



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE BALANCED
SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) EN
EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.**

SUSTENTADO POR:

**MARIO ALBERTO LAGOS ROJAS
SAMIA HILSACA ABUDALLE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE BALANCED
SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) EN
EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**ASESOR TEMÁTICO
ELLY ALEMÁN**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**PATRICIA VILLALTA
MARTHA DINORAH IRÍAS
HENRY ANDINO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2013

MARIO ALBERTO LAGOS ROJAS

SAMIA HILSACA ABUDALLE

Todos los derechos son reservados

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)
Ciudad**

Estimados Señores:

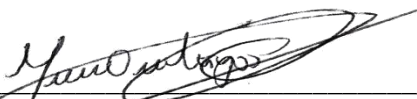
Yo, (Nosotros), MARIO ALBERTO LAGOS ROJAS y SAMIA HILSACA ABUDALLE, de Tegucigalpa, autores del trabajo de postgrado titulado: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) EN EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. presentado y aprobado en el mes de septiembre del año 2013, como requisito previo para optar al título de máster en MASTER EN DIRECCION EMPRESARIAL y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en la salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

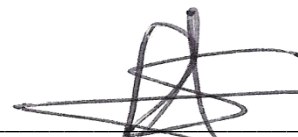
De conformidad con lo establecido en el artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales.

Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. a los 23 días del mes de septiembre de 2013.



Mario Alberto Lagos Rojas 11113134



Samia Hilsaca Abudelle 10753077

* La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestro expediente

DEDICATORIA

A Dios primeramente por darme la oportunidad de haber alcanzado una meta más y por estar presente en cada paso, iluminar nuestras mentes y poner en el camino a todas aquellas personas que fueron nuestro soporte y compañía durante el periodo de estudio, a mi novia Ingrid Matamoros por su amor, comprensión y apoyo, es quien me complementa, quien me motiva y ayuda a ser mejor persona, a mis padres Mario Antonio Lagos Ordoñez y María de la Cruz Rojas Cerrato quienes siempre me están apoyando desde el cielo y se encuentran presentes en todos mis proyectos de vida, a mis hermanos por su apoyo incondicional y por estar allí siempre cuando los necesito y a mi tesoro Kenny Samael Lagos Navas que con su cariño me da la fuerza necesaria para estar de pie y con la cabeza en alto para enfrentar cualquier situación por difícil que sea.

Mario Alberto Lagos Rojas

A Dios, por darme la oportunidad de realizar todas las meta que me propuse y por estar conmigo en cada decisión que tomo, por brindarme la salud, energía y sabiduría necesaria y por poner en mi camino amigos y compañeros que han sido de apoyo y de bendición para lograr mis objetivos, a mis padres Sami Saga Zerene y Montaha Abudalle de Hilsaca, mis hermanos Jacob Hilsaca Abudalle y Amir Hilsaca Abudalle por su apoyo incondicional este triunfo es nuestro y se los dedico con todo mi amor; ¡Gracias!

Samia Hilsaca Abudalle.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, nos gustaría agradecer a Dios Todopoderoso que nos ha conservado con vida, con salud, que nos dio inteligencia y sabiduría, para culminar con éxito un triunfo profesional más.

A nuestros tutores, Dr. Marlon Breve y MBA. Elly Alemán, por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para nuestra formación como investigadores.

A todas las personas que nos apoyaron y colaboraron en las diferentes etapas de realización de este estudio de investigación.



FACULTAD DE POSTGRADO

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) EN EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

AUTORES:

Mario Alberto Lagos Rojas

Samia Hilsaca Abudalle

RESUMEN

El presente proyecto consiste en el diseño de una plantilla electrónica para la implementación del balanced scorecard en Equidad Compañía de Seguros S.A. Abordado desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Se aplicaron instrumentos para diagnosticar la situación actual del plan estratégico, mismo que se actualizó utilizando las plantillas electrónicas diseñadas y se validó a través de un grupo focal. El propósito principal es implementar la metodología del balanced scorecard en Equidad Compañía de Seguros para desarrollar una ventaja competitiva y posicionarse como líder en la industria de seguros.

Al final se concluye que Equidad Compañía de Seguros no cuenta con un sistema de medición y control de indicadores adecuado por lo tanto se recomienda la adopción de la herramienta balanced scorecard que le permita gestionar de manera integral las cuatro áreas de enfoques. De esta manera se concluye que el balanced scorecard es un modelo útil, innovador, y necesario para la administración, la planeación estratégica y evaluación en Equidad Compañía de Seguros.

Palabras claves: Estrategia, Balanced Scorecard, indicadores y gestión estratégica, Seguros.



GRADUATE SCHOOL

SYSTEM IMPLEMENTATION BALANCED SCORECARD IN EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

AUTHORS:

Mario Alberto Lagos Rojas

Samia Hilsaca Abudalle

ABSTRACT

This project consists of the design of an electronic template for the implementation of balanced scorecard in Equidad Insurance Company. Here are addresses four perspectives in Equidad Insurance Company and these are finance, customers, internal processes, and growth and development. Instruments are applied to diagnose the current situation, an analysis was made and conclusions were reached with their respective answers and recommendations. The main purpose is to implement the balanced scorecard in Equidad Insurance company to develop a competitive advantage and position yourself as a leader in the insurance industry.

In the end it concludes that Equidad Insurance Company does not have a system of measurement and control system of indicators therefore recommends the adoption of the Balanced Scorecard tool because it allows holistically manage the four areas presented approaches and its usage in this thesis. This disclosed that the balanced scorecard is a useful model, innovative, and necessary for the administration, strategic planning and evaluation Equity Insurance Company.

Keywords: Strategy, Balanced Scorecard, indicators and strategic management, Insurance.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	ANTECEDENTES.....	3
1.3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.3.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.4	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.5	OBJETIVO GENERAL.....	8
1.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.7	JUSTIFICACIÓN.....	9

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIAMIENTO DE EMPRESAS.....	11
2.1.1.	CONCEPTUALIZACIÓN.....	11
2.1.2.	ROLES ADMINISTRATIVOS.....	13
2.1.3.	EVALUACIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	14
2.1.4.	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.....	17
2.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.2.1	CONCEPTUALIZACIÓN.....	19
2.2.2	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.2.3	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.3	SISTEMAS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN.....	28
2.3.1	ANÁLISIS FODA.....	29
2.3.2	LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	31

2.3.3	ANÁLISIS PEST.....	33
2.3.4	ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	35
2.3.5	MATRICES DE CARTERA DE PRODUCTOS BCG.....	36
2.3.6	MATRIZ DE DECISIÓN.....	37
2.3.7	ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS “STAKEHOLDERS”.....	39
2.3.8	OUTSOURCING.....	40
2.3.9	BENCHMARKING.....	41
2.3.10	DOWNSIZING.....	43
2.3.11	REINGENIERIA.....	44
2.3.12	CALIDAD TOTAL.....	45
2.3.13	EMPOWERMENT.....	48
2.3.14	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	50
2.4	BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)	
2.4.1	CONCEPTUALIZACIÓN.....	52
2.4.2	ORIGENES.....	53
2.4.3	CARACTERÍSTICAS DEL BALANCED SCORECARD.....	54
2.4.4	PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....	56
2.4.5	CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DEL BALANCE SCORECARD.....	67
2.4.6	MAPAS ESTRATEGICOS.....	69
2.4.7	EMPRESAS QUE UTILIZAN BSC EN HONDURAS.....	70
2.5	EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS	
2.5.1	HISTORIA DE LOS SEGUROS EN EL MUNDO.....	71
2.5.2	HISTORIA DE LOS SEGUROS EN HONDURAS.....	72
2.5.3	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	73
2.5.4	EMPRESAS RELACIONADAS.....	73

2.5.5	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	74
2.5.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	75

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.3	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	79
3.4	TÉCNICAS Y MÉTODOS.....	79
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	82

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1	ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	83
4.1.1	ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	83
4.1.2	CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO AL NIVEL GERENCIAL.....	90
4.1.3	CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A MANDOS INTERMEDIOS.....	98
4.1.4	ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA A EXPERTO.....	101
4.1.5	DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO VALIDADO POR GRUPO FOCAL.....	106
4.2	ARTICULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUALIZADO CON LA PLANTILLA DEL BALANCED SCORECARD.....	120
4.2.1	GENERACIÓN DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS.....	121
4.2.2	ESTABLECIMIENTO ACCIONES ESTRATEGICAS.....	127
4.2.3	RELACIÓN PROGRAMAS - OBJETIVOS.....	129
4.2.4	RESUMEN DEL CUADO DE MANDO INTEGRAL.....	131
4.2.5	SISTEMA DE ALERTA.....	134
4.2.6	MAPA ESTRATEGICO.....	135

4.3	SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO.....	139
-----	---	-----

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES.....	141
5.2	RECOMENDACIONES.....	142

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN O SOCIALIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

6.1	INTRODUCCIÓN.....	144
6.2	ESTRUCTURA.....	144
6.3	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	147
6.4	CONSIDERACIONES FINALES.....	¡Error! Marcador no definido.
6.4.1	DISEÑO DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA.....	150

BIBLIOGRAFÍA.....	151
--------------------------	------------

ANEXOS.....	157
--------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS.....	234
------------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS.....	237
-------------------------------	------------

ÍNDICE DE ANEXOS.....	236
------------------------------	------------

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la implementación del balanced scorecard como herramienta de planificación estratégica en Equidad compañía de Seguros S.A.

En Honduras son muy pocas las empresas que han usado este sistema, y este ha sido uno de las mas grandes limitantes que se encontraron a la hora de investigar sobre todo lo referente al tema.

Este proyecto esta diseñado a manera de proporcionarles alternativas a los gerentes para una mejor toma de decisiones basado en resultados.

Las herramientas utilizadas para recopilar información fueron cuestionarios y entrevistas estructuradas y semiestructurados dirigidos a diferentes partes de la organización: consejo directivo, alta gerencia, mandos intermeditos y expertos, como mecanismo de validación del plan estratégico se desarrollo un grupo focal con el Consejo Directivo.

Es por este interés en la mejora continua, que se presenta un diseño de plantilla electrónica para la implementación del Balanced Scorecard en Equidad Compañía de Seguros.

Se diseñaron instrumentos y se aplicó una muestra por criterio no probabilístico en los cuatro segmentos que conforman la muestra seleccionada que consisten en: el Consejo de Administración, Alta Gerencia, Mandos Intermedios y Expertos.

La investigación fue de tipo exploratorio, implementado con enfoque cualitativo.

El capítulo I incluye la introducción, antecedentes, definición del problema, formulación de las preguntas de investigación, establecimiento de objetivos generales y específicos como base de la investigación realizada.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación realizada, se abordan las formas de administración y gerenciamiento de empresas, el concepto de planeación estratégica, los diferentes sistemas de gestión y evaluación, la metodología de implementación del balanced scorecard y se muestra generalidades de Equidad Compañía de Seguros.

Posteriormente en el Capítulo III se aborda el enfoque de la investigación y su respectivo diseño, determinando los tipos de fuentes de información, técnicas y métodos empleados para la recopilación.

En el capítulo IV se reflejan los resultados de la investigación, producto del análisis de los instrumentos aplicados y se muestra la articulación del plan estratégico a través de la utilización de plantillas electrónicas bajo la metodología de balanced scorecard.

Las conclusiones y recomendaciones finales se muestran en el capítulo V y en el capítulo VI se muestra la aplicabilidad que consiste en el diseño de plantillas electrónicas las que serán posteriormente incorporadas en una plataforma tecnológica.

1.2 ANTECEDENTES

Toda empresa al tener una visión y hacer de esta su meta primordial, plantea una misión que le permitirá alcanzarla, a través del cumplimiento de una serie de objetivos estratégicos, mismos que la gerencia procurará traducirlos en la realización de cada una de sus operaciones; entonces aquí es donde surge la pregunta: ¿Cómo lograr el cumplimiento de los objetivos planteados? en este punto es en donde el diseño de una estrategia es el trayecto que debe seguirse para llegar a esa visión.

Dado lo anterior, es poco probable tener éxito al formular estrategias que por muy simples que estas sean si no van acompañadas de un debido control presupuestal, el manejo eficiente de los recursos y un adecuado sistema de establecimiento y monitoreo de actividades e indicadores claves de desempeño organizacional.

Al momento de diseñar una estrategia es importante considerar que no basta con el establecimiento de una visión y misión, se requiere ir un paso más allá y argumentar objetivos estratégicos, metas claras e indicadores clave, que permitan la medición y seguimiento del avance y cumplimiento.

Tanto una correcta articulación de la estrategia, como un adecuado sistema de implementación y seguimiento; permitirá alcanzar los objetivos planteados asegurando el máximo aprovechamiento de los recursos lo que conlleva al establecimiento de una ventaja competitiva.

Según Gerry Johnson y Kevan Scholes (1997), existen herramientas que permiten la formulación de estrategias entre las que podemos mencionar:

- Análisis FODA.
- Las 5 Fuerzas de Porter.
- El análisis PEST.
- Análisis de escenarios.

- Matrices de cartera de productos BCG.
- Matriz de decisión.
- Análisis de grupos estratégicos “Stakeholders”.
- Empowerment: Traducido al español “facultamiento o empoderamiento”.
- Outsourcing: Traducido al español “subcontratación”.
- Benchmarking: Traducido al español “análisis comparativo”.
- Downsizing: Traducido al español “reducción del personal”.
- Reingeniería
- Calidad Total

De acuerdo a Arrieta (2006), existen perspectivas financieras, clientes, procesos en las dentro de estas perspectivas podemos mencionar las siguientes herramientas:

En la perspectiva financiera:

- Value Based Management (VBM) Traducido al español “Gestión Basada en el Valor”.
- Activity Based Management (ABM) traducido al español “La Gestión por actividades”.

En la perspectiva de clientes:

- Customer Relationship Management (CRM) traducido al español “Gestión de la relación con el cliente”.
- Six Sigma traducido al español “Seis Sigma”.

En la perspectiva de procesos:

Six Sigma, Teoría de Restricciones (TOC por sus siglas en inglés) así como también la gestión por competencias que incorpora la perspectiva del desarrollo del recurso humano.

Todas estas son parte integral del Tool Box Management (Caja de herramientas para la gestión), por lo cual se considera que el balanced scorecard o cuadro de mando integral es la columna vertebral, ya que sin ella el mensaje de las otras herramientas podría adquirir una importancia absoluta cuando en realidad es relativa, volviéndose herramientas de resonancia, dado que la implementación de estrategias requiere de nuevas herramientas de gestión diferentes a las que sirven para formular estrategias.

El balanced scorecard (Cuadro de mando integral), es un sistema de administración que permite desarrollar un esquema que traduce la misión y los objetivos estratégicos de las organizaciones en metas y mediciones claras y específicas (Evans, 2002).

El Tableau du Bord (Fórmula de control de la actividad empresarial) fue el antepasado del Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) en los años 60 (Enciclopedia de economía, 2006).

La utilización del BSC se remonta a la década de los 90's cuando de la mano de la institución Nolan Norton Institute condujo un estudio sobre diversas empresas denominado "la medición de los resultados en la empresa del futuro". Dicho estudio fue realizado por David Norton el director del Nolan Norton Institute y Robert Kaplan como asesor académico. Partió del supuesto sobre el hecho de que la forma de medir las actuaciones en las empresas estaban solamente enfocados en la parte financiera y que estos métodos estaban volviéndose arcaicos y estaban limitando el desarrollo de las organizaciones (Robert S. Kaplan, 2000).

Fue en el año de 1992 que los resultados del estudio realizado por los señores Robert Kaplan y David Norton, se publicaron en un artículo en la Harvard Business Review y donde comenzó la implementación de forma profesional en muchas empresas de EEUU, entre las que se puede mencionar Brown and Root Energy Services (división de Rockwater), como las pioneras, seguidas de Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores y Pioneer Petroleum.

Con la implementación de esta metodología se consideran simultáneamente las perspectivas de financiera, procesos, clientes, desarrollo y aprendizaje facilitando la identificación de las relaciones causa y efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El sistema asegurador hondureño es una actividad predominantemente de intermediación financiera, perteneciente al sistema financiero del país, dicho sistema esta compuesto por: instituciones de seguros, bancos de segundo piso, emisoras de tarjetas de crédito, oficinas de representación, sociedades financieras, bancos estatales, bancos comerciales, casas de cambio, bolsas de valores, fondos de pensiones y otras instituciones relacionadas con el sistema.

Durante los últimos años este sector se ha convertido en uno de los principales motores de la economía. En el período 2001 – 2009, su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), en términos reales, pasó de representar el 5.7% del PIB al 14.1% con lo que se consolida como la segunda actividad de mayor importancia para el desarrollo de Honduras, por detrás de la industria manufacturera (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia [CDPC], 2010).

Las instituciones financieras se ven en la necesidad de ampliar su ventaja competitiva; han cobrado importancia temas como: certificación de calidad, responsabilidad social empresarial, incursión en canales de venta no tradicionales y el uso de las herramientas de gestión estratégicas a fin de ampliar su cartera de productos que puedan satisfacer las necesidades del mercado actual, con el apoyo de plataformas tecnológicas, flexibilidad en coberturas y capacidad de respuesta (Banco Central de Honduras, [BCH], 2012).

Equidad Compañía de Seguros S.A. es una organización con raíces cooperativas, propiedad de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras y 41 Cooperativas del sistema federado FACACH, que contribuye a la protección de las personas y organizaciones ligadas al sector social de la economía.

Actualmente la organización está interesada en ponerse a la vanguardia en sus productos, servicios, imagen, y por ende en sus herramientas de gestión empresarial.

Uno de los principales objetivos de la organización es articular un plan estratégico que le posicione como una aseguradora líder en el sector social de la economía, implementando un sistema que permita realizar mediciones, establecer indicadores, brindar seguimientos, implementar acciones correctivas, preventivas y brindar la retroalimentación oportunas.

Otro reto para la organización es lograr que los colaboradores en todos los niveles se empoderen de este plan estratégico y lograr alinear los objetivos estratégicos a los objetivos operativos y las actividades realizadas en el día a día.

1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización actualmente no cuenta con un sistema de medición y seguimiento que le permita una adecuada implementación del plan estratégico y que a la vez acompañe el desarrollo de las actividades del negocio permitiéndole el análisis y la toma de decisiones oportunas, asegurando así la alineación de los objetivos estratégicos y los operativos.

Otro reto para la organización es lograr que los colaboradores en todos los niveles se empoderen de este plan estratégico y lograr alinear los objetivos estratégicos a los objetivos operativos y las actividades realizadas en el día a día.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuenta actualmente Equidad Compañía de Seguros con algún sistema de medición y establecimiento de objetivos?
- ¿Existen indicadores para medir el desempeño de las áreas financieras, comercial, procesos, desarrollo y aprendizaje?
- ¿Cuenta la organización con un plan estratégico actualizado y cual es su alcance?
- ¿Qué indicadores clave se deben incorporar para cada perspectiva (financiera, comercial, procesos, desarrollo y aprendizaje)?
- ¿Cuáles son las metas que se deben de fijar a corto y mediano plazo para cada uno de los indicadores)?
- ¿Cuál es la mejor vía para socializar el sistema del balanced scorecard (cuadro de mando integral)?

1.5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema que facilite la implementación del balanced scorecard (cuadro de mando integral) en Equidad Compañía de Seguros permitiendo la adecuada alineación de los objetivos estratégicos con los objetivos operativos.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Actualizar el plan estratégico de Equidad Compañía de Seguros y desarrollar un plantilla electrónica que facilite la implementación del sistema balanced scorecard (cuadro de mando integral).

Articular el plan estratégico utilizando la plantilla diseñada y estableciendo un sistema de indicadores e instrumentos de seguimiento.

Diseñar un plan de implementación del balanced scorecard (cuadro de mando integral) que incluya socialización, capacitación y evaluación del sistema.

1.7 JUSTIFICACIÓN

La importancia del uso de indicadores de control de gestión en las empresas ha tomado cada vez más relevancia debido a los beneficios financieros, económicos, administrativos y operativos que aportan al interior de las mismas, por lo que se recomienda la adopción o implementación de indicadores de gestión de control como lo es el balanced scorecard (BSC), ya que el uso de esta herramienta tiene como consecuencia: el aumento de la rentabilidad, facilitar el manejo operativo, contribuir en la reducción de costos y pérdidas, por consiguiente a ser más eficiente y competitiva tanto con sus clientes externos como internos.

Además y quizás lo más relevante es que la implementación de indicadores de gestión de control como el balanced scorecard (BSC), permite evaluar, debatir y actualizar la estrategia empresarial.

Uno de los errores más comunes al momento de implementar planes estratégicos en la mayoría de las organizaciones, es que las metas planteadas para cada una de las áreas de la empresa no están asociadas al plan estratégico de la organización; es por esto que la implementación de una medición de objetivos y actividades de la compañía como ser el sistema de balanced scorecard (cuadro de mando integral) lo que contribuirá a que los esfuerzos de cada colaborador estén enfocados en el cumplimiento de las metas estratégicas de la institución.

En Equidad Compañía de Seguros, se desarrollo un plan estratégico para el periodo 2008 – 2012, el cual no logro cumplir en su totalidad con los objetivos planteados por la institución, en parte porque las metas ejecutadas no estaban vinculadas a las metas del plan estratégico, por esta razón se recomienda la implementación del balanced scorecard (cuadro de mando integral) ya que permitirá alinear las perspectivas esenciales para el funcionamiento del negocio y la oportuna toma de decisiones, aspectos relevantes al momento de estudiar e incorporar estrategias.

Por lo que la presente investigación está orientada a facilitar la implementación del sistema balanced scorecard (cuadro de mando integral) a través de la utilización de una plantilla electrónica que incluye, el diseño de un plan de socialización, capacitación, y evaluación del sistema que permita a la institución asegurar el entendimiento y el empoderamiento de la herramienta.

A través de la implementación del balanced scorecard (BSC) se espera obtener los siguientes beneficios:

- Implementar un mecanismo de control y gestión gerencial que permita generar una ventaja competitiva.
- Establecer indicadores y metas clave del negocio.
- Compartir la estrategia a todos los niveles de la institución.
- Establecer procedimientos internos que satisfagan los requerimientos financieros y de los clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIAMIENTO DE EMPRESAS

2.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

La palabra “administración” se forma con el prefijo ad. hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación (Ponce, 2004).

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios (Koontz, H. 2012).

¿Quiénes son los que administran? es conocido que los administradores trabajan en organizaciones, y por lo tanto muy arriesgado pensar que todos los que trabajan en una organización son administradores, dado que en las organizaciones menciona Robbins (1994) hay dos categorías los operativos y los administradores, en la cual la última categoría busca tener eficiencia con los medios y eficacia con los fines, y de esta forma no hacer bien las cosas equivocadas.

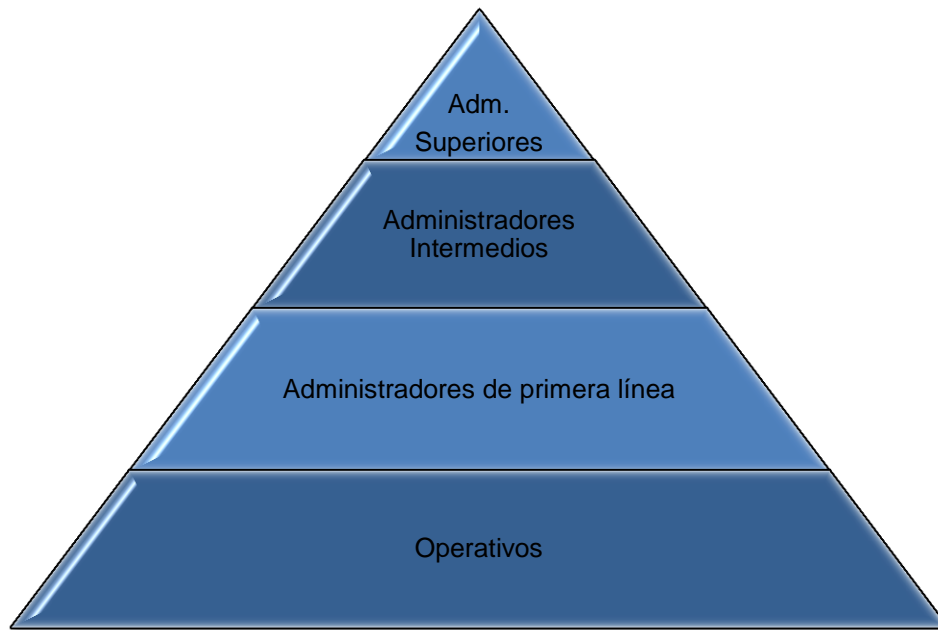


Figura 2.1. Niveles de la Organización.

Fuente: (David, 2003).

Sin importar el nivel que se ocupe dentro de la figura 2.1 un administrador siempre será un administrador independientemente de donde administre, y desempeñará 4 funciones administrativas como lo mencionó Henry Fayol (1950) las cuales se representan en la figura 2.2.

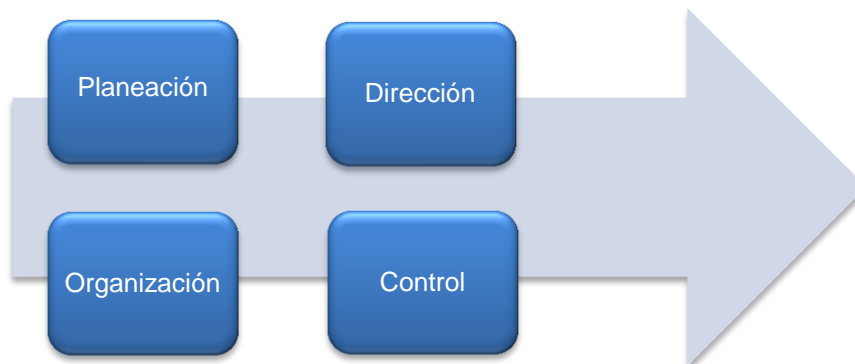


Figura 2.2. Funciones Administrativas.

Fuente: (Hellriegel, 2008).

Explicación de la figura 2.2 cuando se refiere a *planeación* automáticamente estamos involucrando elementos como metas, el establecimiento de la estrategia y por ende el desarrollo de planes para coordinar las actividades, la *organización* básicamente determina las actividades a realizar, quien las llevará a cabo, cómo deben agruparse, quien informa a quien, y sobre todo donde se tomarán las decisiones, en *dirección* nos enmarcamos en la conducción de otros, la selección de los canales de comunicación tratando por supuesto que sean los más efectivos posibles y la resolución de conflictos, y para que todo lo demás se lleve a cabo, esta la función de *control* que no es más que vigilar las actividades para asegurar que se están llevando conforme se planearon.

2.1.2. ROLES ADMINISTRATIVOS

Uno de los principales enfoques en la teoría administrativa es el de roles administrativos difundido por Henry Mintzberg (1973), en consecuencia su enfoque consiste en observar lo que los gerentes hacen y, a partir de ello, lograr las conclusiones respecto a qué actividades o funciones gerenciales se trata; Mintzberg le dio a este enfoque mucha más notoriedad a diferencia de otros investigadores, estudiando el trabajo real de los gerentes en todas sus líneas jerarquías desde CEO hasta mandos intermedios.

Llegando a la conclusión de que los no realizan las funciones gerenciales clásicas de citadas en la figura 2.2 en vez de ello afirma se dedican a una variedad de actividades distintas entre las cuales podremos mencionar las siguientes:

Funciones interpersonales

- De figura central, realiza tareas protocolarias y sociales como representante de la organización.
- De líder.
- De enlace, en particular con personas de fuera.

Funciones informativas

- De receptor (recibe información sobre la operación de una empresa).
- De difusor (envía información a los subordinados).
- De vocero (transmite información hacia fuera de la organización).

Funciones de decisión

- De emprendedor.
- De encargado de disturbios.
- De asignar recursos.
- De negociador (trata con varias personas y grupos de personas).

No obstante, observar lo que los gerentes en verdad hacen puede tener un valor considerable al momento de priorizar tareas, aun cuando desempeñen roles similares estos pueden cambiar con el nivel jerárquico, ya que las funciones interpersonales son de mayor preponderancia en un nivel superior que inferior, y así a la inversa el rol de líder puede ser mas importante para un administrador de nivel inferior que uno de nivel medio o superior.

2.1.3. EVALUACIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Muchas y distintas contribuciones de varios autores sobre el tema de la administración, la tabla 2.1 resume las principales contribuciones realizadas dentro de las que destacan la administración científica, de Frederick Taylor; la teoría de la administración operacional moderna, de Henri Fayol, los estudios de Hawthorne de Elton Mayo y E.J. Roethlisberger, al igual que contribuciones recientes al pensamiento administrativo de W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Willian Ouchi, cada uno de estos pensadores en su campo a provisto de herramientas que no solamente van en la línea de cuestiones gerenciales, sino que se extendieron al arte japonés y la historia europea, y sobre todo que sus enfoques estaban en lograr que los trabajadores fueran más productivos.

Tabla 2.1. El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, Título y Año de Obras Importantes	Principal Contribución a la Administración
Administración Científica	
<p>Frederick W. Taylor</p> <p><i>Shop Management (1903)</i></p> <p><i>Principles of Scientific Management (1911)</i></p> <p><i>Testimony before the Special House Committee (1912)</i></p>	<p>Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.</p>
<p>Henry L. Gantt (1901)</p>	<p>Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt, Insistió en la necesidad de la capacitación.</p>
<p>Frank y Lillian Gilbreth (1900)</p>	<p>Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos.</p> <p>Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.</p>
Teoría de la administración operacional moderna	
<p>Henri Fayol</p> <p><i>Administration Industrielle et Generale (1916)</i></p>	<p>Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial.</p> <p>Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y <i>esprit de corps</i>.</p>

Continuación de la tabla 2.1	
Autor, Título y Año De Obras Importantes	Principal Contribución a la Administración
Ciencias de comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Wilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard The Functions of the Executive(1938)	La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

Fuente: (Calude, 1972)

La buena administración y el eficiente gerenciamiento de las empresas es una de los retos más delicados a los que tienen que enfrentarse los gerentes, pues es un conjunto de muchas disciplinas las que deben fusionarse para obtener el resultado deseado, aplicando enfoques que puedan servir como instrumentos para hacer que la organización sea mas eficaz.

