura organizativa y en su grado de profesionalidad al desarrollar operaciones de asesoría y venta (Fainé y Tornabell, 2000) citado en A.Millán, C.Muñoz en La integración de los indicadores estratégicos. En pocas palabras se debe buscar la satisfacción del empleado y la suficiencia de los sistemas para impulsar los objetivos de las otras perspectivas.

Para esta perspectiva los temas estratégicos más relevantes son:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Adicional a lo expresado, se consideran algunas de las estrategias derivadas de la encuesta aplicada y del análisis FODA de acuerdo a lo expresado en el capítulo anterior, como son:

- Implementar programas de formación en línea para los trabajadores.
- Implementar programas de formación integral y rotación para los jóvenes talentos.
- Mejorar la comunicación de la gestión estratégica implementando el uso de herramientas tecnológicas de software libre.
- Formalizar y divulgar el proceso de gestión estratégica a toda la organización.
- Comunicar por diferentes medios los resultados de la gestión estratégica.

De tal forma que a continuación se presenta la tabla con detalles de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Temas estratégicos	Objetivos	Indicadores	Forma de medición
Capacidades de los empleados	Mejorar las capacidades y competencias de los empleados	Cantidad de capacitaciones realizadas en línea	Cantidad mínima de capacitaciones por empleado
	Formación integral de jóvenes talentos	Áreas de negocio cubiertas por empleados talentos	Cantidad de áreas de negocio cubiertas por empleado en un periodo de rotación
Capacidades de los sistemas de información	Divulgar el proceso de gestión estratégica a toda la organización.	Aumentar la cantidad de personas con conocimiento del proceso estratégico	Cantidad de personas capacitadas en el proceso de gestión estratégica
	Mejorar la comunicación de la gestión estratégica	Cantidad de sesiones de comunicación de resultados estratégicos	Número de sesiones de comunicación de resultados estratégicos en un periodo
Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.	Mejorar el clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores y retener el talento clave	Cantidad de incentivos implementados para los empleados	Cantidad de incentivos implementados en un periodo
		Cantidad de empleados promovidos por méritos	Cantidad de empleados promovidos por méritos

Tabla 25: CMI. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: el autor.

En orden de importancia se describen los indicadores propuestos para la empresa de seguros en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

**Cantidad de incentivos implementados para los empleados:** en tiempos de crisis económica un factor de motivación extrínseca lo constituyen los incentivos bien sea en moneda extranjera, moneda nacional, suministro de productos escasos, beneficios para los empleados y sus familiares, flexibilidad para el cumplimiento de las obligaciones, por ejemplo, ejecutando trabajo remoto. Todos estos incentivos contribuyen al bienestar y la satisfacción del empleado a su retención y a fortalecer el compromiso con la Organización en la retención de sus clientes y el logro de los objetivos financieros.

**Cantidad de capacitaciones realizadas en línea:** bajo la premisa que la capacitación en línea es menos costosa que la presencial y que de esta manera más empleados pueden disfrutar de ella, la empresa puede implementar

programas de capacitación en línea tanto en competencias blandas como en formación técnica especializada de modo que los empleados mejoren su nivel profesional y con esos conocimientos aporten ideas tanto para la ejecución de sus funciones como para los planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos. Por otra parte, es un factor de motivación intrínseca porque les permite estar en capacidad de ser candidatos para un ascenso en la Organización.

***Aumentar la cantidad de personas con conocimiento del proceso estratégico:*** dada la importancia que tiene la gestión estratégica en una Organización, es de suma importancia que todos los empleados sin importar el nivel que tengan en la empresa, conozcan este proceso. De esta manera se logran dos objetivos de cara al empleado que son el sentirse involucrado y considerarse un elemento estratégico y saber cómo sus actividades contribuyen en mayor o menor grado con el logro de los objetivos de las empresa. Estos son factores de motivación intrínseca por tanto contribuyen a la retención del empleado o colaborador y su alineación con la Organización.

***Cantidad de sesiones de comunicación de resultados estratégicos:*** siendo la comunicación dentro del proceso estratégico un factor clave de éxito, es necesario que todos los niveles dentro de una Organización estén en conocimiento de los resultados y el avance en el logro de los objetivos estratégicos porque así se podrán implementar correctivos oportunamente a aquellos planes de acción que no estén dando los resultados esperados. El éxito de la implementación de la estrategia depende de la participación de las personas que van a ejecutarla y para esto deben estar bien informadas y alineados desde el liderazgo hasta sus colaboradores. Por tanto mientras más sesiones informativas sobre los resultados de la implementación de la estrategia mayor serán las posibilidades de ejecutarla exitosamente.