2.1.4. TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

“La toma de decisiones organizacionales es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización” (Jones, 2008, pág. 452).

Como lo menciona Jones, formalmente tenemos un proceso de identificación y resolución de problemas, ya sea que el problema se centre en encontrar los mejores insumos para decidir la manera correcta de ofrecer un servicio a los clientes o en idear cómo tratar con un competidor agresivo, ante este tipo de situaciones la solución se podrá basar en decisiones programadas y decisiones no programadas ya sea realizando acciones que son repetitivas y están bien definidas con procedimientos para resolución de problemas o estando mal definidas y sin la existencia de procedimientos para resolver el problema por lo cual numerosas decisiones no programadas en algún momento implicaran *planeación estratégica* y es en este punto donde los gerentes deben de decidir, con una alta incertidumbre y con decisiones complejas, por lo cual todas las organizaciones tienen que desarrollar la capacidad de tomar decisiones programadas y no programadas (Daft, Richard L., 2011).

En este sentido; es importante mencionar que la toma de decisiones gerenciales conlleva en si misma a una etapa de aprendizaje organizacional en un ambiente incierto, no sorprendería que muchas decisiones que se tomen sean erradas y terminen en ocasiones en fracasos (porque depende del juicio propio), claro esta que de ser efectiva la estrategia esta permite a la organización adaptarse al ambiente y evolucionar de forma armoniosa reflejando la habilidad y juicio sensato de los administradores al momento de tomar decisiones correctas, en un ambiente tan cambiante la capacidad de

aprender nuevas conductas y “desaprender”, es apremiante a fin de desarrollar nuevas y mejores competencias esenciales que brinden una ventaja competitiva y sobre todo responder a los retos que depara el futuro.

Para facilitar la toma de decisiones podemos hacer uso de modelos que reconocen este proceso de forma inherente e incierto, en que los gerentes andan a tientas para buscar soluciones que puedan o no llevarlos a resultados favorables para las partes interesadas de la organización.

Entre estos modelos podemos citar el modelo racional y el Carnegie, a continuación se representa una tabla comparativa de ambos:

Tabla 2.2. Diferencias entre modelos Racional y Carnegie de la toma de decisiones

MODELO RACIONAL	MODELO CARNEGIE
La información está disponible	La información limitada está disponible
La toma de decisiones no es costosa	La toma de decisiones es costosa (por ejemplo: costos gerenciales, costos de información)
La toma de decisiones es “libre de valor”	La toma de decisiones se ve afectada por las preferencias y los valores de los tomadores de decisiones
Se genera el rango completo de posibles alternativas	Se genera un rango limitado de alternativas
Se eligen soluciones por unanimidad	Se elige una solución por compromiso, negociación y acomodo entre las coaliciones organizacionales
La solución elegida es la mejor para la organización	La solución elegida es satisfactoria para la organización

Fuente: (Daft, Richard L., 2011)

Pueden existir otros modelos para la toma de decisiones que puedan llevar a los gerentes a resultados favorables para las partes interesadas de la organización, lo que si es importante mencionar es que independientemente de la decisión que se tome esa producirá efectos ya sean positivos o negativos para la organización, que con el tiempo impactaran la estructura, actividades y las competencias esenciales, pero a su vez esto con llevara a la creación de una *memoria* en la organización y a los gerentes soluciones programadas a los problemas, lo que a su vez permitirá aumentar la eficacia organizacional.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

La estrategia es el arte de coordinar todo tipo de acciones para la conducción de una guerra o la defensa de un país, enfocando este concepto al ámbito empresarial la estrategia es el arte de coordinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados, orientados a lo que la empresa aspira ser en un plazo de tiempo determinado (Diccionario Oceáno Uno Color, 2008).

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dicho objetivos y localiza recursos para llevarlas acabo, es por medio de la planeación que se puede plantear el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan los riesgos y se garantizan las condiciones de éxito, es por eso que la planeación estratégica es el punto de partida del proceso administrativo, sin este proceso es muy poco probable que se puedan diseñarse planes en el corto, mediano y largo plazo, por lo cual los diferentes tipos de planeación como ser la estratégica, la táctica o funcional y la operativa no tendrían validez (David, 1997). Con lo citado en el párrafo anterior las ventajas de una planeación estratégica son múltiples, ya que se pueden establecer métodos de utilización racional de los recursos, reducir los niveles de incertidumbre y preparar a la organización para hacer frente a las contingencias.

La propia naturaleza de la planeación estratégica tiene características asociadas normalmente a la palabra “estrategia” y “decisiones estratégicas” entre las que se pueden enunciar las siguientes:

- A las decisiones estratégicas les concierne probablemente el *alcance* de las actividades de la organización.
- El término estrategia se refiere a *ajustar las actividades de la organización al entorno* en el que opera.
- La estrategia tiene que ver con el *ajuste de las actividades de la organización a su capacidad de recursos*.
- Con frecuencia, la decisión estratégica tiene, por tanto, *implicaciones importantes en cuanto a recursos de la organización*.
- Las decisiones estratégicas tienden a afectar a *las decisiones operacionales* para replicar ondas de decisiones menores.
- La estrategia de una organización se verá afectada no solo por las fuerzas del entorno y la disponibilidad de recursos, sino también por los valores y las expectativas de aquellos que detentan el poder de la organización y su entorno.
- Las decisiones estratégicas *afectan a la orientación a largo plazo de las organizaciones* (Gerry Johnson, 1997).

Al momento de definir una estrategia las características anteriores pueden ayudarnos a establecer bases para una, ya con lo citado anteriormente se podría mencionar que la estrategia es una orientación y por ende el alcance de las organizaciones en un largo plazo en primera instancia, y que con el desarrollo del tiempo se ajusta los recursos a entornos cambiantes llámense estos mercados, consumidores, clientes, proveedores, competidores y por sobre todo buscar satisfacer las expectativas de los “stakeholders”, teniendo presente esto vemos como las decisiones estratégicas son complejas por naturaleza, acompañadas de un grado de incertidumbre sea este alto o bajo, un frecuencia de probabilidad de ocurrencias y una severidad al materializarse dicha frecuencia.

Existen estrategias en distintos niveles de la organización entre ellos se puede citar como mínimo 3, estos son el *directivo*, *administrativo* y *el operacional*, sin importar cual sea el giro de integración de estos, es de gran importancia que sean valorados en diferentes escenarios a fin de lograr optimizar los recursos que se inviertan. En la figura 2.3 se ilustra el modelo planteado por los señores James Brian y Quinn.

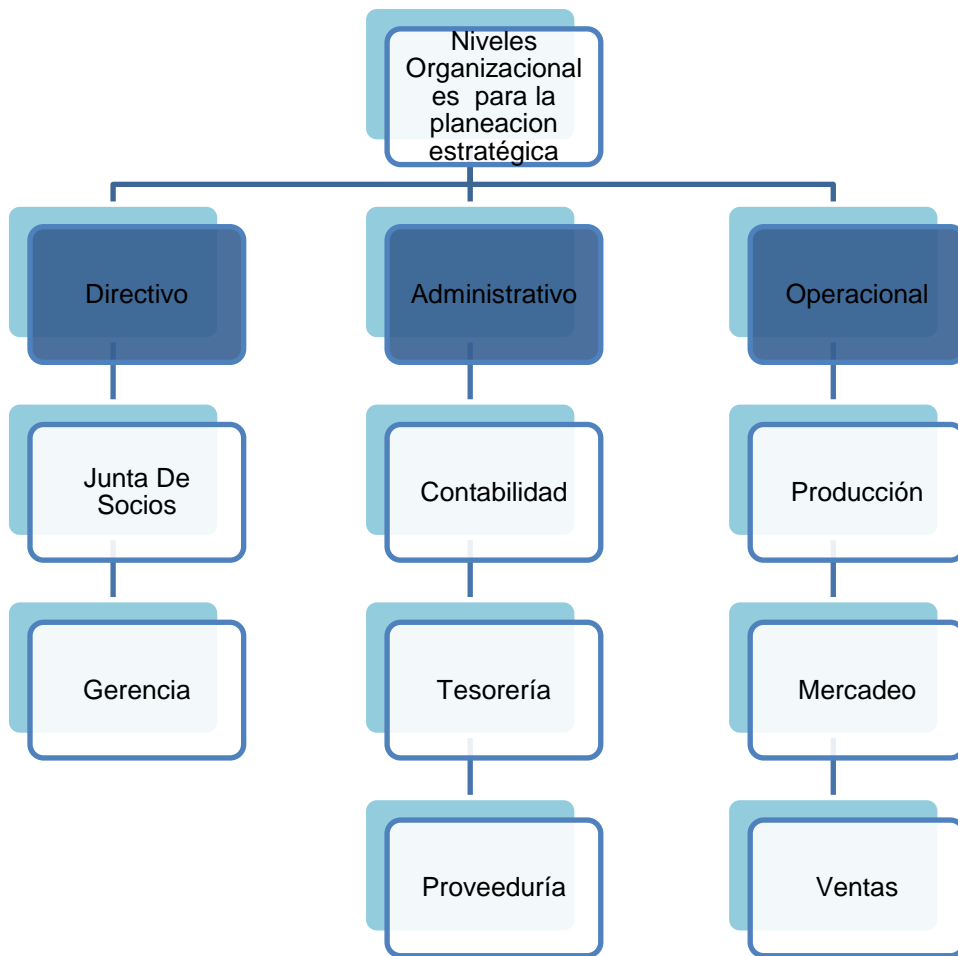


Figura 2.3. Niveles estratégicos.

Fuente: (James Brian Quinn, 1997).

2.2.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica” (Durán Juvé, 1999).

De igual forma es una disciplina que incorpora diversas tácticas, que permiten evaluar e implementar las decisiones interfuncionales que apoyen a la organización a alcanzar sus objetivos, sustentada en las estrategias fundamentales de dirección, administración y operaciones, ya que cada una se caracteriza por ser única, importante y en ocasiones poco frecuentes para la consecución de resultados en el futuro lejano, mas allá de la definición brindada por estos autores, el término es un tanto difícil de definir y se coincide poco en el significado de la estrategia, lo que si no se puede pasar desapercibido es el hecho de que sea cual sea su verdadera definición es *una necesidad no solo contar con ella*, si no que *aplicarla* en las organizaciones, con el fin de “adaptar” los recursos y habilidades actuales o futuras a fin de aprovechar oportunidades de negocios siempre acompañada de la debida gestión del riesgo inherente que con lleve la consecución de los mismos (Render, Heizer y Barry, 2005).

En apoyo a la dirección estratégica se cuenta con decisiones que pueden ser estructuras y no estructuradas, se reconoce que la estrategia estructurada es la que se enmarca dentro de un plan concebido para dar respuestas a los diferentes requerimientos y esto se ve reflejado en muchas empresas contando con diferentes modelos de gestión y evaluación, que van desde el control hasta la creación de planes de continuidad de negocios y planes de contingencia, cuando son no estructuradas el desafío es mayor porque dependerá en gran medida del juicio del administrador.

Sea cual sea la circunstancia deberán de evitarse “desastres predecibles” al momento de la toma de decisiones.

Si los propósitos de la planeación estratégica son:

- Reflejar con claridad la MISIÓN en que se está.
- Tener una VISIÓN que lleve a la acción para alcanzarla.
- Tener una PROPUESTA DE VALOR para los clientes.
- Establecer los OBJETIVOS y ESTRATEGIAS para alcanzar la visión y Propuesta de Valor.
- Establecer las ACCIONES ESTRATÉGICAS que la empresa debe hacer para alcanzar su visión y Propuesta de Valor
- Establecer las METAS E INDICADORES que permitan un seguimiento y cumplimiento del Plan.

Entonces la consecución de estos elementos es tarea de la dirección estratégica, la que deberá considerar al menos los siguientes aspectos claves; la rentabilidad, el crecimiento y la eficacia organizacional como se podrá ver en la figura 2.4.



Figura 2.4. Aspectos claves de la dirección estratégica.

Fuente: (Gerry Johnson, 1997).

En la dirección estratégica se deben perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia los cuales son:

Tabla 2.3. Componentes básicos de la estrategia

<p>El ámbito o campo de actividad (Scope)</p>	<p>Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado.</p>
<p>Las capacidades o competencias distintivas</p>	<p>Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas) presentes y potenciales que posee y domina la empresa.</p>
<p>Las ventajas competitivas</p>	<p>Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores.</p>
<p>La sinergia</p>	<p>Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.</p>

Fuente: (Menguzzato, 1991)

En la actualidad no se puede limitar a la dirección estratégica a los componentes básicos de la estrategia, dado que las exigencias del mercado de hoy en día, requieren que el abanico de cobertura sea mucho mayor, abarcando la mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos, su coordinación, movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología entre otros que se presenten posteriormente.

2.2.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy en día la planificación estratégica en las organizaciones debe ser un hábito que requiere ser adoptado como parte integral de todos los niveles, debe de recibirse con convicción por cada uno de los integrantes pues demanda determinación sistemática y constante, al incluir este la visión, misión, valores, propuesta de valor, las estrategias son en si mismas planes diseñados para lograr la consecución de objetivos y obtención de beneficios; por lo cual, no es un proceso aislado ni único, ante tal situación traducirlo a las diferentes tareas y objetivos es tarea constante y prioritaria.

Para ser competitivos, e incluso sobrevivir económicamente, las organizaciones se ven desafiadas no sólo a desarrollar “ventajas comparativas”, sino también a manejar a sus organizaciones de manera de poder sostener dichas ventajas cuando sean traducidas a ventajas competitivas.

Es en este proceso cíclico donde la retroalimentación es oportuna a fin de evaluar, afinar y diseñar nuevas estrategias, con lo cual la información que se proporcione puede ser de carácter formal o en ocasiones intuitivo. Cuando se refiere a un ciclo estratégico formal se detallan objetivos y por ende las estrategias a seguir para su implementación, seguimiento y control lográndose obtener insumos de medición, en contraste el intuitivo no requiere de mucho rigor al momento de valorar los procesos.

Para hacer explícitas las intenciones y las características de las estrategias de una empresa u organización, se hace uso de lineamientos estratégicos los que son proposiciones principales que se definen durante el proceso de planificación estratégica formal, según su horizonte de tiempo o validez pueden ser lineamientos permanentes

los cuales pueden no tener un tiempo determinado y suelen cambiarse cada 10 o 20 años, los lineamientos semipermanentes que suelen comprenderse de 5 o 10 años y los lineamientos temporales enfocados en alcanzar el macroobjetivo que es la visión, siendo estos estados que se desean alcanzar en un periodo determinado (FRANCÉS, 2004).

Según Mejía (2009) la planificación estratégica elimina elementos como la improvisación, disminuyendo elementos como incertidumbre y riesgos lo cual permite alinear los recursos para lograr mejores resultados tanto en aspectos económicos, financieros, tiempo y reprocesos, nos fija el rumbo hacia donde irá la organización para la consecución o logro de los objetivos, es por eso que el proceso debe de dividirse e implementarse, para una mejor explicación hemos decidido dividir este proceso en tres etapas:

- Desarrollo de estrategias.
- Implementación de las estrategias.
- Evaluación de las estrategias.

Desarrollo de las estrategias.- En esta etapa se elabora la misión, visión de la empresa, se identifican las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, se definen las fortalezas y debilidades, se establecen los objetivos a largo plazo y se elaboran las estrategias que se seguirán.

Implementación de las estrategias.- Para la implementación la empresa debe establecer objetivos, crear políticas, mantener motivados a los empleados y asignar los recursos necesarios que permitan la ejecución de las estrategias formuladas.

Evaluación de las estrategias.- Esta etapa permite redefinir las metas y la estrategia.

La administración estratégica provee esa “ventaja”, puesto que aprovecha todo el potencial de la organización, integrando decisiones relacionadas con las operaciones diarias al proceso estratégico, a continuación se enuncian algunos beneficios:

- Armoniza los enfoques futuro y presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente de planeación a corto plazo.
- Obliga a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales.

Fases del proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia

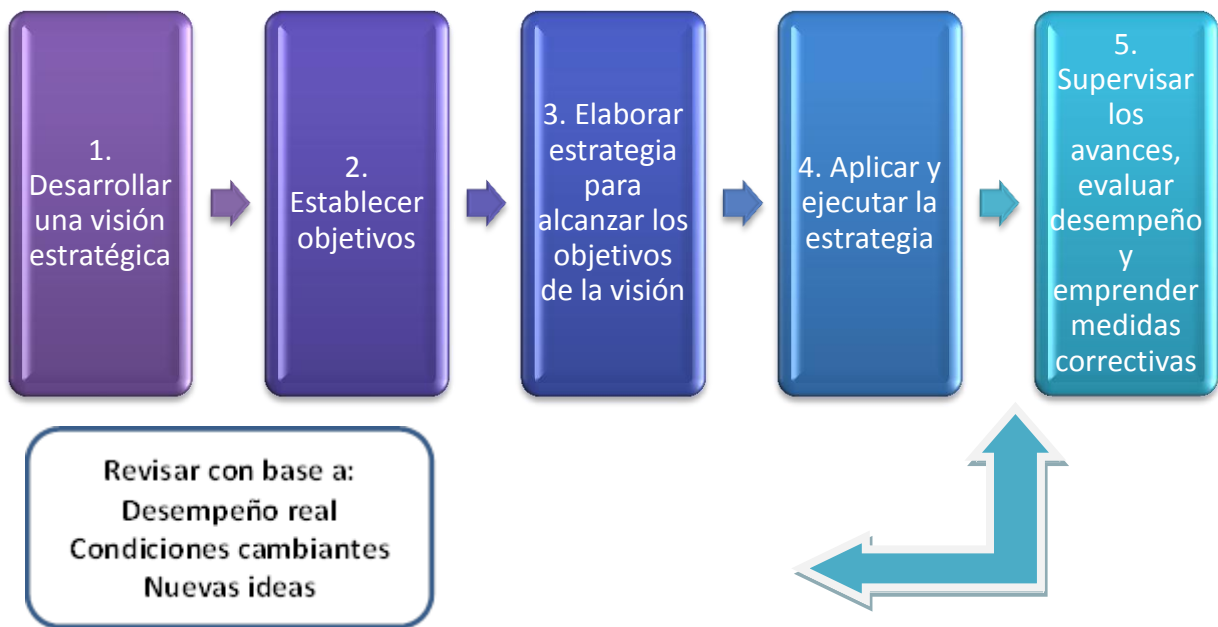


Figura 2.5. Proceso administrativo estratégico.

Fuente: (Mejía, 2009).

2.3 SISTEMAS DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN

Michael Porter (1980) dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.", lo cual se puede traducir en realizar un análisis tanto interno, como externo a fin de lograr un nivel determinado de conocimiento del entorno que rodea a la organización ya sea en aspectos económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos, legales, regulatorios que tendrán su impacto en la organización ya sea de forma directa o indirecta, es importante también conocer el poder de negociación y el grado de influencia de los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros actores no previstos.

Para la realización de este conocimiento la organización requiere realizar la evaluación por medio de herramientas de gestión que nos permitan realizar análisis tanto interno como externo y de esta forma dar cobertura a elementos críticos del negocio como ser:

- Diseño de procedimientos para decisiones estructuradas y no estructuradas.
- Actualización del comportamiento del mercado a nivel macro y micro.
- Registro continuo de información y el proceso de toma de decisiones.
- Control y seguimiento a procesos.
- Desarrollo permanente del Talento Humano.
- Valoraciones de desempeño de las diferentes unidades del negocio.
- Detección de necesidades de mejoramiento.
- Readecuación de estrategias de negocio.

Entre las principales herramientas utilizadas para la gestión y toma de decisiones podemos mencionar las siguientes:

2.3.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta para la toma de decisiones empresariales, permite identificar el entorno del negocio en término de oportunidades y amenazas, así como, las fortalezas y debilidades propias de la empresa.

El Análisis FODA provee un marco de referencia para la planeación estratégica, dado que permite conocer la posición, el potencial y la posible dirección de la empresa. Las alternativas estratégicas derivadas del análisis FODA deben basarse en potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas (Borello, 1994).

Las cuatro variables que integran el FODA son:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Fortalezas.- Son valores, capacidades o conocimientos que una empresa posee en grado superior al promedio, y por ende permite que la empresa se destaque ante la competencia.

Oportunidades.- Son situaciones que favorecen a la empresa en la consecución de un propósito establecido. Son circunstancias que ayudan a la cristalización de una ventaja competitiva.

Debilidades.- Son valores, capacidades o conocimientos que una empresa posee en grado inferior al promedio, convirtiéndose en obstáculos para la consecución de los objetivos.

Amenazas.- Presiones externas que impiden la consecución de los objetivos propuestos.

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar, obtener resultados visibles a corto y medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Por lo tanto, de forma resumida el Análisis FODA permite Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas y externas que afectan a la empresa, a su vez identificando y analizando aspectos negativos y positivos para el desarrollo de la empresa.

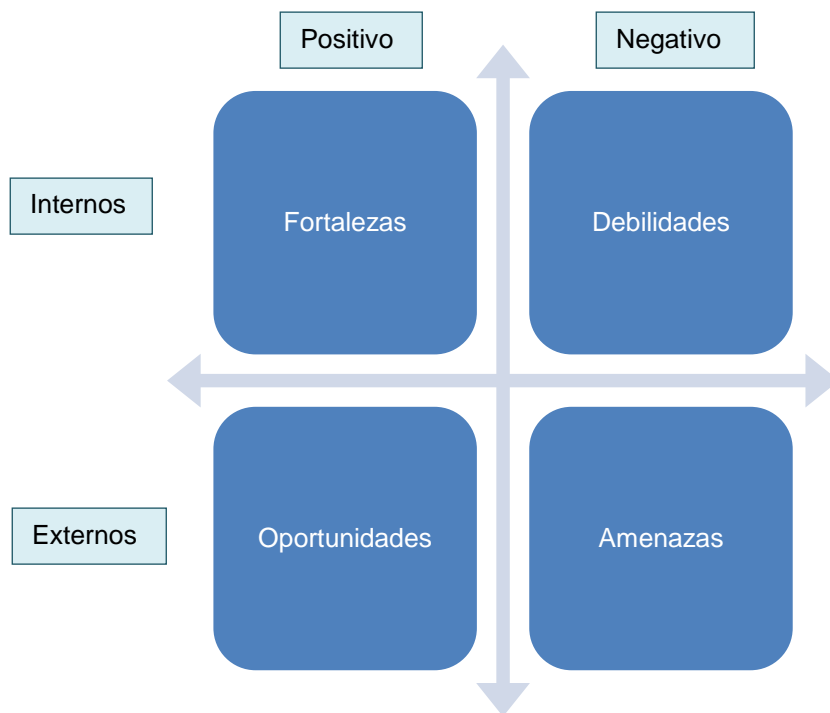


Figura 2.6. Relación de la estructura del Análisis FODA.

Fuente: (PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, 2012).

2.3.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Michael Porter (1980) identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en una industria, por lo cual muchas industrias lo utilizan como instrumento para elaborar estrategias, cita los siguientes:

- La amenaza de nuevos competidores
- El poder de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes

La amenaza de nuevos competidores.- Las organizaciones establecidas pueden sentir presión generada por la amenaza de nuevos competidores a una industria, lo que podría llevarlos a mantener los precios bajos o aumentar su nivel de inversión, la amenaza de la entrada en una industria depende ampliamente de la cantidad y el grado de obstáculos potenciales, por ejemplo el costo para acceder a la industria.

El poder de los proveedores.- Los proveedores grandes y poderosos pueden fijar precios altos, limitar los servicios o la calidad y cambiar los costos a sus clientes, conservando así más del valor para sí mismos. La concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos para determinar el poder del proveedor.

El poder de los compradores.- Los clientes poderosos, el reverso de los proveedores poderosos, pueden obligar a reducir los precios, exigir una mejor calidad o servicio y hacer aumentar los costos para la organización proveedora.

Rivalidad entre los competidores existentes.- Además de la diferencia de costos y productos, las cuatro fuerzas anteriores influyen en la rivalidad entre los competidores.

La amenaza de sustitutos.- Los cambios de costos, nuevas tecnologías y tendencias sociales pueden influir en el poder de las alternativas y sustitutos para el producto o servicio, lo cual desviará la lealtad de los compradores y otros cambios del entorno.

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de tres estrategias: diferenciación, liderazgo en costos bajos o enfoque. La estrategia del enfoque, en la que la organización se concentra en un mercado o grupo de compradores específico, se divide además en bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

Lo anterior da origen a cuatro estrategias básicas como se muestra en la figura 2.7, para utilizar este modelo, los gerentes deben evaluar dos factores, la ventaja competitiva y el alcance competitivo. Con respecto de la ventaja, los gerentes determinan si compiten por medio de costos más bajos o de la capacidad para ofrecer productos y servicios únicos y diferentes que puedan ser el referente de un precio premium.

Después, los gerentes determinan si la organización competirá en un amplio alcance (competir en muchos segmentos de clientes) o en un alcance estrecho (competir en una selección de un segmento o grupo de segmentos de clientes). Estas opciones determinan la selección de estrategias (Daft, Richard L., 2011).

Debería de ser el enfoque de toda organización el buscar continuamente una estrategia de diferenciación para reducir la rivalidad con los competidores y acabar con la amenaza de los productos sustitutos porque los clientes son leales a la marca de la empresa y de esta forma se crearía un mercado natural o incluso uno cautivo. Sin embargo, las empresas deben recordar que las estrategias de diferenciación satisfactorias requieren un número de actividades costosas, como diseño e investigación del producto y extensa publicidad.

Las empresas que buscan una estrategia de diferenciación necesitan capacidades de marketing sólidas y empleados creativos a quienes se les da el tiempo y los recursos para buscar innovaciones.

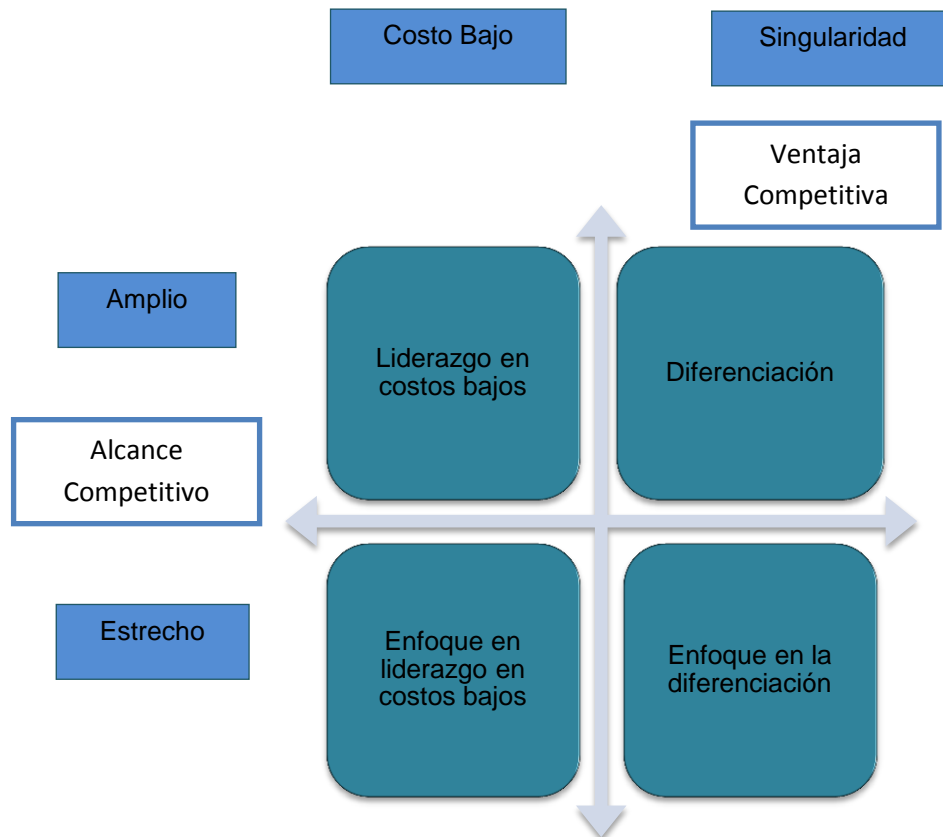


Figura 2.7. Estrategias básicas de Porter.

Fuente: (Porter, 1980).

2.3.3 ANALISIS PEST

Es útil considerar qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en un futuro cercano para la organización y sus competidores, es aquí donde el método PEST (El término proviene de las siglas inglesas para Político, Económico, Social y Tecnológico) proporciona un análisis del macro entorno estratégico externo en el que se desenvuelve la organización, es importante mencionar que estos factores son variables incontrolables y por lo tanto están fuera del control de la organización, en ocasiones se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades, también hay que tener en consideración que el número de macrofactores en ocasiones será ilimitado, por lo cual la organización deberá de priorizar al momento de la destinación de recursos y el control de los factores que influyen en su sector.

El análisis PEST puede contribuir al análisis estratégico en cuatro formas diferentes; 1) Pueden usarse como un checklist a la hora de considerar y analizar las diferentes influencias 2) Es posible, sin embargo, identificar un menor número de *influencias del entorno clave* 3) El PEST también puede ser útil a la hora de identificar los *conductores del cambio a largo plazo* 4) el análisis PEST también puede ayudar a examinar el *impacto diferencial*. (ARMIJO, 2011).

A continuación se detalla por medio de la tabla 2.4 algunos elementos que deben de considerar según factor:

Tabla 2.4. Componentes análisis PEST

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Normativa y protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la Administración
Políticas fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto público	Movilidad laboral y social	Nuevas invenciones y desarrollo
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Política en materia de desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tributación	Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica
Organización y actitud de la Administración	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la energía
Estabilidad política	Etapa de ciclo empresarial	Sensibilidad respecto a la salud, y bienestar y seguridad	Cambios en internet

Fuente: (SANTUCCI, L& OELE, J & RAHMAWATI, 2011)

2.3.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La identificación de tendencias principales puede incorporarse a la construcción de escenarios como una forma de análisis de las influencias del entorno, el método de escenarios es especialmente útil donde es importante tener una visión a largo plazo de la estrategia, probablemente en un mínimo de 5 años, y cuando existe un número limitado de factores clave que influyen en el éxito de esa estrategia, esta metodología tiene la característica de ser muy flexible al momento de adaptarse a situaciones más diversas y adecuarse al tratamiento de cuestiones a largo plazo, por lo cual conlleva una gran incertidumbre (Vieira, 1999).

El análisis de escenarios surgió después de la segunda guerra mundial, como un instrumento de planeamiento militar de la fuerza aérea norteamericana, le correspondió a Herman Khan, en los años 60's, trasplantar la metodología para su aplicación civil, principalmente para el pronóstico en el mundo de los negocios.

La elaboración del escenario es un intento de construir perspectivas de posibles situaciones futuras, dado que no se deben de basar sólo en una corazonada, sino que se debe tratar de construir visiones coherentes de los posibles desarrollos en torno a factores clave identificados.

Los principales pasos para diseñar los escenarios son los siguientes:

1. Identificar las preposiciones o fuerzas clave sobre las que se debe trabajar.
2. Entender la tendencia histórica de las proposiciones consideradas, su impacto en las condiciones de mercado y en las estrategias organizativas y determinar de que dependen.
3. Los escenarios se construyen considerando su forma lógica y coherente, los posibles futuros, basados habitualmente en un futuro optimista, en un futuro pesimista y en un "tema dominante" o línea principal de futuro.
4. Estos escenarios futuros deben ser construidos a partir de preposiciones y tener en cuenta el número de factores (Gerry Johnson, 1997).

2.3.5 MATRICES DE CARTERA DE PRODUCTOS BCG

El modelo Boston Consulting Group (BCG), elaborado a principios de la década de 1970, en el que se aborda el análisis de los productos de la empresa de una manera comparativa a nivel interno, identificando los mayores generadores de recursos para la compañía y aquellos que los absorben (Ramírez, 2006).

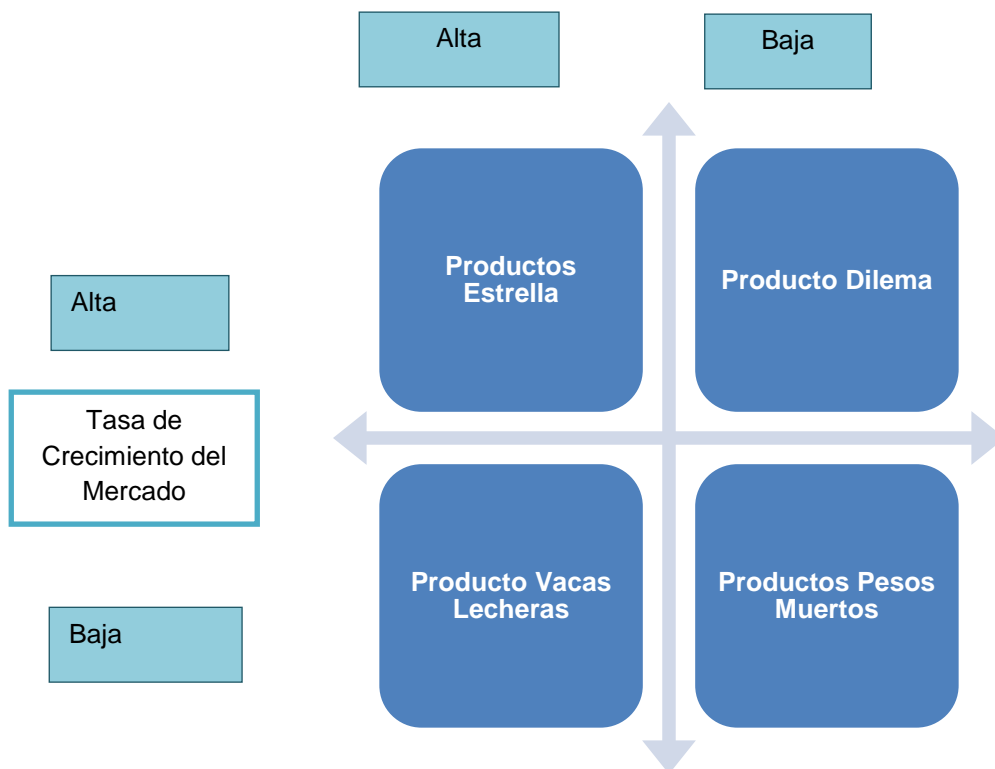


Figura 2.8. Matriz de crecimiento-cuota de mercado (BCG).

Fuente: (Rosenau, 1988).

De esta forma se genera un eje de cuatro coordenadas, la cual permite clasificar los productos estrella, estos permite una posición competitiva en la participación de mercado con una alta tasa de crecimiento, el segundo grupo de productos, las “vacas lecheras” combinan una posición fuerte en el mercado con expectativas de crecimiento

bajo; el tercer grupo, los productos “dilema” se ubica en un área de atractivo crecimiento en el que la empresa no tiene una alta capacidad competitiva; finalmente el cuarto grupo, los productos “peso muerto”, son los que no tienen atractivo de crecimiento ni una ventaja competitiva por parte de la organización pero que de alguna forma por mantenimiento de cartera se ven reflejado en el portafolio de negocios de la organización.

Una gran ventaja de este modelo es que se puede visualizar de forma gráfica y en forma agrupada toda la cartera de negocios de la organización presentando las acciones de competencia, en las diferentes industrias en las que participa, de forma separada, por lo cual la representación es en forma de divisiones gráficas y en términos de porcentajes relativos de mercado que se están alcanzando, así como la tasa de variaciones o crecimiento de la industria o sector en el que se opera.

Es importante tener presente que no todos los mercados que presenten un crecimiento son viables aunque sean aparentemente atractivos, de igual forma el tipo de mercados que presentan expectativas de crecimiento, no siempre llegan a una etapa de madurez, es por eso que esta es una de las debilidades de la matriz BCG ya que denota un modelo muy simplista (Rosenau, 1988).

2.3.6 MATRIZ DE DECISIÓN

Es uno de los modelos generales de decisión, al igual que los árboles de decisión, el cual consiste en un cuadro de doble entrada que permite a un equipo o un individuo identificar, analizar y ordenar los resultados que se obtienen de las decisiones implementadas.

Una matriz de decisión se utiliza con frecuencia durante las actividades de planificación de la calidad para seleccionar producto/servicio, características y objetivos y desarrollar los procesos y sopesar las alternativas (Alfaro, 2011).

Para mejorar la calidad una matriz de decisión puede ser útil en la selección de un proyecto, en la evaluación de soluciones alternativas a problemas, y en el diseño de los recursos.

Dicha matriz esta formada por los siguientes elementos:

- Estrategias.
- Estado de la naturaleza.
- Probabilidades.
- Resultados o desenlaces.

Para la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre existen criterios que permiten apoyar dichas elecciones:

- Criterio optimista.
- Criterio pesimista o de Wald.
- Criterio de Laplace.
- Criterio de Hurwicz.
- Criterio de Savage.

Cuando se toma una decisión en condiciones de riesgo significa que se conoce la probabilidad que existe de que suceda cada uno de los estados de la naturaleza. Por ello, para decidir la alternativa más beneficiosa se calcula el valor monetario esperado de cada una para, finalmente, elegir el máximo valor (Gallego, 2011).

En cambio, cuando se toma una decisión en condiciones de incertidumbre se desconoce la probabilidad de que suceda cada uno de los posibles estados de la naturaleza. Por este motivo, en este caso la decisión depende de la persona que deba tomarla y de su actitud ante el riesgo. Los criterios más utilizados –que manifiestan esa actitud ante el riesgo son: el criterio pesimista o de Wald (maxi-max), el optimista, el de Laplace, el de Hurwicz, y el de Savage.

2.3.7 ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS “STAKEHOLDERS”

El análisis de grupos estratégicos puede ayudar a construir un análisis del competidor, así como a aumentar la comprensión del *posicionamiento* de una organización en relación con las estrategias de la organización, los cuales pueden ser actores interno o externos, por lo que es importante identificar agrupamiento definidos de forma precisa a fin de cubrir sus requerimientos y necesidades, dado que sus logros y objetivos de alguna forma dependen de lo que haga la organización.

El análisis de los stakeholders proporciona ayuda en 3 sentidos:

- A obtener una mayor comprensión de las bases de la rivalidad dentro de los grupos estratégicos y también la diferencia existente entre otros grupos.
- La movilidad entre los grupos depende de las barreras de entrada entre los grupos.
- Puede usarse para predecir los cambios en el mercado o tratar de identificar oportunidades estratégicas.

Tabla 2.5. Características de identificación de stakeholders

Grado de diversidad del producto	Capacidad de I + D
Cobertura geográfica	Posición en costes
Número de segmentos de mercado	Utilización de la capacidad
Esfuerzo de marketing	Nivel de apalancamiento
Grado de integración vertical	Grupos de influencia
Calidad	Tamaño de la organización

Fuente: (J. Mc. Gee, 1986)

2.3.8 OUTSOURCING

Traducido al español “subcontratación” es una herramienta de gestión que, por sus especiales características en sus bases de negocio, ha llegado a las organizaciones sin importar su tamaño en activos (Fórneas, 2008).

Chacón (1999) indica que existen factores por los cuales las organizaciones deciden implementar la modalidad de outsourcing:

- Reducción del coste del servicio subcontratado.
- Concentración en las actividades principales de la empresa.
- Mejora de la calidad del servicio.
- Acceso a personal adecuadamente cualificado.
- Simplificación de los procesos de negocio.
- Reducción del tiempo de llegada al mercado de los productos o servicios de la empresa cliente.
- Reducción de los riesgos indirectos asumidos por la empresa cliente.

Al final todas las organizaciones lo que buscan es la mejora de la calidad del servicio por lo que las razones expuestas no son del todo independientes, ni tampoco son únicas para la decisión de externalizar los servicios de la organización, por lo general deberían de coincidir al menos dos de ellas para iniciar el proceso.

2.3.9 BENCHMARKING

El benchmarking es una herramienta cuya finalidad es mejorar procesos, productos y servicios en una organización. Consiste en la continua identificación de las mejores prácticas que se pueden encontrar dentro y fuera de la organización, que una vez adaptadas e implantadas de forma adecuada pueden dar lugar a una mayor eficiencia y competitividad de la organización (Boxwell, 1995).

Otra definición indica que es un proceso de medición continuo, sistemático, que compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance que permite adaptar e implantar dichos hábitos y convertirlos en propios de la organización (American Productivity and Quality [APQC], 2013).

El mérito de convertir el benchmarking en término empresarial moderno es de los pioneros en Rank Xerox, quienes en 1979 fueron los primeros en empezar la técnica en Occidente. Pero en realidad, este procedimiento se empleó en Japón desde el final de la guerra, sobre todo en sus visitas a empresas americanas y europeas en los años 60 y 70. Su objetivo era llegar a ser el mejor de los mejores (Leiva, 2003).

El nivel de su punto de referencia para la mejora y el grado de excelencia del proceso dependerán de hasta dónde se haya llevado la búsqueda de la mejor práctica. Si la búsqueda se limita dentro de la organización, entonces probablemente los resultados del benchmarking serán limitados. Del mismo modo, si la búsqueda se restringe al sector probablemente la organización se convertirá en líder del sector.

Spendolini (2005) afirma que el análisis comparativo es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas.

Al ser un proceso sistemático permite:

- Medir los resultados de los competidores con respecto a los factores clave de éxito de la industria.
- Determinar cómo se consiguen esos resultados.
- Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa.

De igual forma clasifica el benchmarking, como “objetivo” u “objeto” de la actividad de benchmarking:

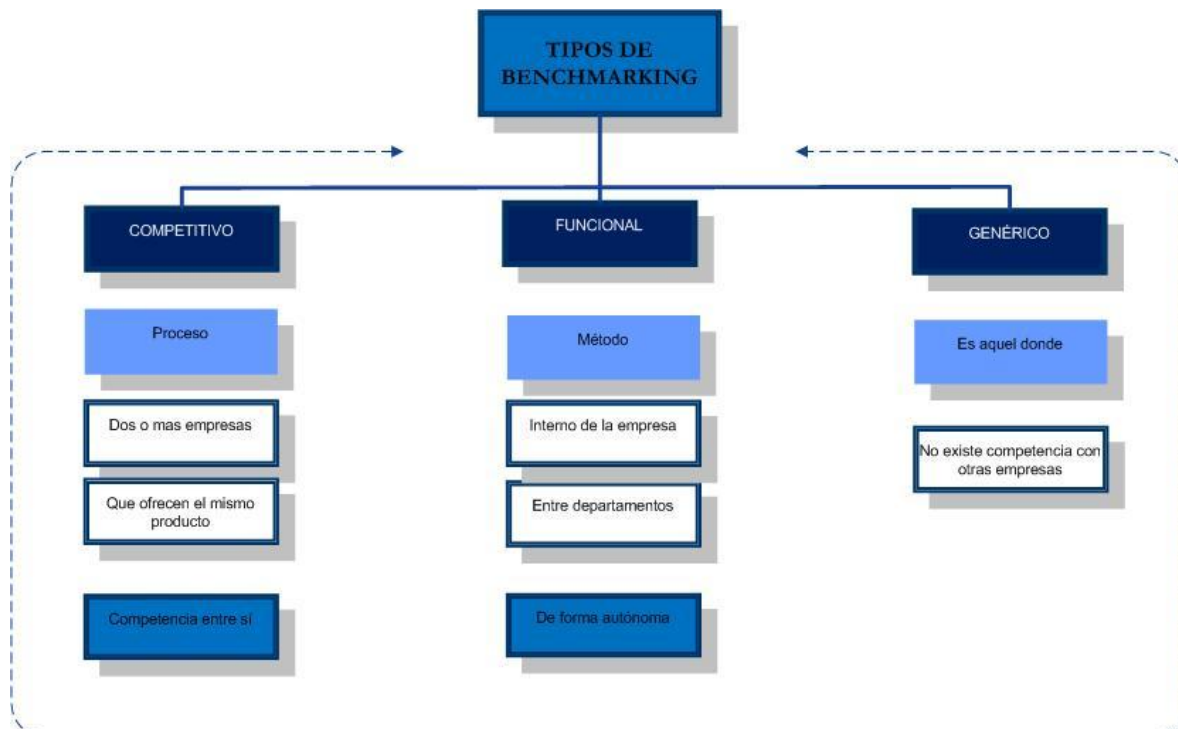


Figura 2.9. Tipos de Benchmarking.

Fuente: (Spendolini, 2005).

2.3.10 DOWNSIZING

“Reducción/recortes/redimensionamiento/flexibilidad de planilla; reducción de las actividades/servicios de una empresa. Crear estructuras empresariales más pequeñas y manejables” (Sambola, 2010).

Las empresas en busca de generar un elemento competitivo o simplemente por mantenerse en el industria aplican este método de reorganización o restructuración, a fin de conseguir mejoras en sus sistemas de trabajo estructurando y readecuando el diseño organizacional y la selección adecuada de talento humano a fin de mantener la competitividad.

Podría interpretarse como una reducción de personal, pero en general se utiliza para expresar una serie de estrategias orientadas al Rightsizing -logro del tamaño organizacional óptimo- y/o rethinking -repensar la organización, a fin de volverla más competitiva.

A partir de esta estrategia de la administración moderna se pueden fusionar y rediseñar distintos puestos de trabajo, esto con el fin de aumentar la productividad y obtener mejores resultados.

Cascio (1993) menciona que existen dos tipos de downsizing el reactivo y el proactivo y que las condiciones para implementarlo son las siguientes:

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.

- Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

2.3.11 REINGENIERIA

Es la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos para mejorar drásticamente el desempeño en términos de costo, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos es una especie de reinención, más que un mejoramiento gradual. Se trata de una medicina potente que no siempre resulta necesaria o exitosa.

Los cambios masivos casi siempre van acompañados de dolor, en la forma de despidos y grandes erogaciones de efectivo para inversiones en tecnología informática.

Sin embargo, la reconversión de procesos mediante la reingeniería puede producir enormes beneficios (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2008).

Los procesos que se seleccionan para la reingeniería deben ser procesos centrales, como las actividades mediante las cuales se surten los pedidos de los clientes, existen distintos elementos del enfoque general como ser: *los procesos críticos, liderazgo fuerte, tecnología informática, filosofía del borrón y cuenta nueva, análisis de procesos*, es así como cada uno de los miembros de la organización deberá de jugar un rol importante al momento de implementarse dicha actividad, el gerente, los ejecutivos, los directivos, los colaboradores, todos deberán romper esa barrera del escepticismo y resistencia al cambio (Champy, 2005).

Un elemento a tener presente es el hecho que automatizar los procesos no es reingeniería esto es análogo a pavimentar un camino de herradura, dado que la automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer, también es necesario tener presente que rediseñar una organización no es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana no siempre conlleva a una reingeniería.

2.3.12 CALIDAD TOTAL

La búsqueda por hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo, mediante los tres componentes de una estrategia de calidad: innovación, control y mejora, también ha provocado un cambio continuo en los conceptos y métodos de la calidad.

El movimiento de la calidad a tenido cinco etapas, y cada una se ha construido sobre la siguiente, es decir, una nueva etapa es la mezcla de los mejores métodos, prácticas e ideas de las etapas anteriores, más las mejores ideas y prácticas que han generado los profesionales de la calidad y la administración (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2008).

Por ejemplo, la administración de la calidad total incluye nuevos supuestos y prácticas sobre la calidad, pero se queda con algunos de los métodos de las etapas previas; inspección, control estadístico y aseguramiento.

De esta manera, no es posible decir, que el control estadístico sea obsoleto, más bien es insuficiente como estrategia de calidad.

Tabla 2.6. Etapas en la evolución del movimiento por la calidad.

Criterios Considerados	Inspección	Control estadístico de la calidad	Aseguramiento de la calidad	Administración de la calidad total	Reestructurar las organizaciones y mejora sistémica de procesos
Fecha de inicio	(1900)	(1930)	(1950)	(1990)	(1996)
Preocupación principal	Detección	Control	Coordinación	Impacto estratégico	Competir eficazmente por los clientes, con calidad, precio y servicio, en la era de la información y un mercado globalizado.
La calidad se ve como:	Un problema a resolver	Un problema a resolver	Un problema a resolver, pero que es atacado en forma preventiva (proactiva)	una ventaja competitiva	Una ventaja competitiva, y la condición para permanecer en el negocio.
Énfasis	Uniformidad del producto	Uniformidad del producto con reducción de la inspección.	Todas las etapas, desde el diseño hasta las ventas, y la contribución de todos los grupos funcionales, especialmente diseñándoles para prevenir fallas.	Necesidades del cliente y el mercado	Enfoque en el cliente y en el mercado, reducción de defectos a un nivel de 3.4 DPMO y reducción del tiempo de ciclo.
Métodos	Estándares y mediciones	Herramientas y metodologías estadísticas	Programas y sistemas	Planeación estratégica, establecimiento de metas y movilización de la organización para lograr mejora continua. Un amplio menú de herramientas.	Planeación y gestión estratégica, la mejora continua del sistema como parte de las responsabilidades del área directiva. Un amplio menú de metodologías y estrategias.
Papel de los profesionales de la calidad	Inspeccionar, contar y clasificar	Encontrar problemas y aplicación de métodos estadísticos	Medición y planeación de la calidad, y diseño de programas.	Establecimiento de metas, educación y entrenamiento, asesoría a otros departamentos y diseño de programas	Detección de oportunidades de mejora, entrenamiento y educación, facilitador de la mejora, diseño de programas de acción.

Continuación de la tabla 2.6					
Quien tiene la responsabilidad por la calidad	El departamento de inspección	Los departamentos de manufactura e ingeniería	Todos los departamentos, aunque la alta dirección solo se involucra periféricamente en diseñar, planear y ejecutar las políticas de calidad.	Todo el mundo en la organización, con la alta dirección ejerciendo un fuerte liderazgo.	Todo el mundo, principalmente la gente que tiene mando es responsable de mejorar el desempeño de sus procesos. La alta dirección encabeza el esfuerzo para generar visiones compartidas, alinear los esfuerzos, eliminar barreras organizacionales, propiciar el aprendizaje organizacional, facultar y potenciar la labor y creatividad del talento humano.
Orientación y enfoque	Inspeccionar la calidad del producto terminado	Controlar la calidad	Construir la calidad	Dirigir la calidad	Orientación directa y total al cliente, al mercado y a mejorar el desempeño de los procesos.

Fuente: (Pulido, 2010)

El sistema de calidad de una organización va en función de otras implicaciones diferentes a las operaciones, entre ellas *la reputación de la empresa, responsabilidad sobre el producto e impacto global especialmente los de índole tecnológica*, es por tal motivo que se debe mencionar que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, todos los procesos son mejorables, esto se puede llevar a cabo desde dos perspectivas una es que las personas son las que realizan las mejoras y bajo el ámbito de la gestión de valor.

Existen técnicas y herramientas para la gestión de la calidad, entre ellas: QFD (Despliegue de la función de calidad), AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), DoE (Diseño de experimentos), dentro de las técnicas para el control de la calidad se tienen las cartas de control, índices de capacidad, técnicas de muestreo, auditorías de la calidad y entre las técnicas de calidad para la mejora o resolución de problemas se puede hacer uso de las siete herramientas básicas de Ishikawa y las siete nuevas herramientas.

2.3.13 EMPOWERMENT

Es el hecho de delegar responsabilidad, autoridad y conferirles a los demás el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, dado que nadie puede hacer todo, bajo este precepto es importante entonces definir que sería la delegación a fin de esclarecer más la terminología y entenderemos delegación como la acción de conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nuestro nombre, tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión empresarial, por otra parte también podría verse como tareas o trabajos que configuran la organización de una empresa (Blanchard, 1996).

Al momento del facultamiento es prioritario tener la madurez de comprender que eso no significa darles poder absoluto, más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen, la delegación posee 3 bases:

1. La delegación refuerza la influencia del Gerente.
2. La delegación proporciona el medio para que este Gerente desarrolle el liderazgo a través de la experiencia.
3. La delegación aumenta el sentido de responsabilidad del Delegado.

Una forma de examinar esta transición hacia el empowerment o delegación es observar los siguientes niveles, cada uno caracterizado por funciones, responsabilidades y comportamientos cambiantes por parte del líder y del grupo de trabajo (Friere & Faundez, 1989, pág. 120).

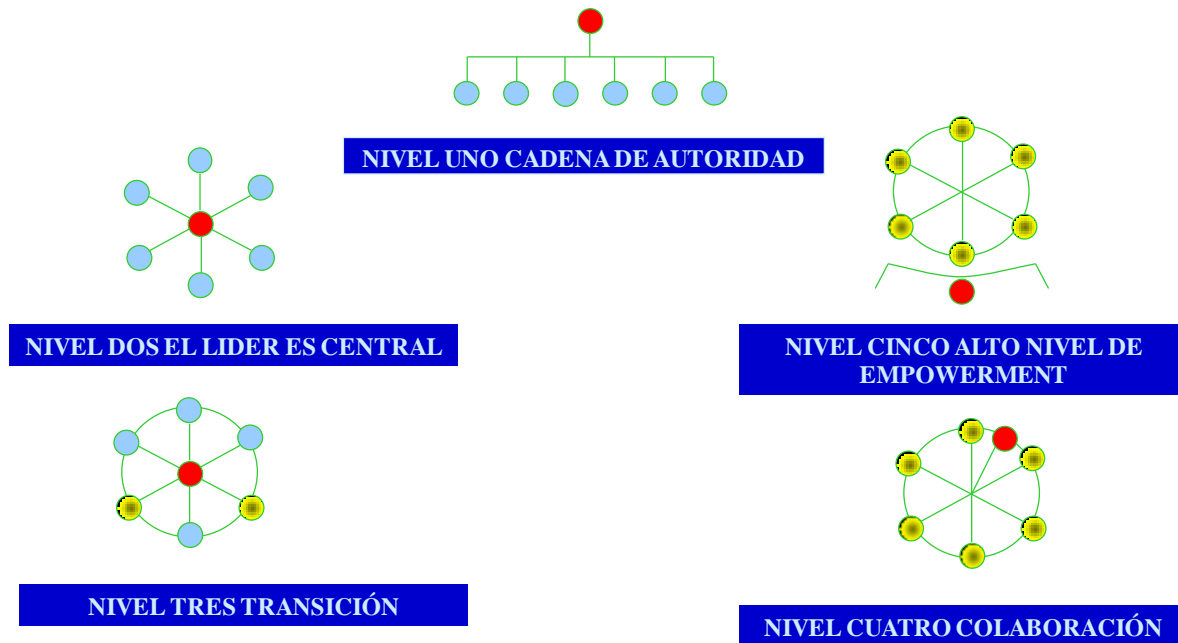


Figura 2.10. Niveles de Empowerment.

Fuente: (Wilson, 2004).

Nivel uno Cadena de Autoridad: Un ambiente sin empowerment, sitúa al líder arriba y apartado del grupo de trabajo el líder, este se sitúa entre el grupo y la alta gerencia en la cadena de autoridad, tiene una absoluta autoridad y se distingue por su título y posición.

Nivel dos el líder es central: se mueve desde arriba de los trabajadores hacia el centro de la unidad, pero aun existe una clara distinción entre lo que el hace y lo que hacen los miembros del grupo.

Nivel tres transiciones: El líder empieza a cambiar la autoridad en la toma de decisiones por tareas básicas para los miembros del grupo o el grupo de trabajo como un todo. Algunos miembros pueden empezar asumir responsabilidades que pertenecían al líder.

Nivel cuatro colaboración: El líder se convierte en un colaborador para los miembros del grupo en este nivel los vínculos entre los miembros son más fuertes dado que asumen responsabilidades.

Nivel cinco altos niveles de empowerment: Los miembros del grupo son autónomos. El papel principal del líder es asesorarlos, aconsejarlos y apoyarlos. Los miembros del grupo asumen la responsabilidad y toman decisiones con respecto a las tareas y trabajos, incluyendo la mayoría de las responsabilidades que habían sido del líder (Adler, A, pág. 192).

2.3.14 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Conocidos también como diagramas de pescado, fueron desarrollados por Ishikawa a principios de los años 50 cuando trabajaba en un proyecto de control de calidad para la Kawasaki Steel Company.

El método consiste en definir la ocurrencia de un evento no deseable o problema, es decir el *efecto*, como la “Cabeza de Pescado” y después identificar los factores que contribuyen, es decir las *causas*, como el “esqueleto de pescado” que sale del hueso posterior de la cabeza.

Una vez quede bien definido, delimitado y localizado dónde se presenta un problema importante, es momento de investigar sus causas.

Las causas principales se dividen en cuatro o cinco categorías principales: humanas, máquinas, métodos, materiales, entorno, administración, cada una dividida en subcausas. El proceso continúa hasta enumerar todas las causas posibles, un buen diagrama debe de contener varios niveles de huesos y proporcionará la visión global de un problema y de los factores que le contribuyan.

Después, los factores se analizan desde un punto de vista crítico en términos de su contribución probable al problema, se espera que este proceso tienda a identificar las soluciones potenciales, esta herramienta a funcionado con éxito en los círculos de calidad en Japón, donde se espera que todos los niveles de trabajadores y administradores contribuyan, es posible que tales diagramas tengan menos éxito en la industria estadounidense, donde la cooperación entre trabajadores y administradores puede ser menos efectiva producir las soluciones y resultados deseados (Cole, 1979).

Algunas de las ventajas del uso del diagrama de Ishikawa según Pulido (2010) se enumeran a continuación:

- Hacer un diagrama de Ishikawa es un aprendizaje en sí.
- Motiva la participación y el trabajo en equipo, y les sirve de guía para la discusión.
- Las causas del problema se buscan activamente y los resultados quedan plasmados en el diagrama.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que se han logrado sobre el proceso.
- Señala todas las posibles causas del problema y como se relacionan entre sí, con lo cual la solución se vuelve un reto y se motiva así el trabajo por la calidad.
- Puede aplicarse secuencialmente para llegar a las causas de fondo de un problema.

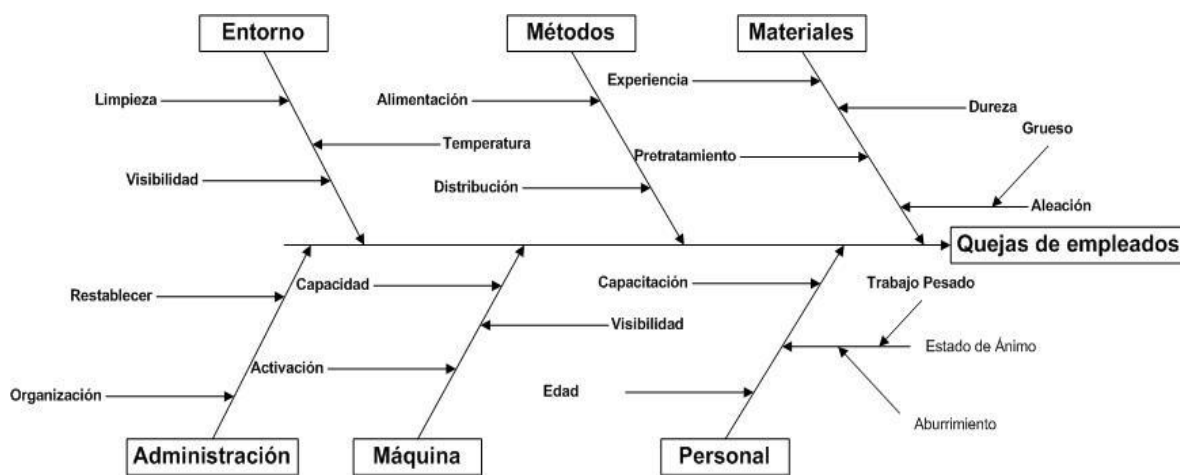


Figura 2.11. Diagrama de pescado.