***Áreas de negocio cubiertas por empleados talentos:*** a falta de personal en las empresas motivado a la migración de profesionales y jóvenes talentos, la

empresa de seguros puede implementar un programa de formación integral de jóvenes de tal manera que pueda motivarlos a quedarse por un plan de carrera dentro de la empresa y para que en un futuro sean los líderes con conocimiento total de cada uno de las áreas de negocio de la Organización.

***Cantidad de empleados promovidos por méritos:*** es un indicador motivador puesto que en la medida que la promociones en la organización se establezcan considerando las competencias y los méritos los empleados o colaboradores tendrán la confianza en la aplicación de justicia en la empresa y la suficiente motivación para mejorar sus competencias para optar por una mejora en su área de conocimiento o experticia o en una nueva línea de desarrollo.

### **Consideraciones sobre los indicadores**

Todos los indicadores diseñados para las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral deben tener una ficha técnica que incluye una serie de atributos para identificarlos. Además todos deben estar relacionados son parte de una cadena donde unos son resultados (perspectiva de clientes y financiera) y otros son inductores (perspectiva de procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

No se pretende dibujar la relación causa-efecto de los indicadores porque no forma parte de los objetivos sin embargo, se muestra una tabla con los principales atributos que debe poseer un indicador, algunos de los cuales se defines explícitamente en el momento de su implementación como son las metas, la frecuencia de medición, el responsable, entre otros.

A continuación en la tabla 26, se presenta la ficha técnica propuesta, de tal forma que se incorpore de manera sistemática los atributos que debe poseer cada indicador:

<b>Atributos</b>
Nombre del indicador
Descripción del indicador
Perspectiva a la que pertenece
Objetivo estratégico asociado
Fórmula
Meta
Unidad de medición
Fuente
Frecuencia de medición
Responsable

Tabla 26: Atributos de los indicadores. Fuente: el autor.

Finalmente se presentaron en este capítulo las cuatro perspectivas relacionadas con la propuesta presentada en el Trabajo Especial de Grado, CMI valido para una Aseguradora del mercado asegurador venezolano.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Mediante las técnicas de recolección de datos aplicadas y el posterior análisis de los mismos, se dio cumplimiento al primer objetivo específico del presente trabajo especial de grado, ya que se pudo constatar la situación de la empresa de seguros en materia de gestión estratégica, se evidenció desconocimiento de los lineamientos estratégicos, falta de información y baja participación en los procesos de planificación estratégica. Por otra parte, se verificó que la superintendencia de la actividad aseguradora Venezolana basa su accionar en la información financiera de las empresas sin requerir reportes de otra índole, tales como reportes de servicio o de la atención al cliente.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, se realizó el análisis estratégico externo, cuyos resultados permitieron identificar las oportunidades de mayor relevancia y las amenazas con mayor impacto para la empresa de seguros, se determinó que la crisis económica que sufre el país, es de alto impacto para la empresa porque tiene afectación a todos los niveles; otro factor de amenaza externa es el alto costo de la tecnología, aunque se considera un factor generador de oportunidades, estos equipos generalmente son importados y deben ser adquiridos en moneda extranjera; finalmente no escapa el sector asegurador de la migración de profesionales y jóvenes talentos, que es uno de los factores que en los últimos años ha impactado más a las empresas.

En cuanto a la identificación de las oportunidades de mayor relevancia, detectadas en el análisis estratégico externo, el avance de la tecnología y la relevancia de las redes sociales, ambos factores permiten acercarse más al cliente y aumentar la eficiencia en las operaciones, así como la expansión a otros mercados.

Se dio cumplimiento al tercer objetivo específico, al realizar el análisis estratégico interno, mediante el cual se identificaron las fortalezas y las

debilidades con mayor impacto para la empresa: en cuanto a las debilidades, se determinó la poca formación profesional para potenciar el recurso humano, y las fallas en la comunicación de la información estratégica, que impiden a los integrantes de la organización alinearse a la estrategia de la empresa. En contraposición, las fortalezas son muchas, entre las cuales resaltan: en el factor de recursos humanos, existe un clima de cooperación entre dirección de la empresa y los trabajadores y los sistemas de recompensas e incentivos a los empleados, en el área administrativa, se encontró la optimización de los gastos, y la relevancia de la posición financiera de la empresa.

Mediante la realización del análisis FODA, se confrontaron los factores externos e internos para derivar estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y reorientación; entre las estrategias que resaltan se encuentran: la expansión de los negocios a otros mercados en Latinoamérica y establecer alianzas estratégicas en los mercados locales o regionales; importante es la implementación de programas de formación en línea para los trabajadores y de formación integral y rotación para los jóvenes talentos; con respecto a los servicios, se deben implementar planes con productos preferenciales para los proveedores de servicios y en concreto con respecto al ámbito comunicacional, se debe comunicar por diferentes medios los resultados de la gestión estratégica.