Fuente: (Benjamin Niebel, Andris Freivalds, 2001).

2.4 BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

2.4.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Es un sistema control administrativo integral que balancea las mediciones financieras tradicionales con mediciones operativas correspondientes a los factores críticos del éxito.

El cuadro de mando integral es, una representación de la visión compartida de la organización. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando aclaran y comunican la visión, a fin de movilizar y enfocar la organización. Tener una visión compartida es un punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica por que define, en términos claros y opcionales, los resultados que toda la organización esta intentando concebir (Kaplan, Norton, 2000).

Como menciona “El BSC es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa”. Niven también señala que las medidas seleccionadas para formar el BSC representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Niven, Paul R., 2003).

Posterior al plan estratégico se puede elaborar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC por sus siglas en inglés): Es una metodología que facilita la implementación de las estrategias de una organización, por lo cual los indicadores que se desarrollen para la medición tendrán un estructura estratégica, integrada y sobre todo balanceada a fin de lograr medir las diferentes etapas y sobre todo sus avances con el objeto de suministrar información oportuna que permita la toma de decisiones en forma estructurada.

2.4.2 ORIGENES

A principios del siglo XX ingenieros en distintas organizaciones empezaron a utilizar tableros como herramientas de control que disponían indicadores financieros y no financieros. En los años setenta dicha herramienta se denominó Tableau de Bord el cual incorporaba en un documento diversos indicadores netamente financieros y más adelante, en los años noventa, dicha herramienta evolucionó, mediante la incorporación de otros ratios de actuación, para constituir lo que hoy se conoce como Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Específicamente, CMI fue difundido por R.S. Kaplan y D. Norton desde enero o febrero del año 1992 y en Estados Unidos se ha aplicado en más del 50% de las grandes multinacionales.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) se constituye entonces como uno de los modelos identificados de herramientas de control de gestión organizacional, el cual permite alinear las iniciativas y los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, para demostrar a la comunidad que se está creando valor para la sociedad, para los clientes y para la misma institución.

Correa (2006) sostiene que el Balanced Scorecard es una metodología para la formulación e implantación de estrategias (Plan estratégico) en las organizaciones; sean estos negocios o empresas de cualquier tipo (públicas como privadas, agencias u oficinas de gobierno, Institutos Educativos, Ministerios, Alcaldías, Gobernaciones, Fundaciones sin ánimo de lucro, etc.)

Según se afirma Duque (2004) "Balanced Scorecard llena un vacío que está presente en la mayoría de los sistemas de control de gestión existentes: procura un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia de la empresa".

Las exigencias del mercado de obtener información, han permitido la evolución del balanced scorecard como un marco de medición del desempeño simple hasta convertirse en un complejo sistema de planificación estratégica y de gestión, proporcionando información sobre el desempeño financiero y no financiero, apoyando en la identificación de lo que debe de medirse y como debe ser medido, permitiendo de esta forma a la organización realmente mido su desempeño en las estrategias (Pacheco, 2003).

Cuando es totalmente desplegado, el cuadro de mando integral transforma la planificación estratégica de un ejercicio académico en el centro neurálgico de una empresa.

2.4.3 CARACTERÍSTICAS DEL BALANCED SCORECARD

La principal características del Balanced Scorecard es medir, dado que lo que no se puede medir no se puede cuantificar, siendo su naturaleza un instrumento de análisis, planificación, control el cual proporciona información a las diferentes unidades de la organización, relacionando indicadores que permitan armonizarlos ya sean de índole cualitativa y cuantitativa enfocados en las causas y efectos que afectan las variables de desempeño de la organización. (Nils-Göran, Jan, Wetter, 1999).

Contando con este marco y estructura central de procesos, su implementación produce beneficios que pueden ser aprovechados, en cadenas de valor, logrando un proceso de formación o aprendizaje y sobre todo la búsqueda de crecimiento de la organización y por ende su talento humano, detectando por medio de esta herramienta esas necesidades de infraestructura, oportunidades de mejora ya sea en el corto o largo plazo, son 4 perspectivas las que posee el BSC lo que perfecciona el clásico cuadro de mando, exteriorizando más que una mera concentración de indicadores informativos, siendo este el péndulo que permite balancear y confrontar los objetivos planteados, sean estos de tipo monetario, no monetario, datos previsionales con datos históricos, para el desarrollo e implementación de tales indicadores los directivos juegan un papel preponderante partiendo de la estrategia empresarial (Camaleño, 2004).

Las organizaciones deben de tener presente que no todas las actividades de la empresa se reflejan contablemente, por lo cual no toda medición en forma de indicadores financieros es cien por ciento fiable y nos brindara todos los elementos que rodean nuestro entorno, dado que la forma de crear valor no se refleja siempre en los activos fijos y tangibles, por lo que la potencialización de las estrategias para crear valor depende de ideas del talento humano que este comprometido con la organización, la demanda de los clientes, el comportamiento del mercado, el aporte de los proveedores, benchmarking, datos históricos y otro tipo de aportes que permitirán el desarrollo de estrategias y productos novedosos, pero todo esto debe de apoyarse en un sólido sistema de gestión y es aquí donde el BSC puede ser esa piedra angular, alineando y apoyando los procesos claves esclareciendo y actualizando constantemente la estrategia a fin de conseguir los ajustes en tiempo y forma, comunicándolos a todos los niveles de la organización y de esta forma lograr esa sinergia de alineación de objetivos personales, de los departamentos y de la alta dirección, vinculando todo como un solo componente.

Las cuatro perspectivas del BSC proveen elementos de juicio a fin de valorar la organización desde diferentes ópticas como ser las finanzas, los clientes, los procesos internos y todo esto complementándolo con el aprendizaje organizacional, procurando despejar el panorama presente y sobre todo futuro de la organización independientemente de su horizonte de tiempo.

Camaleño (2004) menciona que el BSC tiene varias características las cuales son:

- Integra el corto, medio y largo plazo.
- Permite el seguimiento automático de la estrategia.
- Representa un cierto equilibrio financiero/ no financiero de la organización.
- Agiliza y coordina la comunicación de la estrategia en la propia organización.

2.4.4 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Las cuatro perspectivas del balanced scorecard se vuelven la piedra angular al momento de cultivar una estrategia clara y concisa, aprovisionando a la planeación estratégica el medio para lograr la medición de indicadores de las actuaciones pasadas, presentes y futuras.

El Balanced Scorecard sugiere que veamos a la organización desde las siguientes perspectivas:

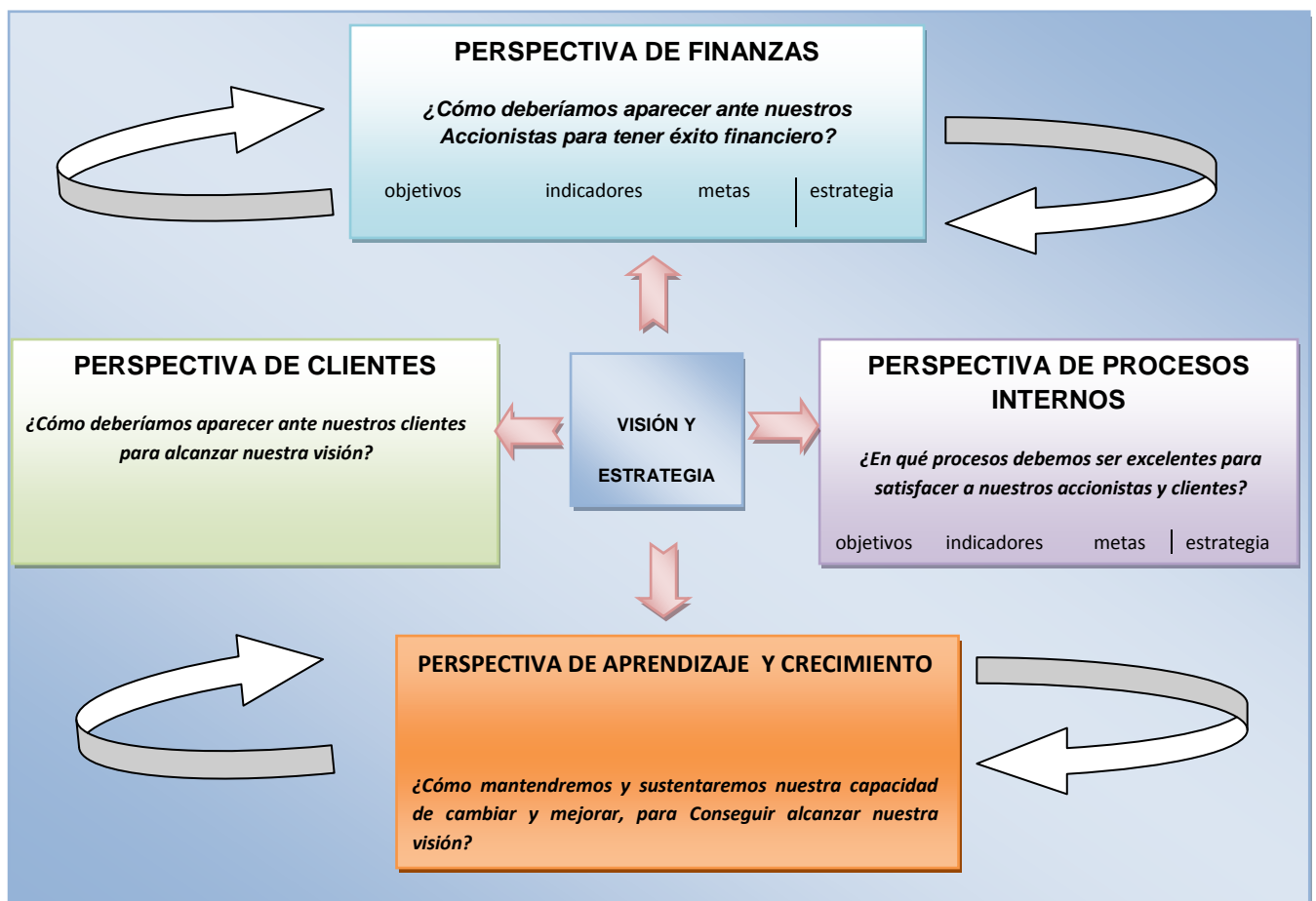


Figura 2.12. Perspectivas Balanced Scorecard.

Fuente: (Martínez, 2007).

La figura 2.12 nos indica que la perspectiva financiera busca el análisis de la estrategia desde la dimensión propietario – inversionista, la perspectiva de cliente esta enfocada a la percepción del cliente hacia la empresa, la perspectiva de procesos internos busca esa excelencia al proporcionar respuestas expeditas en los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento busca potencializar esos recursos que son y serán clave para mejorar e innovar, estas perspectivas o líneas de desarrollo, son en si mismas el marco del BSC que permiten con un lenguaje simple, comunicar la misión y la estrategia empresarial.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Contiene las expectativas de los inversionistas las cuales son medidas a través de indicadores financieros que son útiles a la hora de analizar las consecuencias económicas de las acciones que se realizaron.

Por medio de esta perspectiva se determina si la estrategia utilizada por la organización, contribuye al logro de los objetivos que deben de tenerse en cuenta para la construcción del BSC ya que contiene los lineamientos de la organización o de cada unidad de negocio.

Entre los lineamientos encontramos los ligados a crecimiento, rentabilidad, ingresos, rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow, aumento de beneficios, capital circulante entre otros.

Dado que los indicadores son en si mismos una descripción ya sea en número o en palabras, no necesariamente deben estar ligados a ratios, y en su diversidad pueden ser diagramas, unidades monetarias, físicas o elementos de índole cualitativa cuyo filtro es la propia situación y la estrategia, por no resumirlo en el apetito de riesgo de la misma institución. Por lo cual los indicadores en si mismos no son la esencia del éxito o fracaso, es el proceso y su discusión antes, durante y después lo que nos brindara esa relación causa – efecto a fin de ajustar los indicadores de las perspectivas.

¿Cuántos indicadores debería de considerar entonces? La respuesta es depende, dado que primero se proponen los indicadores, luego se estudia la relación de estructura y consistencia lógica y dicho número puede variar según el nivel del BSC, tal número baja a medida que se desciende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo.

La tabla 2.7 muestra algunos ejemplos de factores – clave que se pueden medir por ratios.

Tabla 2.7. Factores Clave Perspectiva Financiera

FACTORES – CLAVE	INDICADORES
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio / Recursos propios ➤ Rentabilidad Financiera (ROI) = Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total ➤ Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio después de impuestos – coste de los fondos propios.
Disminución de costes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costos fijos / Costos totales ➤ Costes de fallos / Costos totales
Aumento en las ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuota de mercado año N / Cuota de mercado año N – 1
Aumento en los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresos / Total del Activo
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liquidez Inmediata = Tesorería / Pasivo circulante ➤ Solvencia = Activo circulante / Pasivo circulante ➤ Endeudamiento = Recursos Ajenos / Recursos Propios
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beneficios antes de intereses e impuestos / Número medio de empleados

Fuente: (Trullenque, 2000)

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros pueden diferir considerablemente en cada una de las tres fases del ciclo de vida del negocio: crecimiento, sostenimiento, cosecha”.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Y por lo general su objetivo financiero consiste el crecimiento de las ventas en el sector, en un grupo de clientes y en mercados seleccionados. Las unidades de negocio en la fase de sostenimiento atraen inversiones pero se les exige que obtengan grandes rendimientos sobre el capital invertido. Deben también mantener su cuota de mercado o incrementarla.

Sus objetivos financieros buscan la mayor rentabilidad. En la fase madura de su crecimiento las empresas quieren recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores.

No requieren inversiones importantes, solamente lo indispensable para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero consiste en aumentar al máximo el flujo de caja.

Los datos de financiación oportunos y exactos siempre serán una prioridad, y los administradores harán lo necesario para proporcionarlos. A menudo es más que suficiente el manejo y procesamiento de datos financieros, con la implementación de Core Corporativos que apoyan el procesamiento y centralización de datos a fin de lograr un alto nivel de automatización (Balanced Scorecard Institute, 2009).

Al final la perspectiva financiera se puede enmarcar en tres objetivos estratégicos como ser: Incrementar Rentabilidad, Optimizar el Capital de Trabajo e Incrementar Ventas.

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar, identifica la base que la empresa debe crear para su mejora y crecimiento a largo plazo, incluye la capacitación de los empleados, clima organizacional, desarrollo de bases de datos estratégicas y las actitudes culturales corporativas relacionadas tanto con los individuos como con el desarrollo corporativo (Ortiz, Moreno, 1999).

Para todas las organizaciones su recurso humano y materiales son sus principales armas para alcanzar el éxito y mantenerse en él. En esta perspectiva se encuentran las fuentes primarias de creación de valor. Desafortunadamente, muchas organizaciones en épocas de crisis tienen como primera opción reducir esta fuente cuando toman como alternativa recortar las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

En la mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran al recurso humano como un elemento clave en la gestión.

En este ámbito se debe tener como prioridad la consolidación de los cimientos organizativos, la cultura organizacional es la base a partir de la cual se procede a instaurar cambios en la empresa.

Pero no sólo la cultura organizativa hay que tomar en cuenta; las estrategias deben estar dirigidas en tres áreas:

- Estrategia del capital humano.
- Estrategia del capital infraestructura.
- Estrategia del capital organizacional.

La estrategia del capital humano tiene que ver con las habilidades, formación, conocimientos y competencias del personal. Las propuestas de valor que son las siguientes:

- Diseñar planes de incentivos al personal de las distintas áreas de la compañía para mejorar la eficiencia, eficacia y economía.
- Desarrollar el mejor equipo humano enfocados en la creatividad, liderazgo y valor agregado para impulsar cada una de las estrategias planteadas.

La estrategia del capital infraestructura está enfocada sus equipos de trabajo. Las propuestas elaboradas son:

- Contar con nuevas herramientas de trabajo

La estrategia del capital organizacional se dirige al desarrollo de una cultura – valores organizacionales estables que permitan el logro de los objetivos. La propuesta presentada es:

- Desarrollar una empresa con un excelente clima laboral, motivación y vocación de servicio.

Este es el último paso al momento de la implementación de un BSC cuyo objetivo final es reconocer los cambios y mutaciones de las relaciones de causalidad entre las variables que describen la estrategia y si fuere necesario, poder reconocer el momento necesario de formular la hipótesis de la estrategia.

El aprendizaje estratégico se convalida en reunir el Feedback sobre la ejecución de la estrategia, probar la hipótesis en la cual se basa la estrategia y posteriormente, hacer los ajustes pertinentes y necesarios, ya que esta perspectiva proporciona la infraestructura que permita alcanzar los objetivos en las otras perspectivas.

Las organizaciones deben de forma continua reinventarse e invertir en el desarrollo de su talento humano, sus sistemas tecnológicos y sus procedimientos, a fin de alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. El BSC enfatiza la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como nuevos equipos, la investigación y desarrollo de productos nuevos (Campos, 2000). Las inversiones en equipo, la investigación y el desarrollo son ciertamente importantes, pero es poco probable que por si misma sean suficientes.

Tabla 2.8. Factores Clave Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

FACTORES – CLAVE	INDICADORES
Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sugerencias por empleado ➤ Personas con retribución variable / Total Plantilla ➤ Clima organizacional
Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleados formados / Total de Empleados ➤ No. de trabajadores que abandonan la empresa / No. medio de trabajadores
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ $(1 - \text{costos salariales} / \text{ventas netas})$
Clima Social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Horas de ausentismo / Horas efectivas ➤ $(1 - \text{No. de bajas de accidente} / \text{No. de empleados})$
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo necesario para llegar al mercado ➤ Ingresos por nuevos productos ➤ Introducción de nuevos productos con relación a la competencia ➤ Inversión en I + D / Gastos totales ➤ Índice de factores claves de innovación
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Premios ➤ Salario mínimo / Salario máximo (Empleados fijos) ➤

Fuente: (Trullenque, 2000)

LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Relacionada con la satisfacción de las expectativas de los clientes, con esta perspectiva los directivos de la organización identifican los clientes y el mercado en el que se desenvolverá la empresa y las medidas a tomar para competir en dicho mercado.

Los indicadores fundamentales en esta perspectiva incluyen la satisfacción del cliente, la conservación de clientes, la adquisición de nuevos clientes, calidad de los productos, desarrollar la fidelidad en los clientes principales entre otros (Eccles, Pyburn, 1992).

Aquí se refleja la posición de la compañía en el mercado donde quiere competir, estableciendo en cierto sentido sus mercados potenciales, naturales o actuales, en este punto se debe analizar muy bien a los clientes y todo lo propuesto debe de estar alineado con los objetivos financieros que se aspira conseguir, ya que una estrategia sin presupuesto es como un vehículo sin combustible.

Con la propuesta de valor planteada en esta perspectiva se desea obtener la satisfacción del cliente y por sobre todo su fidelidad.

“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan, Norton, 2000).

Además, esta perspectiva incluye indicadores, como la satisfacción del cliente, la retención, incremento de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad. Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones.

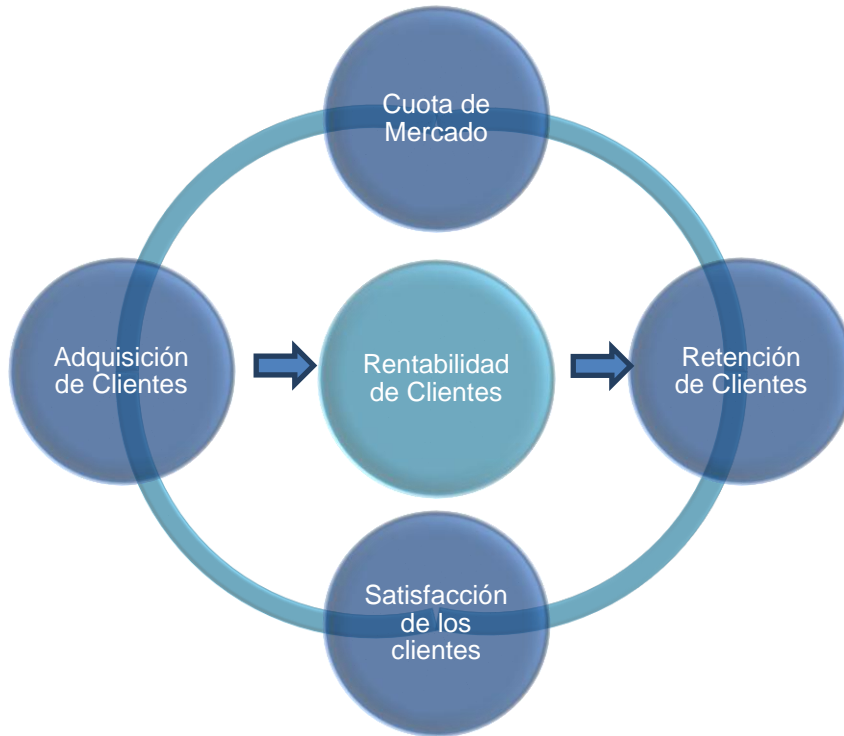


Figura 2.13. Perspectivas de Clientes.

Fuente: (Robert S. Kaplan, 2000).

- *Satisfacción del Cliente*: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.
- *Retención de Clientes*: Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- *Incremento de Clientes*: Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- *Rentabilidad del cliente*: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.
- *Cuota de Mercado*: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza la empresa.

LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Sin duda de nada sirve tener una buena planeación estratégica sino se lleva a la práctica de una manera correcta y el primer paso para conseguirlo es identificar los procesos claves de la organización que influyen a conseguir los objetivos financieros y de clientes y que permiten trabajar en post de la misión.

La definición de los procesos claves y los de apoyo es un elemento crucial como plataforma de desarrollo de oportunidades de negocio, o de brindarle respuesta ágiles y oportunas tanto a clientes internos como externos, procurando asegurar la excelencia, basándose en el desarrollo de modelos de cadena de valor o modelo de negocio asociado a la organización.

Con la perspectiva de procesos la organización debe de proveer a la unidad de negocios la posibilidad de entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado y sobre todo satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Biasca, 2002).

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes, esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida el despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, cadenas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios. (Fernández, 2001).

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Tabla 2.9. Factores Clave Perspectiva de Procesos Internos

FACTORES – CLAVE	INDICADORES
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No. producto defectuosos / No. total de productos ➤ Inversión en prevención ➤ Inversión en evaluación ➤ Entregas con retraso / entregas totales ➤ No. de certificaciones ISO 9001 ➤ Beneficios derivados del mejoramiento continuo / reingeniería ➤ Eficiencia en uso de los activos
No calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ (1 - Costos de fallos / Ventas netas) ➤ Número de reclamaciones / No. de pedidos ➤ Costos de retrabajo o desperdicios
Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempos que tarda en suministrar el proveedor ➤ Tiempos entre el pedido y entrega al cliente
Tecnología de la información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No. de equipos electrónicos / No. de empleados

Fuente: (Trullenque, 2000)

2.4.5 CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DEL BALANCE SCORECARD

Para el establecimiento de los indicadores hay que tomar en cuenta los objetivos establecidos para cada una de las perspectivas de abordaje la tabla 2.10 ejemplifica el enfoque que se le puede dar a los principales indicadores en cada una de estas perspectivas, así como otros que se mencionaron en los incisos anteriores.

Tabla 2.10. Detalle de los factores clave y de sus indicadores para el Balanced Scorecard.

Factores clave Económicos	Indicadores Económicos
Rentabilidad	Rentabilidad económica, Margen comercial, Rendimiento de los activos
Aumento de ventas	Series históricas de las ventas, tanto de servicios como de mercancías
Aumento de cuota de mercado	Cuota de mercado actual
Solvencia	Activo circulante / Pasivo circulante
Liquidez	$(\text{Activo circulante} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo circulante}$
Período de cobro	Cuentas por cobrar / Ventas diarias medias
Factores clave de Cliente	Indicadores de cliente
Retención de clientes	Estadísticas de ingresos por grupos de clientes
Ventas cruzadas	Estadísticas de ingresos por tipo de servicios Estadísticas de equipos contratados por grupos de clientes
Nuevos clientes	Clientes contratados / clientes potenciales (para cada grupo de clientes y total)
Satisfacción del cliente	Clientes contratados / clientes potenciales, Encuestas
Factores clave de Procesos Internos	Indicadores de Procesos Internos
Servicio de calidad	Atención a reclamaciones (para cada tipo de servicio), Estadísticas de ingresos por tipo de servicios Encuestas en sitio Web.

Entrega puntual	Tiempo de respuesta de los servicios informáticos para cada zona de atención y total Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra o venta.
Logística adecuada	Plazo promedio del inventario, Tiempo promedio para satisfacer una solicitud de compra para las ventas siguientes: equipos de informática, insumos de informática y material de oficina, Vulnerabilidad a las existencias, Estado técnico del transporte por UEN de acuerdo a las revisiones periódicas.
Cuentas por cobrar por edades	Análisis del estado de las cuentas por cobrar para las categorías siguientes: hasta 30 días, hasta 60 días, hasta 90 días, más de 90 días y total.
Factores clave de Trabajadores	Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento
Formación	Diagnósticos de conocimientos, % de Trabajadores que reciben algún tipo de formación.
Productividad	Ventas / Promedio de trabajadores
Retención	$1 - (\text{Bajas del período} / \text{Promedio de trabajadores})$
Satisfacción	Encuestas

Fuente: (Tibrewala, 2002)

2.4.6 MAPAS ESTRATEGICOS

Son rutas causa – efecto que ayudan a la empresa a enfocarse a la formulación de su estrategia, en este mapa se trata de enlazar todos los objetivos derivados de las perspectivas estratégicas, la creación de los mapas son hipótesis que se formulan para ayudar a la empresa a alcanzar la estrategia planteada.

Para el desarrollo de las rutas en la mayoría de los casos la causa son las perspectivas de proceso interno y aprendizaje, el efecto es la perspectiva del cliente, y el impacto son las perspectivas de finanzas o impacto social, por lo tanto cuando la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, el mapa estratégico permite visionar los efectos de la estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, pero todo lo anterior debe de realizarse mediante ejercicios de análisis, redefinición y confirmación de la estrategia.

Con la creación del mapa estratégico obtendremos un marco formal de descripción y comunicación de las estrategias a todos los niveles, pero ¿Cómo creamos un mapa estratégico? Primero se debe de identificar las perspectivas por las cuales se desea analizar el estado de la empresa, luego definir los objetivos estratégicos y trazar la forma de como conseguirlos, el planteamiento de objetivos locales a cada perspectiva, si al acabar el mapa no tenemos ningún objetivo local en alguna de las dimensiones, se vera claramente que nuestra estrategia no esta equilibrada, es decir no esta balanceada como se pretende con el BSC, subdividiéndolo por líneas de actuación (Kaplan, Norton, 2000).

Con lo anterior se puede definir que el mapa estratégico es el aporte conceptual de mayor preponderancia del BSC porque ayuda a valorar o ponderar la importancia de cada objetivo estratégico, debiendo estar vinculados con las perspectivas el balanceo de esto proporcionara el éxito o fracaso de una organización.

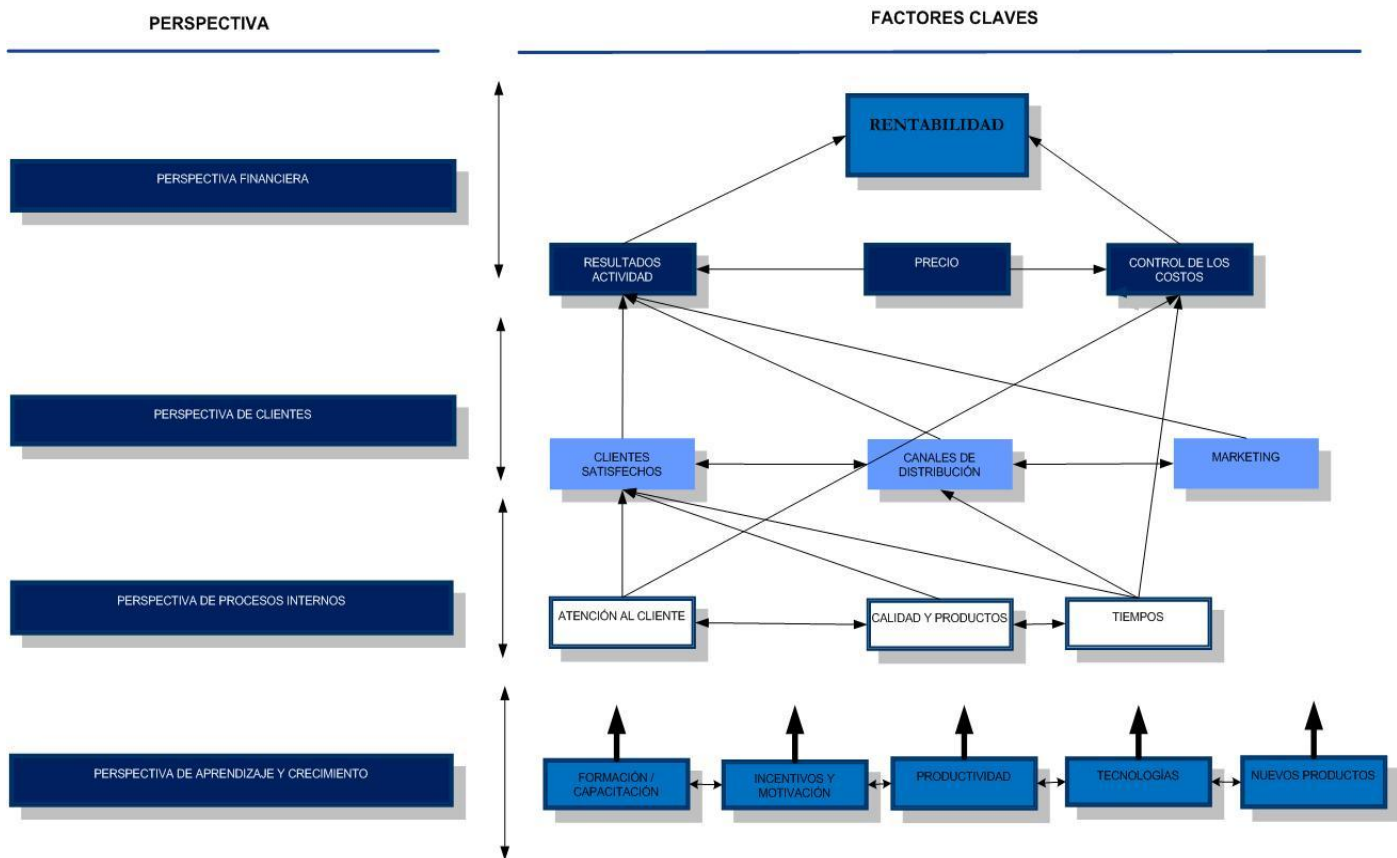


Figura 2.14. Relación Causa-Efecto entre Factores.

Fuente: (Robert S. Kaplan, 2000).

2.4.7 EMPRESAS QUE UTILIZAN BSC EN HONDURAS

El balance scorecard como herramienta de gestión se ha implementado en algunas de las empresas hondureñas, principalmente del área correspondiente al sector bancario entre las cuales podemos destacar:

- Banco Financiera Comercial Hondureña S.A. FICOHSA
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS)
- Banco Central de Honduras (BCH)
- Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE)
- Banco Central de Honduras (BCH)

2.5 EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS

2.5.1 HISTORIA DE LOS SEGUROS EN EL MUNDO

El primer caso de verdadero contrato de seguro marítimo de que posee testimonio auténtico, procede del año 1347 y de él se conserva acta en el archivo notarial Genovés. En la ciudad de Pisa, guardase un contrato de seguros celebrado en el año 1384 y otro en Florencia del año 1397. De ese modo, y por un lento proceso lógico, el contrato de aseguramiento se fue desarrollando, a la par que se desenvolvía también por etapas graduales la organización sobre la cual descansa el seguro.

El primer instrumento jurídico codificado del seguro, que existe en el mundo es el Edicto de los Magistrados de Barcelona de 22 de noviembre de 1435, conocido con el nombre de "Ordenanza de Barcelona".

Sevilla y sus instituciones comerciales y económicas, fundadas para las Indias, tuvieron gran importancia en el desarrollo del Seguro. Fueron éstas: la Casa de Contratación y los Consulados. En ellas no sólo se practicó la actividad aseguradora a través de aseguradores y corredores, sino que además actuaron como tribunal en casos de conflicto e incluso desarrollaron una completa legislación sobre la actividad aseguradora.

En un principio, los aseguradores fueron personas individuales y no especializadas de modo exclusivo en este negocio, sino, en general, simples mercaderes que lo practicaban ocasionalmente, pero pronto comenzaron a asociarse entre sí. Las actividades del cargador y mercader sevillano fueron múltiples, ya que compraba en todos los puntos de la geografía española y europea todo tipo de productos para exportar a las Indias. Consecuencia directa de este tráfico fue la contratación de pólizas de seguros. Esta práctica profesional fue tan habitual que las "Ordenanzas de Sevilla" muy pronto se ocuparon de la figura del asegurador (Cámara Hondureña de Aseguradores [CAHDA], 2009).

El seguro en el virreinato de la "Nueva España"

Con la llegada de los Borbones a la corona de España, la economía americana sufre una gran transformación. El seguro marítimo era la única rama practicada en los virreinos americanos. La Real Compañía de Seguros Terrestres y Marítimos de Madrid practicaba, en España, el seguro marítimo, así como también el aseguramiento de edificios contra los riesgos de incendio y de hundimientos. Sin embargo, en los virreinos, al parecer, la compañía limitó sus actividades exclusivamente al ramo marítimo. No existía ninguna casa aseguradora en el virreinato de la "Nueva España" y los comerciantes locales debían recurrir a las de la metrópoli. Dos fueron los procedimientos que se utilizaron para la contratación de los seguros en las casas aseguradoras de España: uno de los procedimientos consistía en comunicar a España aviso de las mercaderías o caudales que se despacharían para la metrópoli para que de este modo se pudiese, previamente al embarque de los mismos, proceder a la contratación del correspondiente seguro. El otro procedimiento consistía en la utilización de apoderados, residentes en el virreinato, por parte de las casas españolas y quizá también de otros países.

2.5.2 HISTORIA DE LOS SEGUROS EN HONDURAS

En la zona de Centroamérica y el Caribe las actividades aseguradoras, por regla general, no nacieron con el concepto actual hasta principios del siglo XX, de manos de entidades extranjeras, fundamentalmente estadounidenses y mejicanas.

Las primeras coberturas que se ofrecían se limitaban principalmente a seguro marítimo y de incendio. En Costa Rica, Honduras y Nicaragua los seguros fueron actividad intrascendente antes de este siglo. Las leyes relativas al seguro eran vagas y generales en su propósito.

En Honduras, antes de 1917 sólo operaban entidades extranjeras. Este año se funda la primera aseguradora: El Ahorro Hondureño, Compañía de Seguros.

En 1954, año en que se funda "Aseguradora Hondureña, S.A.", el Banco Central de Honduras, por medio de la Superintendencia de Bancos, inicia la organización de sus funciones de inspección y vigilancia de compañías de seguros, lo que se oficializa por Acuerdo 126, de 20 de enero de 1955. Con fecha 12 de abril de 1963 entró en vigor el Decreto-legislativo 28, que contiene la Ley de Instituciones de Seguros

2.5.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Equidad Compañía de Seguros S.A., es una organización aseguradora que nace con el principal objetivo de asegurar el mayor número de personas y brindar protección a sus compañías accionistas, y se ubica en Tegucigalpa, Honduras.

Es fundada en el año de 1969, nace como un departamento de seguros perteneciente a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras, FACACH.

El 24 de marzo del 2000, se constituyó como la primera institución de seguros orientado al sector cooperativo con el nombre de: Seguros Cooperativos Equidad Limitada.

El 01 de septiembre de 2003 se constituyó como una organización con capital cooperativo, autorizado por el Banco Central de Honduras y supervisado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

2.5.4 EMPRESAS RELACIONADAS

Existen compañías sólidas en el mercado, las cuales forman parte de la competencia de Equidad Compañía de Seguros, S.A. entre ellas se pueden mencionar:

- Ficohsa Seguros
- Seguros Crefisa
- Seguros del País
- Seguros Lafise
- MAPFRE
- Seguros Atlántida
- Seguros Continental

- Seguros Davivienda
- Seguros Cuscatlán
- American International Group, Inc. (AIG)
- Pan American Life Insurance Group (PALIC)

2.5.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Equidad Compañía de Seguros, S.A. con el fin de brindar un Servicio al Cliente de calidad y orientada a ser la aseguradora cooperativa líder en proveer coberturas enfocadas a las clases populares de Honduras, tiene a la disposición los productos y servicios que se detallan a continuación:

Seguros de Vida

- Seguros para protección de Carteras.
- Seguros Familiares.
- Seguro Médico Hospitalario.
- Seguro contra Accidentes Personales.

Seguros de Daños

- Seguro contra Incendio.
- Seguro de Vehículos.
- Seguro de Equipo Electrónico.
- Seguro de Dinero y Valores.

Fianzas

- Fianzas de Fidelidad.

Bancaseguros

- Amparo Funerario.
- Incendio.
- Vehículos.
- Directivos y Empleados.

2.5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Su estructura organizacional está compuesta por ochenta colaboradores permanentes y diez por contrato.

Actualmente cuenta con una oficina principal en la ciudad de Tegucigalpa, una oficina regional en la ciudad de San Pedro Sula, una oficina en la Ciudad de La Ceiba, otra en la Ciudad de Choluteca y en la Ciudad de Ocotepeque.

Ver anexo 1 “Organigrama Estructura de Talento Humano Equidad”.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en Equidad Compañía de Seguros, Tegucigalpa, siendo ésta de tipo exploratorio e implementando un enfoque cualitativo.

Una investigación exploratoria son aquellos que se investigan por primera vez o muy poco investigados, también se emplean para identificar una problemática (Razo, 2011).

Según la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explicándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Profundizando en sus opiniones, significados y experiencias es decir la forma en que los participantes perciben su realidad y entorno (Roberto Hernández Sampieri, 2006).

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un diagnóstico de investigación por etapas de acuerdo a la caracterización de los sujetos de estudio, la investigación se realizó en siete etapas:

Primera etapa: Verificación de fuentes primarias de la información.

Segunda Etapa: Selección de los sujetos de estudio para la aplicación de entrevistas, aplicación de cuestionarios y grupo focal.

Tercera etapa: Diseño y aplicación de la entrevista semiestructurada y cuestionario estructurado para la recolección de datos que incluye los enfoques cualitativos.

Cuarta etapa: Análisis de la información recopilada y elaboración de las matrices de los datos cualitativos, revisión de plan estratégico, agrupamiento de respuestas y categorización.

Quinta etapa: Diseño de las plantillas electrónicas para la implementación del modelo del balanced scorecard y establecimiento de metas e indicadores estratégicos.

Sexta etapa: validación del modelo del balanced scorecard a través de un grupo focal.

Séptima etapa: Se definen las conclusiones y recomendaciones de la investigación de acuerdo a los resultados obtenidos.

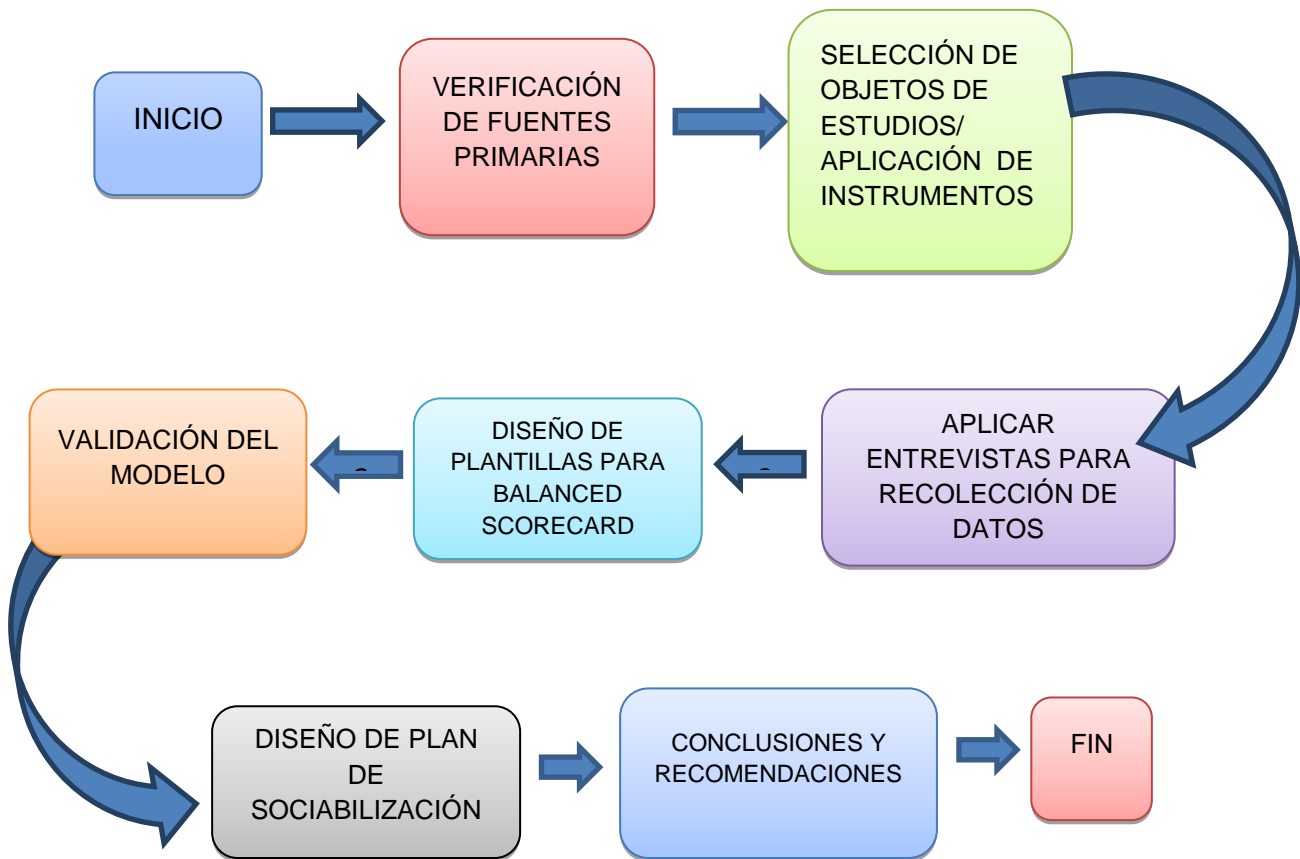


Figura 3.1. Etapas de la Investigación por segmentos

Para el desarrollo de la investigación propuesta se identificó cuatro (4) segmentos: Consejo de Administración, Gerencial, Mandos Intermedios, Expertos.

Tabla 3.1. Segmentos y sujetos de estudio

SEGMENTO		SUJETO DE ESTUDIO
1	Consejo de Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente del Consejo de Administración 2. Vicepresidente del Consejo de Administración 3. Secretario 4. Vocal 1 5. Vocal 2 6. Vocal 3 7. Vocal 4 8. Comisario Titular 9. Comisario Suplente 10. Consejero Asesor
2	Gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente General 2. Gerente Técnico 3. Gerente de Operaciones y Finanzas 4. Gerente de Negocios 5. Gerente Regional 6. Gerente de Tecnología y Comunicaciones 7. Gerente de Riesgos Cumplimiento
3	Mandos intermedios (Jefaturas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de Bancaseguros y Microseguros 2. Jefe de Cobranzas 3. Jefe de Recursos Humanos 4. Jefe de Suscripción 5. Contador General 6. Jefe de Reaseguro 7. Jefe de Reclamos 8. Oficial de Seguridad Informática 9. Administración 10. Jefe de Agencia La Ceiba 11. Jefe de Agencia Choluteca 12. Supervisor de Reclamos
4	Externo Consulta a Expertos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituciones Financieras en Tegucigalpa que implementen el sistema de balanced scorecard. 2. Banco Centroamericano de Integración Económica

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos de este trabajo fue necesario disponer de información sobre las diferentes consultas realizadas a los segmentos y sujetos de estudio, en este caso es la estructuración de entrevistas que se ejecutó mediante trabajo de campo hacia el segmento gerencial y mandos intermedios, así como el desarrollo de entrevistas semiestructuradas a miembros del Consejo de Administración y Grupo de Expertos.

Para las fuentes secundarias se hizo uso del plan estratégico institucional, página web de la institución, internet, bibliografía consultada para marco teórico, en la figura 3.2 se muestran el esquema que se maneja.

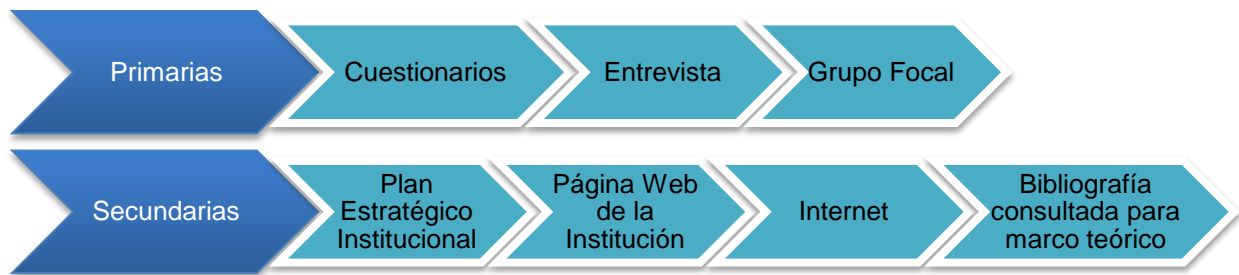


Figura 3.2. Etapas de la Investigación

3.4 TÉCNICAS Y MÉTODOS

Se diseñaron varios instrumentos de recolección de datos, como ser cuestionarios estructurados y una serie de preguntas para aplicación en entrevistas semiestructuradas y diferenciadas, con el objetivo de recabar información que permita actualizar y articular el plan estratégico diseñando un sistema de monitoreo y seguimiento basado en la metodología del balanced scorecard, a continuación se detallan los instrumentos que se desarrollaron y aplicaron:

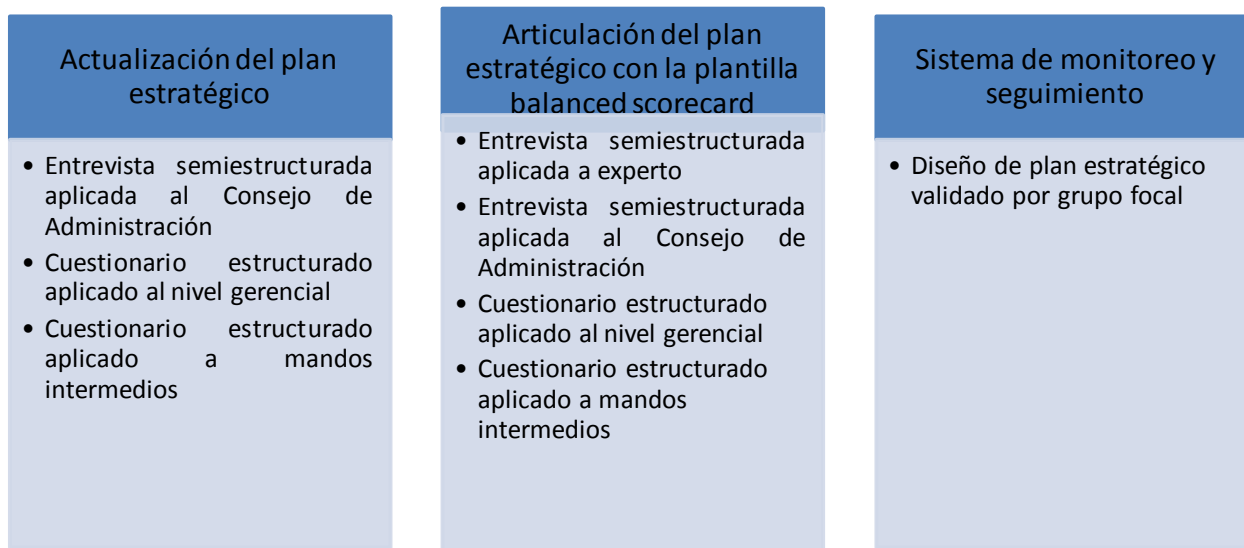


Figura 3.3. Diseño de instrumentos de investigación

Estos instrumentos se implementaran de la siguiente forma:

Tabla 3.2. Técnicas utilizadas y tipo de información recolectada

SUJETO DE ESTUDIO	TÉCNICA	TIPO DE INFORMACIÓN
Segmento Consejo Directivo	Entrevista semiestructurada (Anexo 2 Pág. 158) Esquema Grupo Focal (Anexo 6 Pág. 169)	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos • Misión y visión • Valores • Plan estratégico periodo 2013-2015 • Validación de las plantillas electrónicas.
Segmento Gerencial	Cuestionario estructurado (Anexo 3 Pág. 161) Esquema Grupo Focal (Anexo 6 Pág. 169)	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión • Valores • Objetivos estratégicos por área. • Indicadores de crecimiento de la empresa e indicadores de desempeño por área. • Criterios existentes para brindar

		<p>seguimiento a planes de acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de monitoreo utilizados • Validación de las plantillas electrónicas.
<p>Segmento Mandos Intermedios</p>	<p>Cuestionario Estructurado (Anexo 4 Pág. 164)</p> <p>Esquema Grupo Focal (Anexo 6 Pág. 169)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metas operativas de cada área • Indicadores de desempeño por área • Criterios existentes para brindar seguimiento a planes de acción. • Sistemas de monitoreo utilizados • Validación de las plantillas electrónicas.
Continuación de la tabla 3.2		
SUJETO DE ESTUDIO	TÉCNICA	TIPO DE INFORMACIÓN
<p>Segmento Expertos</p>	<p>Entrevista semiestructurada (Anexo 5 Pág. 167)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología utilizada para implementar el balance scorecard. • Tipo de indicadores utilizados para cada perspectiva • Sistema de monitoreo implementados • Metodología de socialización e internalización a los colaboradores.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población total del segmento del Consejo Directivo está compuesto por los miembros del Comité Directivo de Equidad Compañía de Seguros de Tegucigalpa, el cual está integrado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, cuatro Vocales y dos Comisarios.

La población total del segmento gerencial está compuesto por siete ejecutivos y la población total del segmento de mandos intermedios incluye los jefes dando un total de nueve colaboradores.

La población del segmento Experto Externo está formada por las instituciones Financieras en Tegucigalpa que actualmente implementan la metodología del balanced scorecard, así como el Banco Centroamericano de Integración Económica.

Se seleccionó una muestra por criterio no probabilística de los cuatro segmentos distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 3.3. Población y muestra del estudio

Segmento	Población	Muestra
Consejo de Administración	10	1
Nivel Gerencial	7	6
Mandos Intermedios	12	10
Externo (consulta a expertos)	1	1
TOTAL	30	= (18/30) = 60%

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La aplicación de los instrumentos diseñados permitió la obtención de información a nivel de la Junta Directiva, Alta Dirección, Gerencias Operativas, Mandos Intermedios y expertos. Toda esta información fue necesaria para actualizar el plan estratégico, valorar el nivel de empoderamiento del mismo entre los diferentes actores, evaluando aspectos relacionados con la misión, la visión, revisiones y actualizaciones, nivel de conocimiento de la cartera de negocios, valores institucionales, diseño del conjunto de indicadores clave a implementar para cada una de las perspectivas que conforman el balanced scorecard y validar las plantillas diseñadas para la implementación del sistema.

4.1.1 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El instrumento se aplicó a un miembro del Consejo de Administración logrando concertar aspectos relevantes acerca de la misión, visión, valores institucionales, cartera de negocios, planificación estratégica y estrategias actuales que sustentarán el desarrollo e implementación del sistema de balanced scorecard.

A continuación se muestran los principales hallazgos:

Tabla 4.1 Entrevista semiestructurada Consejo de Administración

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
1. ¿Cuál es la misión de Equidad Compañía de Seguros?	Proteger a las Familias y Patrimonios que conforman el Sector Social de la Economía, mediante seguros y servicios de calidad al alcance de todos.	La respuesta brindada por el sujeto de evaluación demuestra un alto conocimiento de la misión, dicha misión describe los servicios y productos ofrecidos y el mercado al cual se dirige.

Continuación de la tabla 4.1

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
2. ¿Cuándo fue la última fecha de actualización de la misión?	Noviembre 2012	Al haberse realizado una actualización de la misión en el año 2012 esta misión actualizada será la que se utilizara como guía al articular el plan estratégico de equidad compañía de seguros.
<p>3. Información sobre cartera de negocios</p> <p align="center">ANÁLISIS DE CARTERA DE NEGOCIOS (Resultado)</p>		
<p>Principales productos actuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Seguro de Préstamos (31% de los ingresos totales)</i> • <i>Seguro de Ahorros (17% de los ingresos totales)</i> • <i>Seguro de Incendio (13% de los ingresos totales)</i> • <i>Seguro Médico / Hospitalario</i> • <i>Seguro Dinero y Valores</i> 	<p align="center">Productos potenciales a futuro</p> <p align="center">MICROSEGUROS Y BANCA-SEGUROS</p> <p align="center"><i>a comercializar a través de las cooperativas y Banco de los Trabajadores</i></p>	
<p align="center">Mercado cubierto actual</p> <p align="center">2.3% (Mercado Total Asegurador)</p>	<p align="center">Mercado potencial a futuro</p> <p align="center">3%</p>	
<p>Área geográfica cubierta en la actualidad</p> <p align="center">Siete zonas geográficas que son cubiertas a través de oficinas en Tegucigalpa, San Pedro, Ceiba y Choluteca, donde se ubican las Cooperativas miembro de FACACH</p>	<p>Área geográfica potencial a futuro</p> <p align="center">Desarrollo de al menos cinco puntos de servicio (San Pedro, Ceiba, Choluteca; Occidente)</p>	

Principales atributos que los clientes perciben como de valor en la actualidad

- Solidez
- Atención personalizada
- Servicio ágil
- Solidaridad
- Calidad
- Productos novedosos

Análisis de respuesta

Con la información proporcionada en la pregunta 3 se observa que los principales productos que posee la empresa son seguros en el área de préstamos, vida y daños; y que tienen alto potencial para cubrir un mayor porcentaje de mercado al disponer de oficinas regionales en las principales ciudades del país, así mismo los productos y servicios ofrecidos por Equidad Compañía de Seguros poseen atributos como ser calidad, atención personalizada, servicio ágil y propuestas novedosas en el ramo de vida y daños son una mezcla de valor que se utilizara para estructurar una estrategia con enfoque en diferenciación.

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
4. ¿Cuál es la visión de Equidad Compañía de Seguros?	Ser la Aseguradora Líder en el Sector Social de la Economía, brindando protección y servicios fundamentados en valores cooperativos con eficiencia y solvencia financiera.	La respuesta brindada por el sujeto de evaluación demuestra un alto conocimiento de la visión, al establecer esta visión se aspira a ser una empresa líder en el sector, por lo que la estrategia a desarrollar será articulada con un fuerte enfoque a la obtención de un liderazgo en base a productos y servicios diferenciados.
5. ¿Cuándo fue la última fecha de actualización de la visión y hasta que periodo cubre?	Actualizado en Noviembre 2012, no se especifica fecha exacta de realización.	La visión tiene una fecha de actualización reciente, pero no define claramente en cuanto tiempo se estima que se podría lograr este resultado.

<p>6. ¿Una vez concluya el periodo de vigencia de la visión actual, de que forma espera que los siguientes actores claves visualicen la empresa?</p>	<p>Clientes: Empresa con productos acordes a las necesidades, accesibles y con servicio ágil.</p> <p>Proveedores: Empresa con valores, transparencia y cumplidora de sus obligaciones.</p> <p>Empleados: Empresa con valores, ambiente adecuado de trabajo, oportunidades para mejorar el desarrollo del trabajo y el desarrollo personal.</p> <p>Accionistas: Empresa con valores, transparencia y rentabilidad.</p>	<p>Esta respuesta será utilizada como base para articular la propuesta de valor a ofrecer a cada actor clave en cada una de las perspectivas del balanced scorecard.</p>
<p>7. ¿Cómo se han transmitido la misión y visión a todos los niveles de la organización?</p>	<p>Mediante charlas y reuniones informativas a través de la Gerencia General.</p>	<p>Las charlas y reuniones informativas son los medios que se han utilizado a la fecha para socializar la misión y la visión, estos medios serán considerados para socializar de igual forma el plan estratégico, complementados con otras acciones específicas.</p>

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
<p>8. ¿De los actuales valores de Equidad Compañía de Seguros cuales van orientados a los siguientes segmentos?</p>	<p>Valores orientados al Cliente: Equidad, Responsabilidad, Solidaridad.</p> <p>Valores orientados a los Competidores: Equidad, Integridad, Solidaridad.</p> <p>Valores orientados a los Accionistas: Equidad, Integridad, Transparencia, Responsabilidad, Solidaridad.</p> <p>Valores orientados a la Sociedad: Equidad, Integridad, Transparencia, Responsabilidad, Solidaridad.</p> <p>Valores orientados a los Empleados: Equidad, Integridad, Transparencia, Responsabilidad, Solidaridad.</p> <p>Valores orientados al Medio Ambiente: Responsabilidad, Solidaridad.</p> <p>Valores orientados a los Proveedores: Integridad, Transparencia, Responsabilidad.</p>	<p>De los valores actuales al menos dos están orientados a cada una de los enfoques que abarca el balanced scorecard, al cruzar esta información con las respuestas de la pregunta 6 podemos generar una propuesta de valor para cada perspectiva del balanced scorecard.</p>

9. ¿Cuál es la estrategia actual que implementa Equidad compañía de seguros?	Estrategia de Diferenciación en calidad de servicios (Brindar productos y servicios accesibles, ágiles y oportunos)	Menciona que existe una estrategia global, misma que se refleja en las respuestas de las preguntas 1, 4 y 8 para poder lograr el cumplimiento de la visión propuesta es necesario articular una estrategia basada en la obtención de un liderazgo en diferenciación.
Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
10. ¿Cree usted que esta estrategia otorgue la ventaja competitiva a la institución?	Sí	Al contar la empresa con una estrategia diferenciadora le permitirá al implementarla adecuadamente poder lograr una ventaja competitiva y obtener mayores ingresos y mayor participación en el mercado.
<p>11. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica y cuales son los objetivos estratégicos para el periodo 2013-2015?</p> <p>Se cuenta con los siguientes objetivos estratégicos:</p> <p>Objetivo General de la Perspectiva Financiera y de Impacto Social.</p> <p>Disponer del capital necesario para garantizar la solvencia de la compañía y generar un nivel de rentabilidad sobre la inversión de los accionistas acorde a las expectativas de retorno de mercado asegurador; y lograr así mismo, una población del sector de la economía social más concientizada en la prevención de riesgos y mejor protegida contra sus vulnerabilidades.</p> <p>Objetivo General de la Perspectiva del Mercado</p> <p>Lograr expansión y posicionamiento en el sector social de la economía, con productos y servicios accesibles, ágiles, oportunos y acordes a las necesidades de protección del sector.</p>		

Objetivo General de la Perspectiva de Procesos Internos y Gestión

Brindar un servicio de excelencia en los procesos de suscripción, cobranza, trámite de siniestros, con una gestión ágil basada en el uso de plataformas tecnológicas accesibles por los clientes.