Finalmente y para dar cumplimiento al objetivo del presente trabajo especial de grado, se construyó la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa de seguros, cubriendo las cuatro perspectivas financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento considerando los temas estratégicos recomendados por Kaplan y Norton más algunas de las estrategias derivadas del análisis FODA.

Es así como se puede evidenciar, que los objetivos específicos del presente trabajo especial de grado fueron alcanzados en su totalidad, obteniéndose los resultados esperados.

## **Recomendaciones**

El Cuadro de Mando Integral formulado en el presente trabajo especial de grado, puede ser aplicado en una empresa de seguros, como la herramienta de gestión estratégica que provee la integración y la relación de indicadores tanto financieros como no financieros que permitan ofrecer a la organización, una visión más completa de la situación actual y futura de la empresa.

Esta implementación se sugiere realizarla por área de negocio, sin embargo, aplicar el CMI general para la empresa también podrá ser de utilidad. La recomendación se apoya en la sencillez y la fácil implementación contrastada con los grandes beneficios que aporta para los gerentes y sus colaboradores, ya que todos tendrán conciencia y comprensión de cómo contribuyen con los objetivos estratégicos planteados por la Organización, y además podrán tener una vista integrada de los avances hacia el logro de los resultados esperados por los accionistas y todos los que forman parte de la empresa.

Para la implementación del CMI se recomienda tener un área contralora que haga seguimiento y comunique periódica y constantemente a todos los niveles de la organización de seguros los avances sobre los objetivos estratégico; una vez que esta herramienta se haya probado en un área piloto, se sugiere llevar a cabo la implementación del CMI, mediante el uso de una herramienta tecnológica para facilitar su gestión y comunicación.

De cara al CMI, se recomienda poner énfasis en primer lugar en los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento relacionados con el factor humano dada la importancia que tiene su accionar sobre el resto de los indicadores y los resultados y en segundo lugar en los indicadores de la perspectiva de procesos internos especialmente en la reducción del tiempo de desarrollo e implementación de los productos puesto que contribuirá a tener ventaja competitiva en el mercado mediante la oferta oportuna de productos adaptados a las necesidades actuales de los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arciniegas, A. M. (s/f) Técnica de recolección de datos Análisis Documental. Universidad de Ibagué. Consultado en:  
[http://cms.univalle.edu.co/amed/mod\\_inv\\_aula/etapa\\_3cmo\\_obtener\\_informacin\\_pertinente\\_datos\\_para\\_la\\_investigacin\\_en\\_el\\_aula.html](http://cms.univalle.edu.co/amed/mod_inv_aula/etapa_3cmo_obtener_informacin_pertinente_datos_para_la_investigacin_en_el_aula.html)
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme. Consultado en: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Ávila B., H. L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Eumed.net. Edición electrónica. Consultado en:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/8469019996.pdf>
- Beltrán, J. (1998) Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3R Editores. Consultado en:  
[http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)
- Benvenega, P. (2017) Método Basado en Rangos de Gestión y la Calidad de Servicio de las Empresas Aseguradoras. Tekhné Revista de la facultad de Ingeniería. 20-3. Consultado en:  
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/tekhne/article/view/3532>
- Cañas S., C. R. (2017) Propuesta de modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral en el departamento de acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, Estado Bolívar. Universidad de Oriente. Consultado en:  
<http://ri2.bib.udo.edu.ve:8080/jspui/handle/123456789/1421>
- Cardona, P. y Garcia-Lombardia, P. (2005) Como desarrollar las competencias de liderazgo. Navarra: EUNSA
- David, F. R. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Mexico: Pearson Educación. Consultado en: <https://books.google.co.ve/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- D´Alesio, F. I. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia. México: Pearson Educación. Consultado en:

<https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->

De Bono, E. (1993). Más allá de la Competencia. La creación de nuevos valores y objetivos de la empresa. Barcelona: Paidós

Díaz A., A. (2006) Función Social del Seguro, FASECOLDA. Consultado en: [http://www.fasecolda.com/files/4713/9101/2234/parte\\_ii.captulo\\_2\\_funcin\\_social\\_del\\_seguro.pdf](http://www.fasecolda.com/files/4713/9101/2234/parte_ii.captulo_2_funcin_social_del_seguro.pdf) Función

Francés, A. (2006) Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Consultado en: [https://books.google.co.ve/books/about/ESTRATEGIA\\_Y\\_PLANES\\_PARA\\_LA\\_EMPRESA\\_CON.html?id=yAmLG-Vr8BkC](https://books.google.co.ve/books/about/ESTRATEGIA_Y_PLANES_PARA_LA_EMPRESA_CON.html?id=yAmLG-Vr8BkC)