Objetivo General de Gobernabilidad Institucional.

Tener un monitoreo, actualización y cumplimiento de las políticas y manuales en el ambiente del buen gobierno corporativo.

Objetivo General de la Perspectiva de Desarrollo.

Contar con un personal capacitado, comprometido e identificado con los valores de la compañía. Asimismo, disponer de una plataforma tecnológica que facilite un acceso ágil de los clientes a los servicios de comercialización y operaciones de la empresa.

Análisis de Respuesta:

La empresa no cuenta con un plan estratégico articulado como tal, pero posee visión, misión y objetivos generales, estos objetivos serán considerados al momento de articular la estrategia y enlazarla a las diferentes perspectivas del balanced scorecard y serán complementados con acciones y metas específicas.

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
12. Como miembro de la Junta de Directiva ¿considera importante la implementación de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos?	a) Sí considero muy importante la implementación de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, tal como el Balance Score.	Es muy importante que haya apertura y disponibilidad por parte de la Junta Directiva hacia la implementación del balanced scorecard y su apoyo es trascendental al momento de la socialización y empoderamiento.

Esta información recopilada de a nivel de Altos Directivos es la base para la articulación del Plan Estratégico de Equidad Compañía de Seguros mismo que posteriormente se estructurara por medio de plantillas electrónicas bajo la metodología del balanced scorecard.

4.1.2 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO AL NIVEL GERENCIAL

Se realizó un cuestionario dirigido a la Gerencia General y 5 Gerencias Operativas de la organización con la finalidad de conocer el grado de profundidad de conocimientos en aspectos relacionados a la misión, visión, medios de transmisión de la misión y visión, estrategias implementadas, grado de aplicación de las mismas, verificar si consideraban que dicha estrategias proveen de una ventaja competitiva a la organización, si en la actualidad cuentan con mecanismos que les permitan obtener la información necesaria para desarrollar e implementar las estrategias, de que recursos se dispone para obtener dichos datos.

Dentro de las preguntas se consulto acerca de la necesidad de contar con un instrumento que permita la gestión de los objetivos estratégicos y sobre todo el control de dichos indicadores a lo cual la totalidad de la muestra consultada está de acuerdo con la implantación de una herramienta de gestión, que en este caso será la plantilla electrónica BSC que articulara el plan estratégico y todos sus derivados. A continuación se muestran por medio de gráficos el resumen de los principales hallazgos obtenidos de la aplicación del instrumento dirigido a los Gerentes, los resultados completos de la aplicación del instrumento se muestran en el Anexo 7.



Figura 4.1 Conocimiento de la misión y visión

En la figura 4.1 se expone el grado de conocimiento que tienen los gerentes acerca de la misión y visión de la organización denotando así el nivel de empoderamiento de las mismas, reflejando la finalidad de la organización con raíces cooperativas y enfoque mutual que ofrece el servicio de asegurar el patrimonio personal, familiar, empresarial o de los bienes materiales mediante pagos accesibles de sus clientes, apoyándoles a resarcir económicamente su necesidad por medio de un mecanismo accesible y oportuno.

La transmisión de conocimientos de la misión y visión según lo manifestado por los gerentes se ha realizado fundamentalmente por capacitaciones, reforzándolas por medio de otros mecanismos alternos como ser reuniones, material p.o.p. (brochures, lápices, trífolios, etc.) diseñado para todos los niveles de la organización, uso de agendas, y también la difusión por medio de la canales electrónicos como ser intranet, página web, lo que demuestra un grado de ejecución al momento de la socialización.

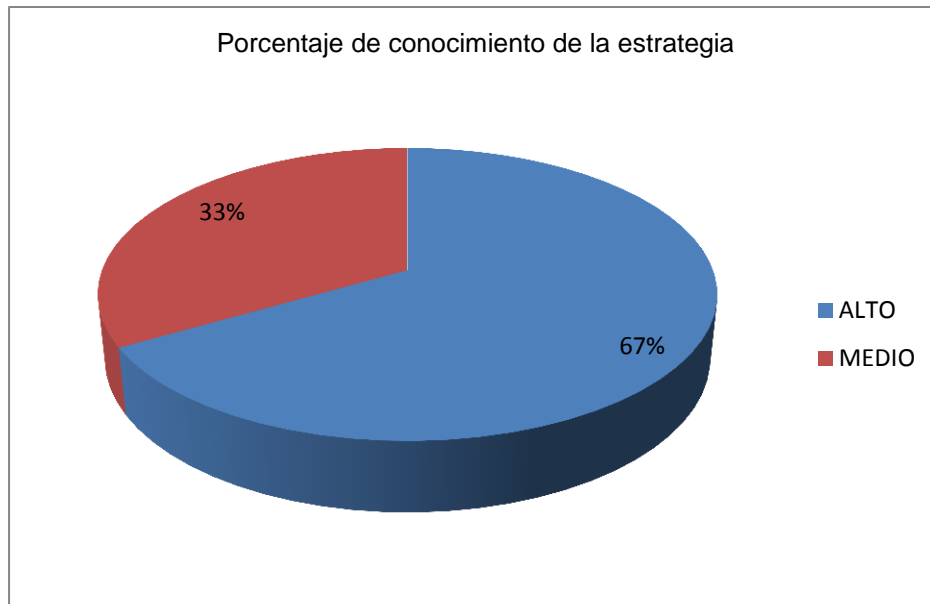


Figura 4.2 Conocimiento sobre la estrategia de la empresa

El análisis de la figura 4.2 refleja que un alto porcentaje de los entrevistados conocen hacia que segmento está enfocada la estrategia de diferenciación y cuáles son las estrategias operativas que acompañan la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Dentro de las acciones operativas que se pueden implementar los entrevistados consideraron que las de mayor relevancia son el acercamiento personalizado a las organizaciones, el establecimiento de alianzas por medio de puntos de servicio dentro de las mismas Cooperativas, establecimiento de agencias a fin de dar mayor cobertura geográfica y todo lo anterior acompañado de una plataforma tecnológica que permita la obtención de información relevante para la toma de decisiones oportunas.

Por lo cual se logró determinar que los altos mandos de la organización tienen un gran conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización y no lo conocen únicamente en términos generales.

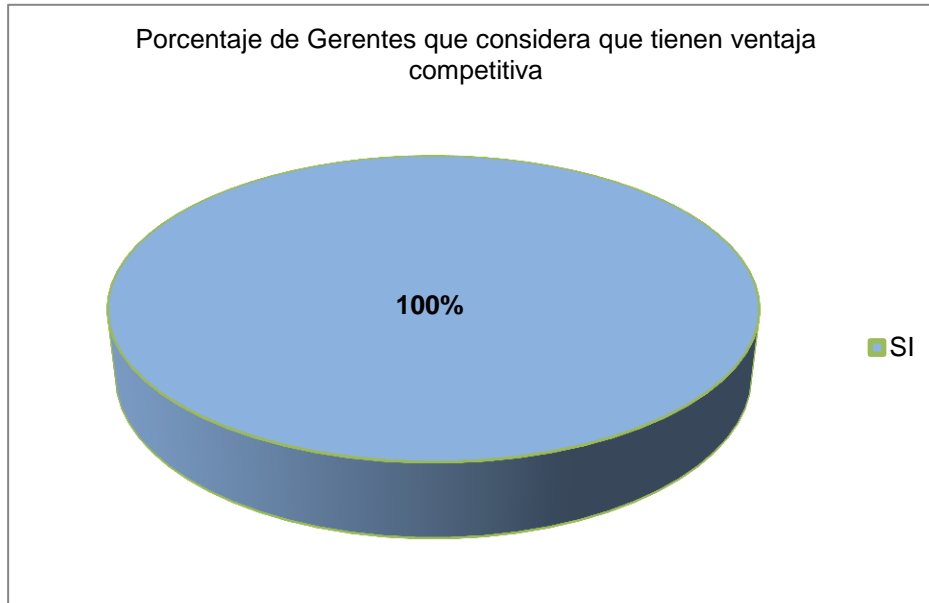


Figura 4.3 Ventaja Competitiva de la organización con la estrategia actual

En la figura 4.3, los sujetos entrevistados coinciden que las estrategias actuales permitirán obtener esa ventaja competitiva en el mercado por las características de la cartera de clientes y por contar con un mercado natural con oportunidad de crecimiento muy amplia, lo que permite una diferenciación en relación a la competencia, denotando esto un servicio personalizado y sobre todo un nivel de mercado bien definido.

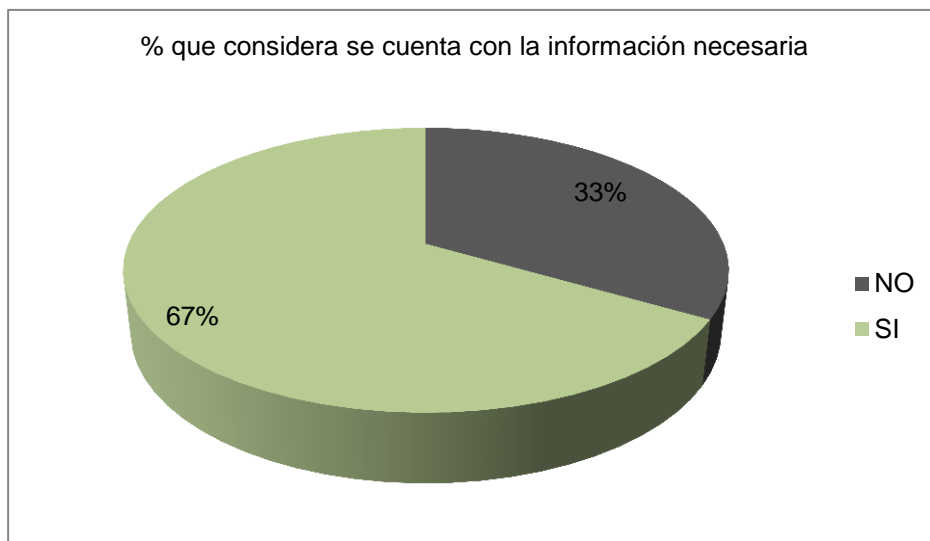


Figura 4.4 Información para seguimiento a la estrategia

En la figura 4.4 un alto porcentaje de los entrevistados manifestó que si se cuenta con la información inmediata para la toma de decisiones, contra un porcentaje que considera que se debe de mejorar, al mencionar que cuenta con disponibilidad de información, dentro del porcentaje que manifestó que se debe mejorar es porque la información se limita solamente a fuentes internas dejando por fuera elementos de la industria llámense estas fuentes externas, o por falta de análisis de información por falta de tiempo y recursos, o la integración sistemática de la plataforma tecnológica para el análisis de información.

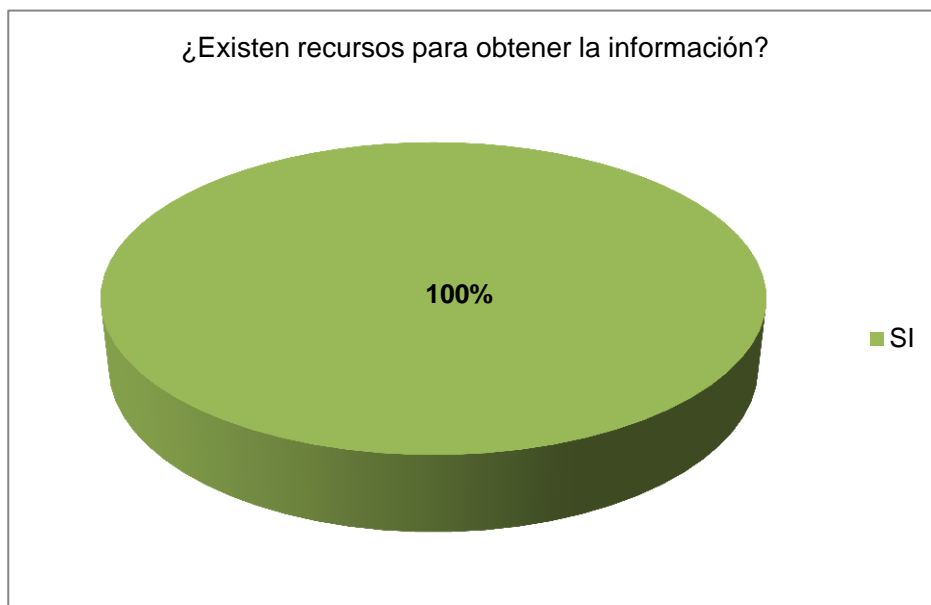


Figura 4.5 Recursos para obtención de la información

En la figura 4.5, los entrevistados coinciden en que si existen recursos para la obtención de información de las diferentes áreas, algunos incluyeron la temporalidad de los mismos acotando que se reciben de forma periódica y según requerimientos, otros indicaron que se cuentan y que solo debe de utilizar efectivamente.

En referencia a las actividades del área que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos según las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje el 33% no respondió, los otros sujetos encuestados manifestaron las actividades realizadas según las grandes áreas de la organización como ser: área técnica (reaseguro, suscripción, reclamos, procesos), área de operaciones y finanzas (cobranzas, administración, contabilidad e inversiones), área de TIC (data center, CRM, Call Center), de esta forma exteriorizando que el conjunto de tareas apoyan el desarrollo de cada perspectiva según aplicación.

Otro aspecto fundamental en la obtención de información son las fuentes externas como ser la información que se proporciona por medio de la Cámara Hondureña de Aseguradoras, Benchmarking de tasas, Análisis FODA, Análisis de indicadores micro y macroeconómicos.

En referencia a los cuales son los indicadores que permiten medir el nivel de avance en los objetivos establecidos y las metas establecidas, es necesario tener presente que la inclusión de indicadores tanto a nivel institucional como por áreas es el termómetro que nos permite conocer nuestro avance o retraso en el cumplimiento de los objetivos planteados a continuación se enumeran los indicadores que los gerentes consideran fundamentales para monitorear el cumplimiento de la estrategia

- a) Rentabilidad sobre ingreso de primas
- b) Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
- c) Rentabilidad sobre Activos (ROA)
- d) Siniestralidad
- e) Siniestralidad Retenida
- f) Gastos de Administración
- g) Gastos de Intermediación
- h) Gastos Técnicos Diversos Netos
- i) Gastos Totales
- j) Índices de Cobranzas
- k) Solidez

- l) Porcentaje de crecimiento anual de primas
- m) Porcentaje de posicionamiento
- n) Número de nuevos puntos de venta y servicios
- o) Efectividad del Colaborador
- p) Rentabilidad de Oficinas
- q) Nivel de Satisfacción del Cliente
- r) Actualización de productos y servicios
- s) Respuesta a Reclamos menor a 15 días

Dentro de los mecanismos que se implementan para el monitoreo resaltan el seguimiento de la estrategia por reuniones periódicas y supervisión, pero consideran que el nivel de automatización en este aspecto es mínimo.

Según los Gerentes actualmente con lo que se tiene se genera una serie de informes estadísticos para la medición de resultados mensuales, reserva de morosidad, listados de pxc (primas por cobrar), pnd (primas en depósito), informes financieros, de desempeño, producción, negocios nuevos dentro de los más relevantes, todos los anteriores ayudan a una mejor toma de decisiones ya que al tenerlos digitalizados se puede comparar en otras fechas y ver si los resultados han sido favorables o han retrocedido en los resultados esperados.

Según lo planteado por los Gerentes, los motivos de mayor peso para el cambio de los indicadores pueden ser por requerimientos de la Asamblea General, el Consejo de Administración, de acuerdo a necesidad y de acuerdo al establecimiento de los mismos.

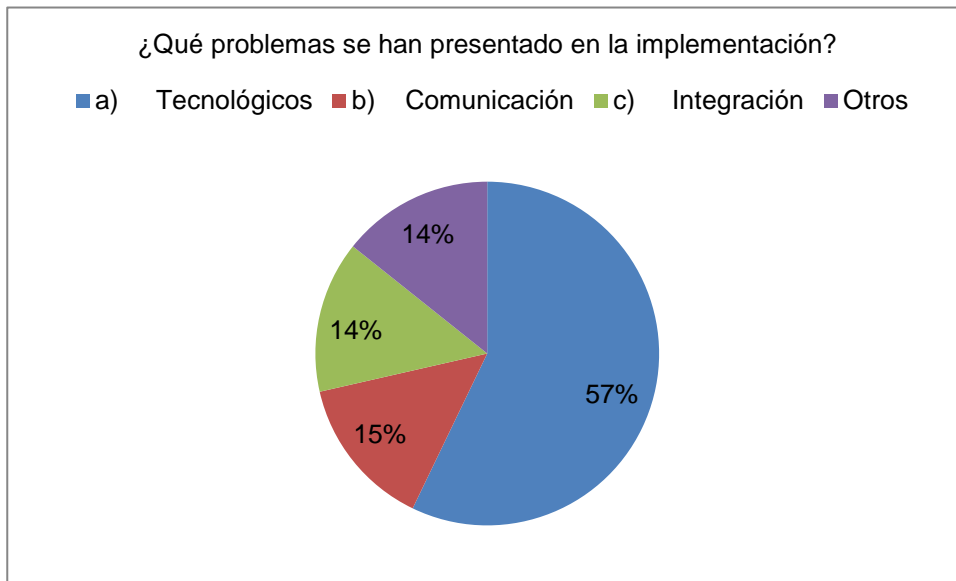


Figura 4.6 Problemas de Implementación

Como se muestra en la figura 4.6 los Gerentes consideran que en 57% los problemas son de índole tecnológico ya sea por falta de cumplimiento en la finalización de módulos para reporteria o desarrollo de nuevas herramientas que les provean de facilidades de obtención de data en tiempo y forma, luego consideran que el segundo mayor problema es la falta de comunicación pero no ampliaron a que términos si de forma estructurada o semiestructurada, por otro parte algunos consideran que la falta de integración en algunos aspectos no les permite la consecución de la estrategia, hablando propiamente de los incentivos que se aplican para la obtención de información coincidieron en que se usa gobernabilidad, concienciación, en otros casos algunos manifestaron que ninguno dado que es responsabilidad de cada encargado y otros que no se tenía conocimiento alguna de tales incentivos por lo que es importante definir directrices que permitan establecer e implementar mecanismos que promuevan algún tipo de beneficio para los colaboradores que proporcionan la información.

En lo referente a la importancia de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, los gerentes consideran todos

que definitivamente si es importante dado que les permitiría monitorear y supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.1.3 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A MANDOS INTERMEDIOS

Se realizó un cuestionario dirigido a los niveles de mandos intermedios y jefaturas de la organización con la finalidad de conocer el grado de profundidad de conocimientos en aspectos relacionados a la misión, visión, medios de transmisión de la misión y visión, estrategia(s) implementadas, grado de aplicación de las mismas, objetivos operativos y sistemas de indicadores utilizados. A continuación se muestran por medio del análisis de gráficos el resumen de los principales hallazgos obtenidos de la aplicación del instrumento, los resultados completos de la aplicación del instrumento se muestran en el Anexo 8.

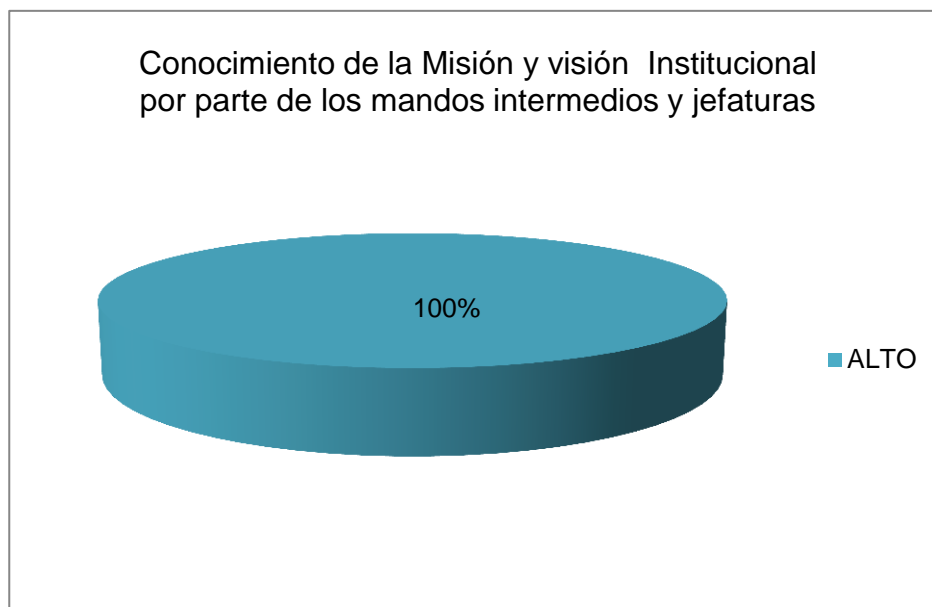


Figura 4.7 Conocimiento de la misión y visión

En la figura 4.7 se muestra el grado de conocimiento que tienen los mandos intermedios y la jefaturas sobre la misión y visión de la organización, esta misión y visión serán utilizadas como base para articular la propuesta estratégica para Equidad compañía de seguros utilizando la metodología de Balanced scorecard.

La transmisión de conocimientos de la misión y visión según lo manifestado por los mandos intermedios y las jefaturas se ha realizado fundamentalmente por los siguientes medios de socialización:

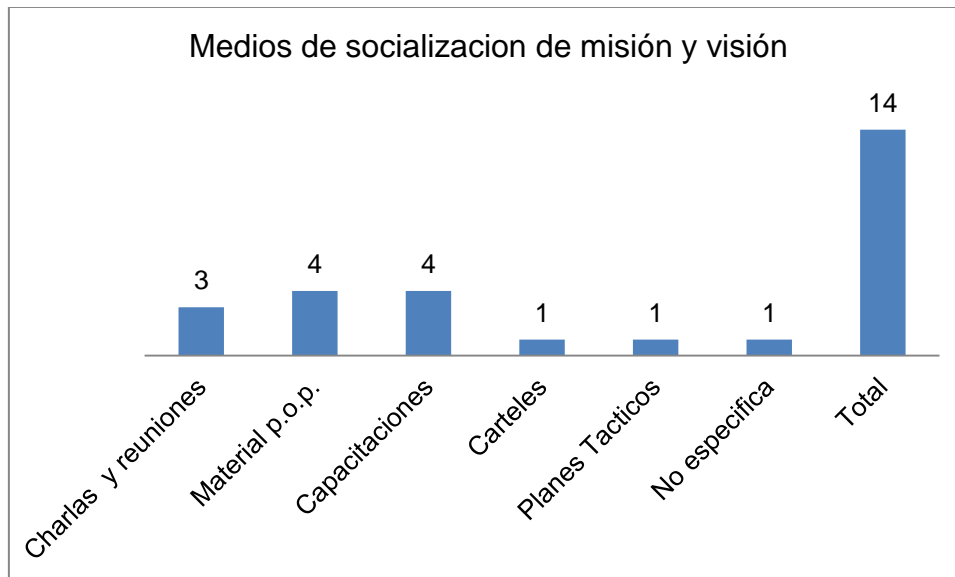


Figura 4.8 Medios de socialización

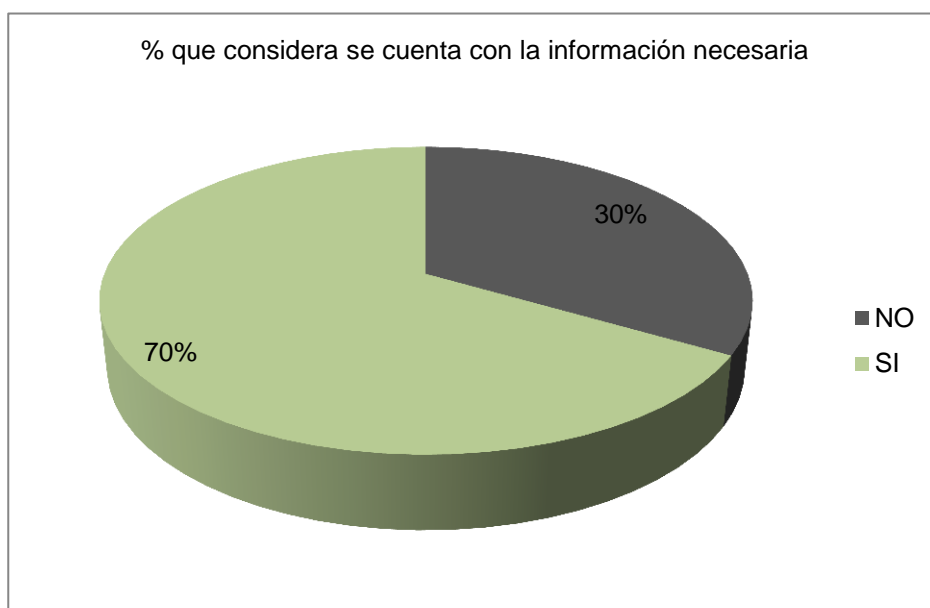


Figura 4.9 Información para seguimiento a la estrategia

En la figura 4.9 el 70% de los entrevistados manifestó que si se cuenta con la información inmediata para la toma de decisiones, contra un porcentaje del 30% que considera que se debe de mejorar, dentro de las principales fuentes de información se encuentran: cobranzas, reaseguros, siniestralidad, informes mensuales de reclamos y suscripción.

En referencia a los cuales son los indicadores que permiten medir el nivel de avance en los objetivos establecidos y las metas establecidas se mencionaron los siguientes:

- a) Recuperación de la mora
- b) Índice de morosidad
- c) Nivel de satisfacción del cliente
- d) Informes de producción
- e) Rentabilidad
- f) Clima laboral

En relación a los mecanismos de monitoreo implementados, los sujetos encuestados en su mayoría respondió que se cuenta con mecanismos de monitoreo aunque en un nivel semiautomatizado, que dado los porcentajes presentados por los entrevistados se podría decir que en su es un nivel básico, aunque muchas áreas demuestran tener un nivel de automatización mucho mayor que les permite realizar tareas de revisión, supervisión, análisis de operaciones, informes mensuales ya sea por medio de hojas electrónicas o a través del sistema sis.net.

4.1.4 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA A EXPERTO

El instrumento se aplicó al Dr. José Deras, Gerente de Evaluación, Banco Centroamericano de Integración Económica. El Dr. Deras es experto en la implementación de la metodología de balanced scorecard, por lo que la información brindada es de mucho valor para la implantación de esta metodología en Equidad Compañía de Seguros, A continuación se muestran las respuestas brindadas:

Tabla 4.2. Entrevista semiestructurada a experto.

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
1. ¿Implementan en su organización la metodología del Balanced Scorecard?	Si	La metodología del Balanced Scorecard es una herramienta utilizada en las instituciones del sistema financiero en Honduras, como ser el Banco Centroamericano de integración económica.
2. ¿Desde que año lo implementan?	2004/2006 - 2013	Al observar que el BCIE ha implementado por casi una década la herramienta del balanced scorecard, da indicios de la efectividad de este sistema en la planificación estratégica.
3. ¿De qué forma lo implementan?	Alineamiento-estrategia institucional	La herramienta es utilizada en un 100% para planificación estratégica en el banco. Lo que denota que la herramienta es muy útil al momento de articular una estrategia y alinearla a los objetivos operativos.

Continuación Tabla 4.2. Entrevista semiestructurada a experto

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
<p>4. ¿Cuáles son las ventajas que la implementación de este sistema ha traído a la organización?</p>	<p>Mejores resultados en las etapas de Planificación-ejecución-evaluación- logro de metas a través de un sistema de monitoreo y alerta temprana.</p>	<p>Hay ventajas notables en lograr el adecuado alineamiento entre las actividades de planificación, ejecución, sistemas de evaluación y monitoreo que se ven reflejadas en el logro de las metas establecidas, este nivel de alineación entre planes y Resultado es lo que se busca implementaren Equidad Compañía de Seguros.</p>
<p>5. ¿Cuáles son los indicadores que utiliza para medir cada una de las perspectivas?</p>	<p>Financiera: Utilidad y Mora Desarrollo y Aprendizaje: sistemas de acreditación y clima organizacional Procesos Internos: alineamiento de procesos para tiempos de respuestas y control interno Clientes: impacto en el desarrollo y flujos netos</p>	<p>El BCIE ha desarrollado un sistema de indicadores para cada una de las perspectivas que aborda el balanced scorecard lo que denota que es posible para una institución financiera generar indicadores para cada una de estas perspectivas y fijar objetivos y metas claras.</p> <p>Indicadores como ser clima laboral, porcentaje de mora, rendimiento y utilidades se pueden considerar al momento de establecer el sistema de indicadores de Equidad Compañía de seguros.</p>

Continuación Tabla 4.2. Entrevista semiestructurada a experto

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
6. ¿Qué mecanismos de monitoreo implementan?	Un mecanismo mensual de M & E de Indicadores de balanced scorecard.	La implementación del balanced scorecard permite el monitoreo de indicadores lo que facilita activar mecanismos de alerta temprana y corrección de planes de acción en forma oportuna.
7. ¿Está automatizada?	Si	La automatización de la metodología del balanced scorecard a través del diseño y creación de plantillas electrónicas es el producto que se entregara a Equidad Compañía de seguros.
8. ¿Qué reporteria se genera con la información recopilada?	Fichas de BSC con cortes reales de indicadores y gráficos de frecuencia	La respuesta denota que la implementación de la metodología del balanced scorecard permite la generación de informes y reportes con indicadores específicos por actividad, lo que facilita la oportuna toma de decisiones.
9. ¿Con qué frecuencia realizan cambios a los indicadores?	Quinquenal	La metodología del balanced scorecard permite monitoreo frecuente de indicadores según las necesidades de cada institución.