Gaceta 41.556 (2019) Normas que regulan la presentación de los estados financieros analíticos mensuales, anuales y al término de la inspección general de Ley por las empresas de seguros, autorizadas para operar en Venezuela. Consultada en: [http://www.sudeaseg.gob.ve/?post\\_type=document&p=7878](http://www.sudeaseg.gob.ve/?post_type=document&p=7878)

Gaceta Oficial 39.621 Providencia 514 (2011) Mediante la cual se establecen las Normas para la presentación del examen de competencia profesional para obtener la autorización para actuar como agente de seguros. Consultada en: [http://www.sudeaseg.gob.ve/?post\\_type=document&p=703](http://www.sudeaseg.gob.ve/?post_type=document&p=703)

Guerrero, M. H. y Vélez D., W. (2013) Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Consultado en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPS-GT000506.pdf>

Hill, Charles W. L. (2005) Administración estratégica: Un enfoque integrado /Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. México: McGraw-Hill. Índice consultado en: [http://virtual.urbe.edu/librotexto/658\\_401\\_2\\_HIL\\_1/indice.pdf](http://virtual.urbe.edu/librotexto/658_401_2_HIL_1/indice.pdf)

Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística Guía para la comprensión holística de la ciencia. Cuarta Edición. Bogotá: Quirón Ediciones S.A. Cooperativa Editorial Magisterio y Caracas: Ciea-Sypal.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000) Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia. Harvard Business Press. Gestión Grupo Planeta. Consultado en: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Cuadro de mando integral (Balanced scorecard) 2da. Edición.
- Ley de la Actividad Aseguradora (2016) Gaceta Oficial 6.220. Consultada en: <http://www.sudeaseg.gob.ve/wp-content/uploads/2016/03/Ley%20de%20Actividad%20Aseguradora%20GO%206220%20%2015-05-2016.pdf?x41979>
- Malgioglio, J. M., Carazay, C. Suardi, C. y otros. (2001) Capital intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio; Sextas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. Consultado en: <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>
- Millán A., A. y Muñoz C., C. (2000) Indicadores de relación con el cliente en el sector asegurador. I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Valencia. Consultado en: <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20contabilidad%20de%20gesti%C3%B3n/I%20Encuentro%20Iberoamericano%20Cont.%20Gesti%C3%B3n/Proyecciones%20Sectoriales/Mu%C3%B1ozyAguilar.pdf>
- Muñoz C., C. y Millán A., A. La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros. Universidad Complutense de Madrid. Consultado en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4glk2s4IPt8J:eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/035.doc+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ve&client=firefox-b-d>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. Nwe York: Free Press.
- Pérez T., J. L. (2016) Libro Conociendo el seguro. Consultado en: [https://www.researchgate.net/publication/296992753\\_2001\\_Libro\\_Conociendo\\_el\\_Seguro](https://www.researchgate.net/publication/296992753_2001_Libro_Conociendo_el_Seguro)

Quezada A., R. A., (2012) Plan Estratégico para una Corredora de Seguros Generales y de Vida. Repositorio académico de la Universidad de Chile. Consultado en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/104358>

Question Pro. (s/f) Las cinco etapas del proceso de gestión estratégica. Consultado en: <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>

Ramos M., M. (2014) Drucker, P (1954) La Gerencia. En: Pensamiento Estratégico. Consultado en: <http://www.marianoramosmejia.com.ar/drucker-cual-es-nuestro-negocio-y-cual-deberia-ser-sexta-parte/>

Rodrigues F., A. I. (2016) Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16752/1/Tesis963-160408.pdf>

Sampieri, R.; Fernández C., C. y Baptista., M. del P. (2010) Metodología de la investigación. 5ta. Edición. México: McGraw Hill. Consultado en: [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Seguro en cifras 2017. Información del Mercado Asegurador de la República Bolivariana de Venezuela. No. 50. Consultado en: [http://www.sudeaseg.gob.ve/?post\\_type=document&p=7575](http://www.sudeaseg.gob.ve/?post_type=document&p=7575)

Terrazas M., K. M., González V., E.; Beltrán E., L. E.; Uribe D., A. y Fornés R., R. D. (2011) el. Plan estratégico para una compañía de seguros de CD. Obregón, Sonora. Revista El Buzón de Pacioli, 74. Consultado en: [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/3.-\\_plan\\_estrategico\\_para\\_una\\_compania\\_de\\_seguros\\_de\\_cd\\_obregon\\_sonora.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/3.-_plan_estrategico_para_una_compania_de_seguros_de_cd_obregon_sonora.pdf)

Thompson, A. A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, J. (2012) Administración Estratégica: Teoría y casos. Consultado en: [https://www.academia.edu/30311254/Administracion\\_Estrategica\\_Arthur\\_A.\\_Thompson\\_and\\_Gamble](https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A._Thompson_and_Gamble)

UPEL (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL. Consultado el 13/03/2018: <https://es.scribd.com/document/330024419/Manual-UPEL-2016-pdf>