Continuación Tabla 4.2. Entrevista semiestructurada a experto

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de la Respuesta
10. ¿Qué problemas se ha presentado en la implementación del balanced scorecard?	<p align="center">Requiere “despliegue hacia abajo”</p> <p>Desde la dirección hasta los mandos inferiores.</p>	<p>Esto significa que al implementar la metodología del balanced scorecard en Equidad compañía de seguros es esencial desarrollar a la par un adecuado sistema de socialización e interiorización a todos los niveles de la empresa para asegurar el empoderamiento y puesta en práctica de la estrategia.</p>
11. ¿A qué niveles de la organización se implementa esta herramienta?	<p align="center">Presidencial – Ejecutiva</p>	<p>Esta herramienta se implementa en el BCIE únicamente en los niveles directivos, la propuesta que se presentara a Equidad compañía de seguros incluirá además del nivel de Dirección, el nivel gerencial y mandos intermedios.</p>
12. ¿Existe una persona especializada que controle y brinde seguimiento al sistema balanced scorecard?	<p>Si existe se llama oficina de evaluación</p>	<p>Es recomendable que Equidad compañía de seguros considere al igual que el BCIE disponer de una persona encargada del monitoreo e implementación del sistema para asegurar su adecuada alimentación de información y seguimiento de indicadores.</p>

Continuación Tabla 4.2. Entrevista semiestructurada a experto

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
<p>13.¿Qué incentivos aplica para obtener la información requerida?</p>	<p>Gobernabilidad, Gobierno Corporativo, el despliegue de que cada quien entiende la responsabilidad que conlleva su puesto de trabajo.</p>	<p>El conocimiento de la herramienta del balanced scorecard a todos los niveles de la organización y la comprensión de su importancia por parte de todos los colaboradores es esencial para la obtención de la información oportuna que alimentara el sistema de indicadores.</p>
<p>14.¿De qué forma se ha socializado la utilización del sistema en la empresa?</p>	<p>El Despliegue, grupo focal y reunión con dependencia procesos de planificación comités gerenciales, recursos humanos traza la matriz de metas y las gestiona, luego solo se chequean que se hayan llevado a cabo estas con ese lineamiento</p>	<p>Mecanismos como grupos focales, comités gerenciales y enlace de indicadores de balanced scorecard con indicadores de gestión operativa que utiliza el BCIE, sumados a los métodos de capacitación y charlas que utiliza actualmente Equidad de seguros serán utilizados en la propuesta de socialización e interiorización desarrollada para la implementación del sistema.</p>

4.1.5 DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO VALIDADO POR GRUPO FOCAL

Estructuración de plan estratégico actualizado Equidad Compañía de Seguros en base en la información recopilada en los instrumentos aplicados se actualizó el plan estratégico de Equidad Compañía de Seguros, se establecieron objetivos estratégicos para el período 2013-2015 y se articuló un sistema de indicadores de control aplicando la metodología del balanced scorecard y el uso de plantillas electrónicas.

A continuación se presentan los resultados validados a través de la realización de un grupo focal con la participación de Directivos, Gerente General, Gerentes de Área, para lo cual el proceso de construcción del nuevo plan estratégico se realizó en 6 etapas las que son detalladas a continuación:

- Etapa 1 Evaluación de misión, visión y sistema de valores
- Etapa 2 Análisis del ambiente externo de la industria por medio de análisis PEST y fuerzas de PORTER
- Etapa 3 Análisis de las fuerzas internas (Evaluación competitiva)
- Etapa 4 Construcción de análisis FODA
- Etapa 5 Construcción de la estrategia
- Etapa 6 Seguimiento de cumplimiento de indicadores

Etapa 1 Evaluación de misión, visión y sistema de valores

Se realizó una revisión de la misión, visión y sistema de valores actuales de Equidad Compañía de Seguros por lo que a continuación se muestra los elementos de identidad corporativa utilizados hasta el año 2012.

Misión Anterior:

Proteger a la familia del sector cooperativo y afines, mediante seguros accesibles y oportunos.

La determinación de la misión empresarial se llevó a cabo bajo un proceso que comprendía la valoración de la misión en aspectos como ser:

- Alcance del producto: en el cual se conoce el alcance actual de productos con sus respectivos porcentajes de participación en la cartera de negocios, y también se evaluó el alcance esperado es decir los productos presentes o futuros que se esperan comercializar.
- Alcance del mercado: se solicitó el alcance actual de la compañía dentro de la industria y cuál es el alcance de participación esperado.
- Alcance geográfico: se solicitó el alcance actual a nivel nacional o internacional y el alcance esperado.
- Core competencias: en este aspecto se refleja las características diferenciadoras de la competencia.

En el anexo 13 determinación de la misión empresarial se presenta la plantilla donde se recolecto la información.

Misión Actualizada:

Proteger a las familias y patrimonios que conforman el sector social de la economía, mediante seguros y servicios de calidad al alcance de todos

Con lo anterior cambia el enfoque estratégico de la institución al expandirse en la oferta de productos a las compañías del sector social de la economía y ya no solo a las del sector cooperativo.

Visión anterior:

Aseguradora cooperativa líder en proveer coberturas enfocadas a las clases populares de Honduras con eficiencia, responsabilidad social y amplio respaldo financiero

La determinación de la visión empresarial se llevó a cabo bajo un proceso que comprendía la valoración de la visión desde la óptica de los siguientes actores:

- Clientes
- Proveedores
- Empleados
- Accionistas

Con esta se afirma la visión de la empresa, teniendo presente que la Visión es la aspiración máxima de una empresa para el largo plazo.

Visión actualizada:

Ser la aseguradora líder en el sector social de la economía al año 2017, brindando protección y servicios fundamentados en valores cooperativos con eficiencia y solvencia financiera.

La organización espera lograr el posicionamiento en cuanto a cartera de clientes para el año 2017, en el anexo 14 determinación de la visión empresarial se presenta la plantilla donde se recolectó la información.

Sistema de valores anterior:

- 1. RESPETO: Trabajamos respetando los valores personales y colectivos de nuestros asegurados.*
- 2. INTEGRIDAD: Cumplimos con nuestros compromisos y obligaciones hacia nuestros asegurados.*
- 3. HONESTIDAD: Realizar nuestras operaciones con transparencia, buscando siempre otorgar calidad y satisfacción a nuestros clientes.*
- 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL: Compromiso con nuestros asegurados para cumplir las promesas de nuestros contratos.*

La definición de los valores fundamentales se llevó a cabo bajo un proceso que comprendía la definición de los valores respecto a los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, los competidores, la sociedad, el medio ambiente y con todos estos se logró la declaración de los valores fundamentales:

Sistema de valores actual:

- 1. EQUIDAD: Trato justo e imparcial a todos nuestros asegurados.*
- 2. INTEGRIDAD: Actuamos con rectitud y honradez en el cumplimiento de nuestras obligaciones.*
- 3. TRANSPARENCIA: Realizamos y damos a conocer con claridad nuestras operaciones y resultados.*
- 4. RESPONSABILIDAD: Cumplimos los compromisos y obligaciones hacia nuestros asegurados.*
- 5. SOLIDARIDAD: Reconocemos en el bien común el sentido de una vida exitosa para todos*

En el anexo 15 definiciones de los valores fundamentales se presentan la plantilla donde se recolecto la información.

Etapa 2 Análisis del ambiente externo de la industria por medio de análisis PEST y fuerzas de PORTER

Para la segunda etapa se procedió a realizar el análisis del ambiente bajo las metodologías de análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico), acompañado del análisis de las fuerzas de PORTER.

Para lograr la generación de estrategias es necesario conocer el ambiente externo que rodea a Equidad Compañía de Seguros por lo que se realizó un análisis de las principales fuerzas de Mercado, para determinar el impacto de las principales variables del ambiente como ser: la rivalidad entre los competidores, atractivo de las barreras de entrada y de salida, disponibilidad de productos sustitutos, el poder de los proveedores y compradores y las acciones gubernamentales. En el anexo No. 9 se muestran los resultados completos obtenidos en el análisis de las fuerzas del mercado, a continuación en la figura 4.10 se muestran los principales resultados:

Resumen del impacto de cada una de las Fuerzas de la Industria

	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Fuerzas de la Industria					
Rivalidad de la industria				Actual	
				Futuro	
Barreras de entrada				Actual	
		Futuro			
Barreras de salida		Actual			
		Futuro			
Amenaza de sustitutos				Actual	
				Futuro	
Poder de los proveedores		Actual			
		Futuro			
Poder de los compradores				Actual	
				Futuro	
Poder de las acciones gubernamentales		Actual			
		Futuro			

Figura 4.10 Resumen del impacto de cada una de las Fuerzas de la Industria

En resumen podemos decir que dentro de los factores de mercado que tienen mayor impacto y generan atractivo tanto en la actualidad como a futuro están: la rivalidad de los competidores en la industria, ya que la cantidad de competidores es equilibrada y el mercado de seguros presenta una alta tasa de crecimiento, otro factor atractivo de mercado es la no disponibilidad de productos sustitutos ya que se trata de seguros y finalmente el poder de negociación de los compradores ya que hay mucha diversidad en materia de compradores y esto abre las puertas para ofrecer mayores opciones de seguros en forma masiva. Dentro de los aspectos poco atractivos del mercado podemos mencionar el poder de los proveedores ya que los proveedores representan la mayor contribución al mercado entre los principales proveedores podemos mencionar las redes de hospitales, clínicas médicas, servicios de asistencia vial, ajustadores de pérdidas, servicio de subrogaciones, reaseguro entre otros.

Para complementar el análisis de las fuerzas de mercado se realizó un análisis PEST para determinar el atractivo de las fuerzas de la industria, en el Anexo No. 10 se muestran los resultados completos de dicho análisis, a continuación me muestra el resumen de los principales resultados:

Resumen del atractivo cada uno de los factores de Mercado

	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
RESUMEN DE LOS FACTORES					
Factores del Mercado				Actual	
				Futuro	
Factores Competitivos		Actual			
		Futuro			
Factores económicos y gubernamentales		Futuro		Actual	
				Futuro	
Factores tecnológicos				Actual	
				Futuro	
Factores sociales				Actual	
				Futuro	

Figura 4.11 Resumen del atractivo de la industria análisis PEST

Según se muestra en la figura 4.11, el mercado resulta ser atractivo ya que las condiciones de mercado son favorables, como ser una alta tasa de crecimiento en mercado y los altos niveles de rendimiento que se genera en la industria, los factores tecnológicos y sociales también resultan favorables, entre los factores desfavorables podemos mencionar los factores económicos y gubernamentales como ser: la inflación, el tipo de cambio y el escaso apoyo gubernamental.

Etapa 3 Análisis de las fuerzas internas (Evaluación competitiva)

Análisis de las fuerzas internas

Se realizó un análisis de las fuerzas internas en Equidad Compañía de Seguros, para determinar las principales fortalezas y debilidades, los resultados del análisis de las fuerzas internas “Evaluación Competitiva” se muestran en el anexo No. 11 que se muestran en la siguiente figura:

Resumen de la evaluación competitiva de la empresa frente a sus competidores

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO					
Infraestructura Gerencial			Actual		
			Futuro		
Finanzas				Actual	
				Futuro	
Gestión de los Recursos Humanos				Actual	Futuro
Tecnología				Actual	Futuro
Adquisiciones				Actual	Futuro
Proceso de prestación de servicios				Actual	Futuro
Comercialización y Ventas				Actual	Futuro
Evaluación General				Actual	Futuro

Figura 4.12 Resumen de los factores críticos de éxito en la evaluación competitiva

Entre las principales fortalezas que se detectaron podemos mencionar las capacidades de la estructura gerencial, el sistema de recursos humanos, la amplia experiencia y capacidad de su personal, y los procesos de comercialización y ventas.

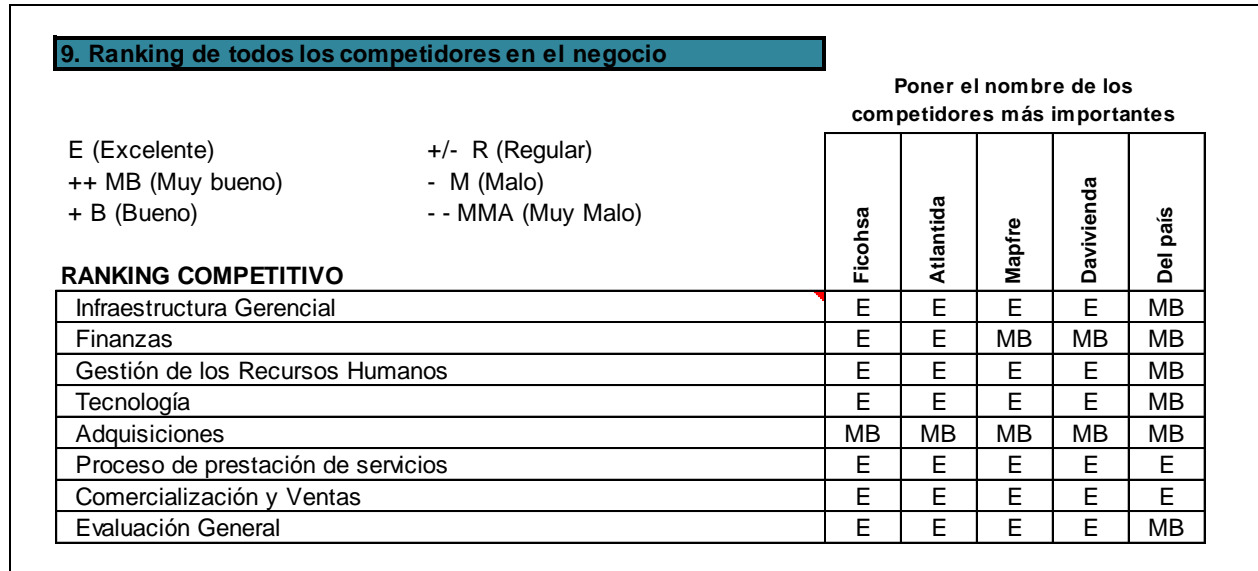


Figura 4.13 Ranking competitivo

En la figura 4.13 se muestra el ranking de todos los competidores en el negocio, en base a información mostrada en el último reporte de la CAHDA (Cámara Hondureña de Aseguradores del 2012), a fin de evaluar los cinco competidores más importantes en las variables enumeradas en el ranking competitivo.

Etapa 4 Construcción de Análisis FODA

Tomando como insumo los resultados de la aplicación del análisis PEST y las fuerzas de la industria junto a la detección de las principales fuerzas internas se implementaron un análisis FODA para plasmar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y poder articular líneas estratégicas, a continuación se muestran los resultados del análisis FODA construido en el grupo focal:

Resultado Análisis FODA

1. Determinación de las Oportunidades Claves de la Industria		Peso relativo	Calificación	Ponderado
O1	Crecimiento del mercado natural y potencial acceso al Sector Social de la economía.	0.1	3	0.3
O2	Fortaleza financiera de las Cooperativas. (grupos de intereses)	0.1	2	0.2
O3	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.	0.1	2	0.2
O4	Aprovechamiento del Sistema Tecnológico –interno y externo- como medio para llegar al mercado.	0.1	1	0.1
O5	Programas de educación financiera y seguros en el manejo de riesgos que se impulsan en el sector social de la economía.	0.1	1.5	0.15
O6	Incremento de ingresos por medio de nuevos productos, ventaja competitiva en base al valor percibido por el cliente.	0.1	2.5	0.25
O7	Generación y colocación de seguros masivos	0.1	3	0.3
O8	Realización de ventas cruzadas	0.1	3	0.3
O9	Introducir más servicios de valor agregado	0.1	3	0.3
O10	Incremento de la cartera de clientes actuales	0.1	3	0.3

2. Determinación de las Amenazas Claves de la Industria		Peso relativo	Calificación	Ponderado
A1	Incidencia política en la parte de gobernabilidad.	0.1	1.5	-0.15
A2	Situación económica y política del país.	0.1	1.5	-0.15
A3	Penetración de la competencia en nuestro mercado natural.	0.1	1.5	-0.15
A4	Inseguridad (jurídica, delincuencia, fraudes, corrupción).	0.1	1.5	-0.15
A5	Falta de cobertura de reaseguro por desastres naturales	0.1	1.5	-0.15
A6	Generación de expectativas para nuevos oferentes	0.1	3	-0.3
A7	Fortalecimiento de Grupos económicos	0.1	2	-0.2
A8	Incremento en los costos de operación	0.1	1.5	-0.15
A9	Falta de Especialización de la mano de obra para la gestión del software, almacenamiento y nivel de seguridad.	0.1	1	-0.1
A10	Obtención de menores porcentajes en participación	0.1	2.5	-0.25

Valor ponderado de las Oportunidades y Amenazas, menor a 1,5 un escenario con grandes amenazas	2	0.65
--	---	------

Figura 4.14 Resumen de las 10 principales Oportunidades y Amenazas

El análisis FODA nos muestra que existen grandes amenazas en el entorno, por lo que es necesario estructurar estrategias de contingencia como respuestas a las principales amenazas detectadas.

1. Determinación de las Fortalezas Claves de la Empresa		Peso relativo	Calificación	Ponderado
F1	Rentabilidad y Solidez Financiera.	0.1	1.5	0.15
F2	Gestión de la gobernabilidad respaldada ampliamente por el desarrollo de normativas, procesos y políticas.	0.1	2	0.2
F3	Tener desarrollado un mercado natural plenamente identificado.	0.1	2.5	0.25
F4	Productos accesibles con valores agregados enfocados al sector social de la economía.	0.1	3	0.3
F5	Estructura y logística adecuada para el desarrollo de productos y servicios. (Edificios, Sistemas, Talento Humano etc.)	0.1	3	0.3
F6	Geográficamente se brinda cobertura desde puntos estratégicos a todo el país	0.1	3	0.3
F7	Con la automatización de las tareas se logra una mayor eficiencia en los procesos, eliminando pasos innecesarios	0.1	3	0.3
F8	El desarrollo de productos se realiza de acuerdo a las necesidades del mercado	0.1	2.5	0.25
F9	Se están realizando campañas publicitarias sectoriales, a fin de tener un mayor acercamiento con nuestros clientes	0.1	2.5	0.25
F10	Recurso humano con expertis en materia de seguros	0.1	2.5	0.25

2. Determinación de las Debilidades Claves de la Empresa		Peso relativo	Calificación	Ponderado
D1	Falta de posicionamiento institucional.	0.1	2	-0.2
D2	Falta de comercialización de productos individuales en el mercado del sector social de la economía.	0.1	2.5	-0.25
D3	Baja imagen y falta de Programas de Responsabilidad Social que proyecten más a la compañía en el sector social de la economía.	0.1	2.5	-0.25
D4	Falta de capacitación a personal de las Cooperativas.	0.1	0.25	-0.025
D5	Falta implementar y replicar las herramientas informáticas que faciliten la agilidad de procesos desde cooperativas y puntos de servicio.	0.1	1.5	-0.15
D6	Falta de articulación de estrategias	0.1	2	-0.2
D7	Falta sitio alterno para respaldo de información y continuidad de negocios	0.1	1.5	-0.15
D8	Planes estratégicos no están completamente enlazados a planes operativos	0.1	1.5	-0.15
D9	Falta de plantillas y sistemas para gestión de indicadores	0.1	0.25	-0.025
D10	No se cuenta con un estudio y evaluación de la cadena de valor	0.1	3	-0.3

Valor ponderado de las Fortalezas y Debilidades, menor a 2 un escenario con debilidades	2	0.85
---	---	------

Figura 4.15 Resumen de las principales fortalezas y debilidades

En esta figura se puede observar que las debilidades encontradas representan un peso importante y se utilizarán como marco de referencia para generar estrategias de fortalecimiento institucional.

Etapa 5 Construcción de la estrategia

Con base a la información obtenida en la construcción del análisis FODA, se generaron una serie de estrategias que se presentan a continuación:

Estrategias detectadas	
1	Adecuada infraestructura operacional y ubicación geográfica en las principales puntos del país que permita la distribución masiva de productos
2	Hay un mercado meta plenamente identificado con una alta tasa de crecimiento potencial para desarrollarlo
3	Desarrollo y establecimiento de una ventaja competitiva basada en la creación de productos acorde a las necesidades de los clientes
4	Aprovechamiento del sistema tecnológico como medio para llegar al mercado meta
5	Incremento de la cartera de clientes a través de acciones publicitarias
6	Desarrollo de competencias de personal
7	Generación de lealtad del cliente a través de servicio personalizado
8	Generación de directrices que permitan un apetito de riesgo de mercado de forma razonable
9	Establecimiento de alianzas estratégicas
10	Desarrollo de estrategias para el levantamiento de perfil en el mercado de seguros
11	Desarrollo de estrategias publicitarias para posicionar la marca en el mercado
12	Eficienciamiento de los proceso a lo largo de toda la cadena de valor
13	Certificación de los procesos a través de una norma de calidad
14	Desarrollo e implementación de planes de continuidad de negocios
15	Desarrollo de estrategias orientadas a dar cobertura a personas naturales (productos individuales)
16	Incremento de segmentos de clientes bajo el método de ventas cruzadas
17	Establecimiento de un portafolio de inversiones
18	Posicionamiento en la mente del cliente en base a respuestas ágiles y oportunas
19	Creación de incentivos para mejorar los niveles de ingresos de la compañía
20	Uso de instrumentos adecuados para la evaluación y monitoreo de la satisfacción del cliente

Figura 4.16 Estrategias detectadas

En el anexo 12 generación de estrategias, se detecto 20 estrategias que se generaron de las combinaciones oportunidades – fortalezas, amenazas – fortalezas, oportunidades – debilidades, amenazas – debilidades, las que son reflejadas en la figura 4.16.

En el anexo 16 se muestran las acciones estratégicas derivadas del análisis de las combinaciones del FODA.

Determinación del modelo estratégico de la empresa

Para lograr la implementación adecuada de las estrategias detectadas en la etapa 5 es necesario identificar los factores claves de éxito en los que se fundamentara la estrategia genérica de la organización.

Las estrategias diseñadas están enmarcadas en los siguientes factores claves del éxito:

1. Defina los Factores de Éxito
Infraestructura operacional
Plataforma Tecnológica
Core Competence
Estrategias publicitarias
Programas de fidelización
Certificación de Procesos
Desarrollo de Planes de Continuidad de Negocios
Desarrollo del Talento humano
Alianzas estratégicas
Optimizar la Cadena de Valor

Figura 4.17 Factores críticos de éxito

De los factores mencionados en la figura 4.17 se decidió en grupo focal priorizar únicamente en 5 para apoyar la estrategia mismos que se muestran en la figura 4.18.

Seleccione los Factores Críticos de Éxito
Plataforma Tecnológica
Core de Competence
Alianzas Estratégicas
Desarrollo del talento humano
Programa de Fidelización

Figura 4.18 Priorización de factores críticos de éxito

Determinación de acciones estratégicas

En el grupo focal se discutieron las estrategias detectadas en la etapa 4 y se decidió enfocarse en 13 las que se detallan a continuación:

"La esencia de la estrategia reside en las actividades, optar por ejecutar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a los de los rivales."

Generación y colocación de seguros masivos a través de una estructura adecuada
Sistemas de respaldos de la información
Fortalecer las aplicaciones del sistema actual y enfocarlas en la mejora continua de procesos
Fortalecimiento del Core Competence a fin de generar estrategias de diferenciación claramente establecidas
Acercamiento con actores claves que me permitan generar valor agregado a los productos ofrecidos a los clientes
Diseño de planes de carrera para el personal e implementación de estrategias de retención del talento humano
Realizar campañas publicitarias basadas en atributos como ser buena calificación por parte de los calificadores de riesgos y solidez y procesos certificado con normas de calidad
Diseño e implementación de campañas publicitarias por los distintos medios
Estructuración de canales de ventas cruzadas
Diseño de vehículos de inversión en banca comercial
Reducción de los tiempos de respuesta en los trámites de reclamaciones
Implementación de política de cobros, reajustes de informes de cobertura por parte de la cartera de clientes
Desarrollo de herramientas enfocadas al cliente CRM, E-client, Smart Talk

Figura 4.19 Determinar las actividades estratégicas

Ajustes propuestos

Para la implementación de las acciones estratégicas identificadas en la figura 4.19 es necesario realizar algunos ajustes a lo interno de Equidad Compañía de Seguros que permitan la ejecución respectiva.

Entre los principales ajustes a realizar se detectaron los que se muestran en la figura 4.20:

Mientras que la eficacia operativa consiste en lograr excelencia en cada una de las actividades, o de las funciones, la estrategia tiene que ver con la manera de combinar o ajustar ("Fit Drivers") esas actividades.

Contratación de personal con expertis en Mercadeo
Ampliación de puntos servicios
Redefinición de puestos de trabajo
Contratación de controladores del BSC
Inversión de capital en tecnología
Inversión en desarrollo de planes de capacitación
Actualización de procesos operativos

Figura 4.20 Definición de fit drivers (ajustes)

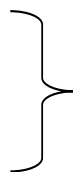
Definición de la estrategia

Como resultado final se logró establecer una estrategia genérica que incorpora todas las estrategias seleccionadas, misma que servirá de base para el establecimiento de una ventaja competitiva basada en el liderazgo de diferenciación.

Dicha estrategia apunta a la creación de una ventaja competitiva basada en la implementación de acciones publicitarias, estrategias de fidelización de los clientes actuales y atracción de nuevos clientes dirigidos a el incremento en los ingresos y el posicionamiento de Equidad compañía de seguros como una empresa líder en su ramo.

En el anexo 17 se muestra de forma integral el modelo de determinación del modelo estratégico de la empresa.

Liderazgo en Costos
 Diferenciación
 Enfoque en Costos
 Enfoque en Diferenciación



Seleccione una estrategia

		Tipo de Diferenciación	
		Costo/Precio	Diferenciación/Calidad
Mercado Objetivo	Amplio	Liderazgo en Costos	Liderazgo en Diferenciación
	Nicho	Enfoque en Costos	Enfoque en Diferenciación

Fundamento:

Establecer una ventaja competitiva basada en el ofrecimiento de productos diferenciados diseñados acorde a las necesidades del mercado, implementación de acciones publicitarias y desarrollo de estrategias de fidelización y atracción de nuevos clientes que sumado al core competence y eficiencia en los procesos operativos permitira a Equidad compañía de seguros posicionarse como empresa lider en el mercado.

Figura 4.21 Definición de la estrategia gerencial

4.2 ARTICULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUALIZADO CON LA PLANTILLA DEL BALANCED SCORECARD

Una vez articulada la estrategia y validada en el grupo focal realizado con el consejo directivo de equidad compañía de seguros y considerando los insumos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación se articuló un cuadro de control de indicadores para cada objetivo estratégico elaborado. Así mismo se estableció un mecanismo de alertas semáforo para controlar y dar seguimiento a las metas establecidas para cada indicador.

4.2.1 GENERACIÓN DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

A continuación se muestra el sistema de indicadores establecido para cada una de las perspectivas del balanced scorecard, las cuales son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Mercado
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

De las cuales se obtuvieron los siguientes indicadores:

Indicadores de la Perspectiva Financiera:

- a) ROI
- b) % crecimiento utilidades
- c) Cantidad de pólizas por cliente
- d) % de Incremento en cartera de clientes
- e) % de Primas nuevas provenientes de instituciones del sector social de la economía
- f) Incremento en lempiras
- g) % de morosidad

Los que se amplían en la figura 4.22.

Indicadores de la Perspectiva del Cliente:

- a) % de Satisfacción de los clientes
- b) Encuesta
- c) Colocaciones por punto de servicio

Los que se amplían en la figura 4.23.

Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos:

- a) Número de incidentes

- b) Cantidad de lanzamientos de nuevos productos
- c) Cantidad de productos actualizados
- d) % de disminuir los costos de compra
- e) % de reducción en tiempos de lanzamientos
- f) % de reducción de tiempos de procesos
- g) % de bajas de clientes
- h) % de procesos de suscripción
- i) % de políticas de suscripción
- j) % de reclamos denegados
- k) % de contratantes que reciben información oportuna
- l) % de trámites gestionados por Call Center

Los que se amplían en la figura 4.24.

Indicadores de la Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:

- a) Cantidad de oficiales de negocios capacitados
- b) Resultado de evaluaciones de desempeño
- c) Inventario de hardware
- d) Cantidad de puntos de servicio
- e) # de alianzas de negocios en el sector social de la economía
- f) % de Incremento en cartera de clientes

Los que se amplían en la figura 4.25.

B. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores	Ponderación	Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas			Semáforo		
	Nombre		Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3

Perspectiva Financiera

F1	Crecimiento de la cartera de negocios	ROI	2	Gerencia General	Gerencia de Operaciones	Mensual	%	13	14%	15%	16%	●	●	●	
		% crecimiento utilidades		Gerencia General	Gerencia de Operaciones	Mensual						●	●	●	
													●	●	●
F2	Mejorar el consumo por cliente	Cantidad de pólizas por cliente		Gerencias de Negocios	Gerencia General	Mensual	Cantidad de pólizas	1	2	3	3	●	●	●	
													●	●	●
F3	Ampliar la base de clientes	% de Incremento en cartera de clientes		Gerencia de Negocios	Gerencia General	Mensual	%	700,000	5%	10%	15%	●	●	●	
		% de Primas nuevas provenientes de instituciones del sector social de la economía		Gerencia de Negocios	Gerencia General	Mensual	%	25,000	2%	3%	5%	●	●	●	
													●	●	●
F4	Aumento del Capital	Incremento en lempiras		Gerencia de Operaciones y Finanzas	Gerencia General	Mensual	Lempiras	0	12 mm	15 mm	18 mm	●	●	●	
													●	●	●
														●	●
F5	Reducción de Morosidad	% de morosidad		Cobranzas	Gerencias de Operaciones	Mensual	%	14	12	10	9	●	●	●	
													●	●	●
														●	●

Figura 4.22 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva Financiera

B. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores	Ponderación	Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas					
	Nombre		Ejecución	Seguimiento				Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3

Perspectiva del Cliente

C1	Generación de Ventaja Competitiva	% de Satisfacción de los clientes		Gerencias de Negocios	Gerencia General	Mensual	%	75%	80%	85%	90%	●	●	●
												●	●	●
C2	Imagen del Mercado	Encuesta		Gerencias de Negocios	Gerencia General	Trimestral	%	30%	50%	70%	80%	●	●	●
												●	●	●
C3	Marca líder del mercado	Encuesta		Oficial de Mercadeo	Gerencia de Negocios		% de Satisfacción	0	80	85	90	●	●	●
												●	●	●
C4	Accesibilidad de Puntos de Venta	Colocaciones por punto de servicio		Bancaseguros y microseguros	Gerencia General	Mensual	Cantidad de pólizas	100	200	300	400	●	●	●
												●	●	●

Figura 4.23 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva del Cliente

B. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas

Perspectiva de los Procesos Internos

P1	Maximizar eficientemente la capacidad de respuesta a incidentes	Número de incidentes		Oficial de BCP	Gerencia de Riesgos	Mensual	Cantidad de incidentes	30	20	10	0	●	●	●
												●	●	●
													●	●
P2	Mejorar la oferta de productos de valor agregado	Cantidad de lanzamientos de nuevos productos		Jefe de Suscripción	Gerencia Técnica	Trimestral	Cantidad de productos aprobados	0	2	3	3	●	●	●
		Cantidad de productos actualizados		Jefe de Suscripción	Gerencia Técnica	Semestral	Cantidad de productos aprobados	0	2	2	2	●	●	●
		% de disminuir los costos de compra		Gerente de TIC	Gerente General	Trimestral	% de descuentos	0	10%				●	●
P3	Minimizar los tiempos de introducción de nuevos servicios al mercado	% de reducción en tiempos de lanzamientos		Gerencia Técnica	Gerencia General	Trimestral	Tiempo transcurrido	0	6 meses	4 meses	4 meses	●	●	●
												●	●	●
													●	●
P4	Mejorar la eficiencia en los procesos de suscripción y servicio al cliente	% de reducción de tiempos de procesos		Oficial de Procesos	Gerencia Técnica	Trimestral	Número de procesos actualizados	0	25	50	70	●	●	●
												●	●	●
													●	●
P5	Retener la base actual de clientes	% de bajas de clientes		Gerencias de Negocios	Gerencia General	Mensual	%	7	5	3	2	●	●	●
												●	●	●
													●	●
P6	Incrementar el nivel de Suscripción	% de procesos de suscripción		Suscripción	Gerencia Técnica	Mensual	%	25	30	35	40	●	●	●
		% de políticas de suscripción		Suscripción	Gerencia Técnica	Semestral	Cantidad de políticas elaboradas	0	1	2	2	●	●	●
													●	●
P7	Brindar un servicio eficiente en el trámite de siniestros	% de reclamos denegados		Jefatura de Reclamos	Gerencia Técnica		%	5	4	3	2	●	●	●
		% de contratantes que reciben información oportuna		Jefatura de Reclamos	Gerencia Técnica		Encuestas de evaluación de proceso de reclamos	0	80%	90%	100%	●	●	●
		% de trámites gestionados por Call Center		Gerencia de Negocios	Gerencia General		% de trámites gestionados por call center	20%	25%	30%	35%	●	●	●

Figura 4.24 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva de Procesos Internos

B. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

A1	Capacitación continua en colocación de seguros masivos	Cantidad de oficiales de negocios capacitados		Recursos Humanos	Gerencia General	Mensual	Personas capacitadas	0	2	3	4	●	●	●
												●	●	●
													●	●
A2	Mejorar la habilidades de negociacion del departamento de compras y personal de IT involucrado en el proceso	Resultado de evaluaciones de desempeño		Gerencia de TIC	Gerencia General	Mensual	%	85	90	92	95	●	●	●
												●	●	●
													●	●
A3	Ampliar la infraestructura de los equipos tecnológicos	Inventario de hardware		Gerente de T.I.C.	Gerente de Riesgos	Mensual	Inversiones realizadas en dólares	0	\$20,000.00			●	●	●
												●	●	●
													●	●
A4	Crear nuevas alianzas estrategicas para los puntos de ventas	Cantidad de puntos de servicio		Gerencia de Negocios	Gerente General	Mensual	Cantidad de puntos de servicio	1	2	2	2	●	●	●
		# de alianzas de negocios en el sector social de la economía		Gerencia de Negocios	Gerente General	Mensual	Cantidad de alianzas realizadas	1	2	3	3	●	●	●
													●	●
A5	Desarrollar competencias en el personal centralizadas en habilidad de negociación y en conocimiento en materia de seguros	% de incremento en cartera de clientes		Gerencia de Negocios	Gerencia General	Mensual	%	700,000	5%	10%	15%			

Figura 4.25 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

4.2.2 ESTABLECIMIENTO ACCIONES ESTRATEGICAS

En la continuación de la construcción del cuadro de mando integral, el paso desarrollado fue la definición de programas de acción el que incluye elementos como ser:

Título del programa en el que se detallan las 13 estrategias seleccionadas, los responsables bajo el esquema de ejecución y seguimiento, con el establecimiento de un cronograma de fechas en el que se detallan la temporalidad de las acciones a realizar, se agrega el componente de presupuesto, acompañado de los indicadores financieros VAN y TIR.

Tabla 4.3 Construcción del cuadro de mando integral

4. Definición de los Programas de Acción								
N°	Título del Programa	Responsables		Cronograma		Presupuesto	VAN	TIR
		Ejecución	Seguimiento	Inicio	Finalización			
1	Generación y colocación de seguros masivos a través de una estructura adecuada	Gerencia de Negocios, Gerencia Regional, Jefaturas de Agencias	Gerencia General	2013	2015	L. -	L. -	L. -
2	Sistemas de respaldos de la información	Gerencia TIC, OSI	Gerencia General, Gerencia de Riesgos	2013	2015	L. -	L. -	L. -
3	Fortalecer las aplicaciones del sistema actual y enfocarlas en la mejora continua de procesos	Gerencia TIC, OSI	Gerencia General, Gerencia de Riesgos	2013	2015	L. -	L. -	L. -
4	Fortalecimiento del Core Competence a fin de generar estrategias de diferenciación claramente establecidas	Gerencia General	Consejo de Administración	2013	2015	L. -	L. -	L. -

5	Acercamiento con actores claves que me permitan generar valor agregado a los productos ofrecidos a los clientes	Gerencia General	Consejo de Administración	2013	2015	L.	-	L.	L.
6	Diseño de planes de carrera para el personal e implementación de estrategias de retención del talento humano	Jefatura de Recursos Humanos	Gerencia General	2013	2015	L.	-	L.	L.
7	Realizar campañas publicitarias basadas en atributos como ser buena calificación por parte de los calificadores de riesgos y solidez y procesos certificado con normas de calidad	Gerencia de Negocios, Gerencia Regional, Jefaturas de Agencias	Gerencia General	2013	2015	L.	-	L.	L.
8	Diseño e implementación de campañas publicitarias por los distintos medios	Oficialía de Mercadeo	Gerencia de Negocios	2013	2015	L.	-	L.	L.
9	Estructuración de canales de ventas cruzadas	Gerencia de Negocios, Gerencia Regional, Jefaturas de Agencias	Gerencia General	2013	2015	L.	-	L.	L.
10	Diseño de vehículos de inversión en banca comercial	Gerencia de Operaciones y Finanzas	Gerencia General	2013	2015	L.	-	L.	L.
11	Reducción de los tiempos de respuesta en los trámites de reclamaciones	Jefatura de Reclamos	Gerencia Técnica	2013	2015	L.	-	L.	L.

12	Implementación de política de cobros, reajustes de informes de cobertura por parte de la cartera de clientes	Jefatura de Cobranzas	Gerencia de Operaciones y Finanzas	2013	2015	L.	-	L.	L.
13	Desarrollo de herramientas enfocadas al cliente CRM, E-client, Smart Talk	Gerencia de Negocios, Gerencia Regional, Jefaturas de Agencias	Gerencia General	2013	2015	L.	-	L.	L.

4.2.3 RELACIÓN PROGRAMAS - OBJETIVOS

La relación de los programas de acción con los objetivos estratégicos se definió bajo dos ejes principales como ser: programas de acción los que contienen las 13 estrategias y el impacto en cada una de las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos, la de aprendizaje y crecimiento.

Las estrategias son las enunciadas en la tabla 4.3 construcción del cuadro de mando integral y las perspectivas son las mencionadas en el punto 4.2.4 generación de objetivos, indicadores y metas.

El cruce de acciones y objetivos estratégicos tiene como finalidad conocer el impacto de las estrategias y su nivel de encausamiento en las diferentes perspectivas de la organización.

En la figura 4.26 Impacto de los programas de acción se amplían los respectivos cruces.

D. Construcción del Cuadro de Mando Integral

5. Relación de los Programas de Acción con los Objetivos Estratégicos

		Programas de Acción													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Impacto de los Programas de Acción en los objetivos estratégicos		Generación y colocación de seguros masivos a través de una estructura adecuada													
		Sistemas de respaldos de la Información													
		Fortalecer las aplicaciones del sistema actual y enfocarla en la mejora continua de procesos													
		Fortalecimiento del Core Competence a fin de generar estrategias de diferenciación claramente establecidas													
		Acercamiento con acciones claves que me permitan generar valor agregado a los productos ofrecidos a los clientes													
		Diseño de planes de carrera para el personal e implementación de estrategias de retención del talento humano													
		Realizar campañas publicitarias basadas en atributos como ser buena calificación por parte de los calificadores de riesgos y procesos													
		Diseño e implementación de campañas publicitarias por los distintos medios													
		Estructuración de canales de ventas cruzadas													
		Diseño de vehículos de inversión en banca comercial													
		Reducción de los tiempos de respuesta en los trámites de reclamaciones													
		Implementación de política de cobros, requisitos de informes de cobertura por parte de la cartera de clientes													
		Desarrollo de herramientas enfocadas al cliente CRM, E-client, Smart Talk													
Perspectiva Financiera	F1	Creimiento de la cartera de negocios													
	F2	Mejorar el consumo x cliente													
	F3	Ampliar la base de clientes													
	F4	Aumento del Capital													
	F5	Reducción de Morosidad													
Perspectiva del Cliente	C1	Generación de Ventaja Competitiva													
	C2	imagen del Mercado													
	C3	Marca líder del mercado													
	C4	Accesibilidad de Puntos de Venta													
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Maximizar eficientemente la capacidad de respuesta a incidentes													
	P2	Mejorar la oferta de productos de valor agregado													
	P3	Minimizar los tiempos de introducción de nuevos servicios al mercado													
	P4	Mejorar la eficiencia en los procesos de suscripción y servicio al cliente													
	P5	Retener la base actual de clientes													
	P6	Incrementar el nivel de Suscripción													
	P7	Brindar un servicio eficiente en el trámite de siniestros													
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	A1	Capacitación continua en colocación de seguros masivos													
	A2	Mejorar la habilidades de negociación del departamento de compras y personal de IT involucrado en el proceso													
	A3	Ampliar la Infraestructura de los equipos tecnológicos													
	A4	Crear nuevas alianzas estrategicas para los puntos de ventas													
	A5	Desarrollar competencias en el personal centralizadas en habilidad de negociación y en conocimiento en materia de seguros													

Figura 4.26 Impacto de los programas de acción

4.2.4 RESUMEN DEL CUADO DE MANDO INTEGRAL

En la tabla 4.4 se detallan los insumos obtenidos en el grupo focal previo a la elaboración en el mapa estratégico de Equidad Compañía de Seguros.

Tabla 4.4 Resumen del cuadro de mando integral

Resumen del Cuadro de Mando Integral						
<p>Visión: Ser la aseguradora líder en el sector social de la economía, brindando protección y servicios fundamentados en valores cooperativos con eficiencia y solvencia financiera. Con esta visión se espera completar el ciclo hasta el 2017.</p>			<p>Misión: Proteger a las Familias y Patrimonios que conforman el Sector Social de la Economía, mediante seguros y servicios de calidad al alcance de todos</p>			
<p>Estrategia: Establecer una ventaja competitiva basada en el ofrecimiento de productos diferenciados diseñados acorde a las necesidades del mercado, implementación de acciones publicitarias y desarrollo de estrategias de fidelización y atracción de nuevos clientes que sumado al core competence y eficiencia en los procesos operativos permitirá a Equidad compañía de seguros posicionarse como empresa líder en el mercado.</p>						
Objetivos	Indicadores	Metas			Programas de Acción	
		Año 1	Año 2	Año 3		
Perspectiva Financiera						
F1	Crecimiento de la cartera de negocios	ROI	0.14	0.15	0.16	
		% crecimiento utilidades				
F2	Mejorar el consumo x cliente	Cantidad de pólizas por cliente	2	3	3	
F3	Ampliar la base de clientes	% de Incremento en cartera de clientes	0.05	0.1	0.15	
		% de Primas nuevas provenientes de instituciones del sector social de la economía	0.02	0.03	0.05	
F4	Aumento del Capital	Incremento en lempiras	12 mm	15 mm	18 mm	
F5	Reducción de Morosidad	% de morosidad	12	10	9	

Perspectiva del Cliente

C1	Generación de Ventaja Competitiva	% de Satisfacción de los clientes	0.8	0.85	0.9	
C2	Imagen del Mercado	Encuesta	0.5	0.7	0.8	
C3	Marca líder del mercado	Encuesta	80	85	90	
C4	Accesibilidad de Puntos de Venta	Colocaciones por punto de servicio	200	300	400	

Perspectiva de los Procesos Internos

P1	Maximizar eficientemente la capacidad de respuesta a incidentes	Número de incidentes	20	10		
P2	Mejorar la oferta de productos de valor agregado	Cantidad de lanzamientos de nuevos productos	2	3	3	
		Cantidad de productos actualizados	2	2	2	
		% de disminuir los costos de compra	0.1			
P3	Minimizar los tiempos de introducción de nuevos servicios al mercado	% de reducción en tiempos de lanzamientos	6 meses	4 meses	4 meses	
P4	Brindar un servicio eficiente en el trámite de siniestros	% de reducción de tiempos de procesos	25	50	70	
P5	Retener la base actual de clientes	% de bajas de clientes	5	3	2	
P6	Incrementar el nivel de Suscripción	% de procesos de suscripción	30	35	40	
		% de políticas de suscripción	1	2	2	
P7	Brindar un servicio eficiente en el trámite de siniestros	% de reclamos denegados	4	3	2	
		% de contratantes que reciben información oportuna	0.8	0.9	1	
		% de trámites gestionados por Call Center	0.25	0.3	0.35	

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

A1	Capacitación continua en colocación de seguros masivos	Cantidad de oficiales de negocios capacitados	2	3	4	
A2	Mejorar la habilidades de negociación del departamento de compras y personal de IT involucrado en el proceso	Resultado de evaluaciones de desempeño	90	92	95	
A3	Ampliar la infraestructura de los equipos tecnológicos	Inventario de hardware	20000			
A4	Crear nuevas alianzas estratégicas para los puntos de ventas	Cantidad de puntos de servicio	2	2	2	
		# de alianzas de negocios en el sector social de la economía	2	3	3	
A5	Desarrollar competencias en el personal centralizadas en habilidad de negociación y en conocimiento en materia de seguros	% de Incremento en cartera de clientes	0.05	0.1	0.15	

4.2.5 SISTEMA DE ALERTA

Se diseñó un sistema de alertas para monitorear oportunamente el avance en los indicadores establecidos haciendo uso de la metodología del semáforo que generara una alerta roja cuando los valores establecidos como meta para cada uno de los indicadores bajen de los límites fijados y se mantendrá en verde cuando dichos valores sean iguales o mayores a las metas propuestas, a continuación se muestra en la figura 4.27 sistema de alertas.

B. Construcción del Cuadro de Mando Integral																											
Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas																											
Objetivos	Relaciones causales		Indicadores	Ponderación	Responsables		Periodicidad	Unidad de medida	Valor Inicial	Metas			Alertas		Semáforo												
	Efecto	Causa			Nombre	Ejecución				Seguimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Verde	Rojo	Año 1			Año 2			Año 3					
Perspectiva Financiera																											
F1	Crecimiento de la cartera de negocios		ROI	1	Gerencia General	Gerencia de Operaciones	Mensual	%	13	14%	15%	16%	12	11	3	FALSO	3	●	3	FALSO	3	●	3	FALSO	3	●	
			% crecimiento utilidades	2	Gerencia General	Gerencia de Operaciones	Mensual									FALSO	1	1	●	FALSO	1	1	●	FALSO	1	1	●
					2											FALSO	1	1	●	FALSO	1	1	●	FALSO	1	1	●
F2	Mejorar el consumo x cliente		Cantidad de pólizas por cliente	1	Gerencias de Negocios	Gerencia General	Mensual	Cantidad de pólizas	1	2	3	3				1	FALSO	1	●	1	FALSO	1	●	1	FALSO	1	●
																FALSO	FALSO	FALSO	●	FALSO	FALSO	FALSO	●	FALSO	FALSO	FALSO	●
F3	Ampliar la base de clientes		% de Incremento en cartera de clientes	2	Gerencia de Negocios	Gerencia General	Mensual	%	700,000	5%	10%	15%				FALSO	1	1	●	FALSO	1	1	●	FALSO	1	1	●
			% de Primas nuevas provenientes de instituciones del sector social de la economía	1	Gerencia de Negocios	Gerencia General	Mensual	%	25,000	2%	3%	5%				1	FALSO	1	●	1	FALSO	1	●	1	FALSO	1	●
																FALSO	FALSO	FALSO	●	FALSO	FALSO	FALSO	●	FALSO	FALSO	FALSO	●

Figura 4.27 Sistema de alertas

4.2.6 MAPA ESTRATEGICO

Como resultado de la implementación de la metodología del balanced scorecard para articular el plan estratégico de Equidad compañía de seguros se diseñó el siguiente mapa estratégico que plasma la estrategia a implementar, objetivos para cada una de las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, desarrollo y aprendizaje con su correspondiente sistema de indicadores para cada actividad estratégica implementar.

Cada una de los cuadros contiene los elementos obtenidos en la relación de los programas de acción con los objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos Perspectiva Financiera:

- a) Crecimiento de la cartera de negocios
- b) Mejorar el consumo por cliente
- c) Ampliar la base de clientes
- d) Aumento del Capital
- e) Reducción de Morosidad

Los indicadores para estos objetivos son:

- a) ROI
- b) Porcentaje crecimiento utilidades
- c) Cantidad de pólizas por cliente
- d) Porcentaje de Incremento en cartera de clientes
- e) Porcentaje de Primas nuevas provenientes de instituciones del sector social de la economía
- f) Incremento en lempiras
- g) Porcentaje de morosidad

Objetivos estratégicos Perspectiva del Cliente:

- a) Generación de Ventaja Competitiva
- b) Imagen del Mercado
- c) Marca líder del mercado
- d) Accesibilidad de Puntos de Venta

Los indicadores para estos objetivos son:

- a) Porcentaje de Satisfacción de los clientes
- b) Encuesta
- c) Colocaciones por punto de servicio

Objetivos estratégicos de Procesos Internos:

- a) Maximizar eficientemente la capacidad de respuesta a incidentes
- b) Mejorar la oferta de productos de valor agregado
- c) Minimizar los tiempos de introducción de nuevos servicios al mercado
- d) Mejorar la eficiencia en los procesos de suscripción y servicio al cliente
- e) Retener la base actual de clientes
- f) Incrementar el nivel de Suscripción
- g) Brindar un servicio eficiente en el trámite de siniestros

Los indicadores para estos objetivos son:

- a) Número de incidentes
- b) Cantidad de lanzamientos de nuevos productos
- c) Cantidad de productos actualizados
- d) Porcentaje de disminuir los costos de compra
- e) Porcentaje de reducción en tiempos de lanzamientos
- f) Porcentaje de reducción de tiempos de procesos
- g) Porcentaje de bajas de clientes
- h) Porcentaje de procesos de suscripción
- i) Porcentaje de políticas de suscripción

- j) Porcentaje de reclamos denegados
- k) Porcentaje de contratantes que reciben información oportuna
- l) Porcentaje de trámites gestionados por Call Center

Objetivos estratégicos Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:

- a) Capacitación continua en colocación de seguros masivos
- b) Mejorar la habilidades de negociación del departamento de compras y personal de IT involucrado en el proceso
- c) Ampliar la infraestructura de los equipos tecnológicos
- d) Crear nuevas alianzas estratégicas para los puntos de ventas
- e) Desarrollar competencias en el personal centralizadas en habilidad de negociación y en conocimiento en materia de seguros

Los indicadores para estos objetivos son:

- a) Cantidad de oficiales de negocios capacitados
- b) Resultado de evaluaciones de desempeño
- c) Inventario de hardware
- d) Cantidad de puntos de servicio
- e) Número de alianzas de negocios en el sector social de la economía
- f) Porcentaje de Incremento en cartera de clientes

Las diferentes perspectivas se entrelazan con los objetivos estratégicos y esto da como resultado la interrelación de objetivos de la organización desde las 4 perspectivas, tal como lo muestra la figura 4.27.

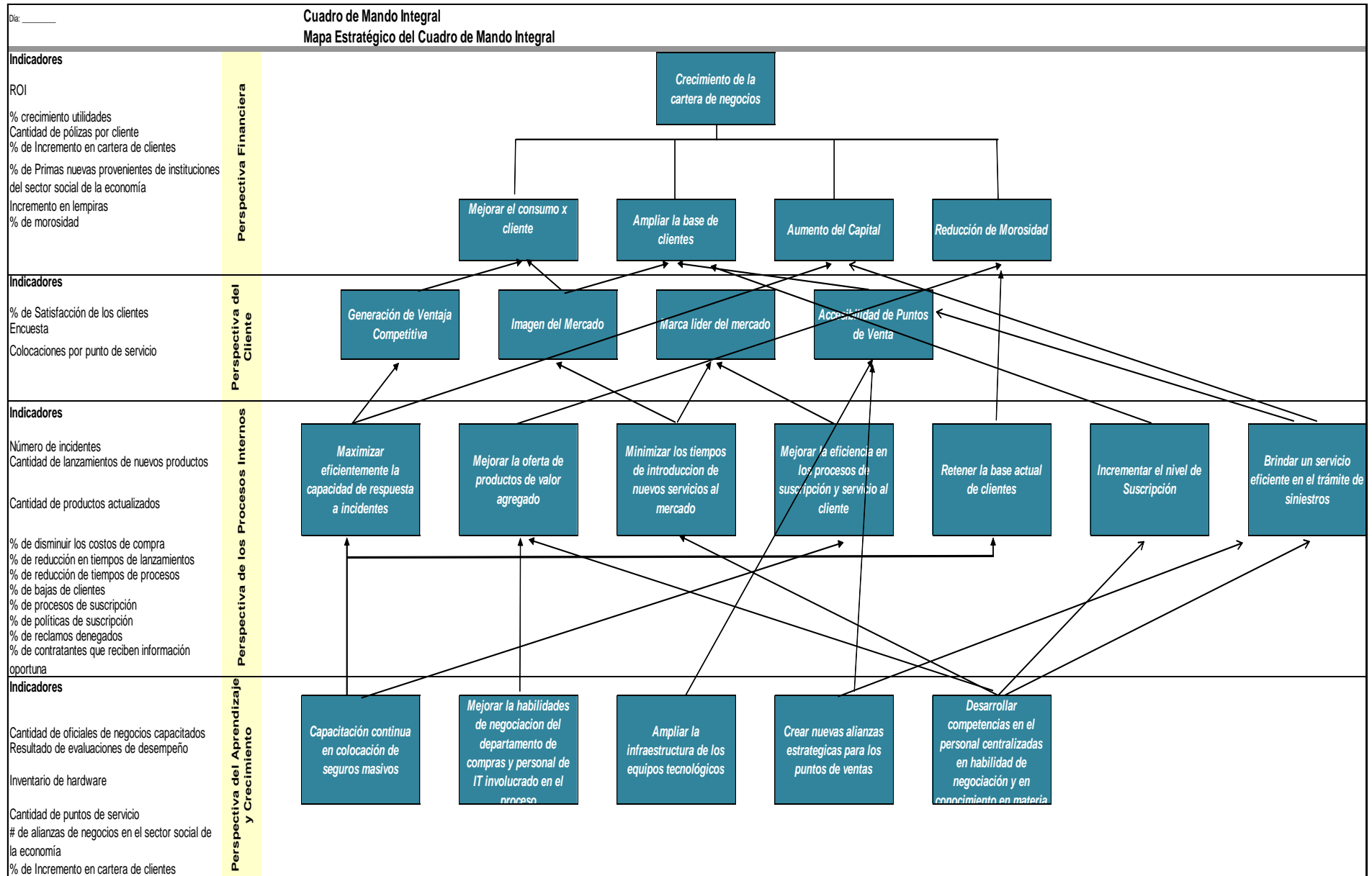


Figura 4.28 Mapa Estratégico Equidad Compañía de Seguros

4.3 SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Una vez establecido el sistema de indicadores a través de las plantillas electrónicas del balanced scorecard corresponde el diseño de instrumentos que faciliten un adecuado monitoreo seguimiento de las actividades propuestas.

A continuación se muestra la ficha de seguimiento del cumplimiento de indicadores que incluye número y nombre del indicador de la perspectiva, responsable de ejecución, responsable de seguimiento, objetivo, tipo de indicador (causa – efecto), descripción, pasado/futuro, frecuencia, tipo de unidad, fuente de datos, calidad de los datos, responsable de la captura, valor inicial, razonamiento de la meta, programas relacionados, los que se detallan en la figura 4.28.

E. Construcción del Cuadro de Mando Integral					
Ficha seguimiento del cumplimiento de indicadores					
Nro. y Nombre del Indicador:				Responsable de ejecución:	
Perspectiva:				Responsable de seguimiento:	
Objetivo:					
Tipo de Indicador (causa-efecto):					
Descripción:					
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	
Fórmula					
Fuente de datos					
Calidad de los datos				Responsable de la captura	
Valor inicial		Metas:	Año 1	Año 2	Año 3
Razonamiento de la meta					
Programas relacionados:					

Figura 4.29 Ficha de seguimiento del cumplimiento de indicadores

También se diseñó un formato que permite asignar responsabilidades específicas para cada objetivo a implementar desde cada una de las perspectivas.

Guía para determinar responsables para cada objetivo de acuerdo al nivel operativo de la empresa							
Cuestiones estratégicas	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	Nivel 7
	Gerente General	Gerente de Área	Mandos Intermedios	Oficiales	Asistentes	Auxiliares	Servicios Generales
<i>Financiera</i>							
<i>Cliente</i>							
<i>Procesos Internos</i>							
<i>Aprendizaje y crecimiento</i>							

Figura 4.30 Guía para determinar responsables por perspectivas

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Los indicadores de los objetivos estratégicos que utiliza Equidad Compañía de Seguros son a nivel institucional que permiten medir el desempeño en forma general pero no cuenta con un sistema de indicadores que incluya las perspectivas financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje.
2. Equidad compañía de seguros contaba con un plan estratégico a nivel de borrador que abarca el periodo 2013-2015 mismo que se utilizó como insumo para la articulación de la estrategia con el sistema de balanced scorecard, con las perspectivas financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje.
3. Se determinó un sistema de indicadores para cada perspectiva, entre los más importantes podemos resaltar:

La perspectiva Financiera

Crecimiento de la cartera de negocios

Mejora el consumo por cliente

Ampliar la base de clientes

Aumento de capital

Reducción de morosidad

Perspectiva del Aprendizaje

Capacitación continua en colocación de seguros masivos

Mejora de habilidades de negociación de departamento de compras y personal de IT

Perspectiva de los Procesos Internos

Maximizar eficientemente la capacidad de respuesta a incidentes

Mejorar la oferta de productos de valor agregado

Mejorar la eficiencia en los procesos de suscripción y servicio al cliente

Perspectiva de Cliente

Generación de ventajas competitivas

Imagen de mercado

Marca líder del mercado

Accesibilidad de puntos de venta

4. Se diseñó una plantilla electrónica que facilita la implementación y control de indicadores y actividades estratégicas de acuerdo a las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje, a través de la cual se asegura la alineación de la visión, misión, y objetivos estratégicos a los planes operativos para cada área.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Utilizar las plantillas electrónicas desarrolladas para la implementación del balanced scorecard en Equidad Compañía de Seguros que les permitirá gestionar la empresa de manera integral, fortaleciendo la parte de formación y crecimiento, clientes, procesos, y finanzas, asegurando una adecuada alineación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos.
2. Fortalecer el rol activo del área de recursos humanos en el establecimiento, diseño y desarrollo de modelos de gestión por competencias orientados a potenciar las habilidades y destrezas de los colaboradores logrando un alto empoderamiento de la planificación estratégica y gestión de la metodología del balanced scorecard.
3. Realizar un despliegue desde la Alta Gerencia hasta los niveles operativos en la adopción y seguimiento de los procesos de control de gestión dentro en la empresa con el objetivo de lograr un pleno conocimiento y empoderamiento de la planificación estratégica.
4. Diseñar una plataforma tecnológica para sistematizar la implementación del cuadro de mando integral y sus cuatro perspectivas, haciendo una correcta asignación de recursos humanos y tecnológicos para la implementación de la metodología del balanced scorecard.

5. Sumado a los esfuerzos de capacitación, recomendamos realizar mecanismos de socialización como ser grupos focales, comités gerenciales y enlace de indicadores de balanced scorecard con indicadores de gestión reforzándolas por medio de otros mecanismos alternos como ser reuniones, material P.O.P., uso de agendas, y difusión por medio de la canales electrónicos como ser intranet y página web.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN O SOCIALIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

6.1 INTRODUCCIÓN

La implementación y socialización del balanced scorecard facilitará la automatización del proceso de planificación estratégica por medio de la utilización de plantillas electrónicas que permitan la gestión y seguimiento de indicadores, generando retroalimentación oportuna para la toma de decisiones.

6.2 ESTRUCTURA

Para la implementación y socialización del balance scorecard se han establecido cuatro etapas que se muestran a continuación:

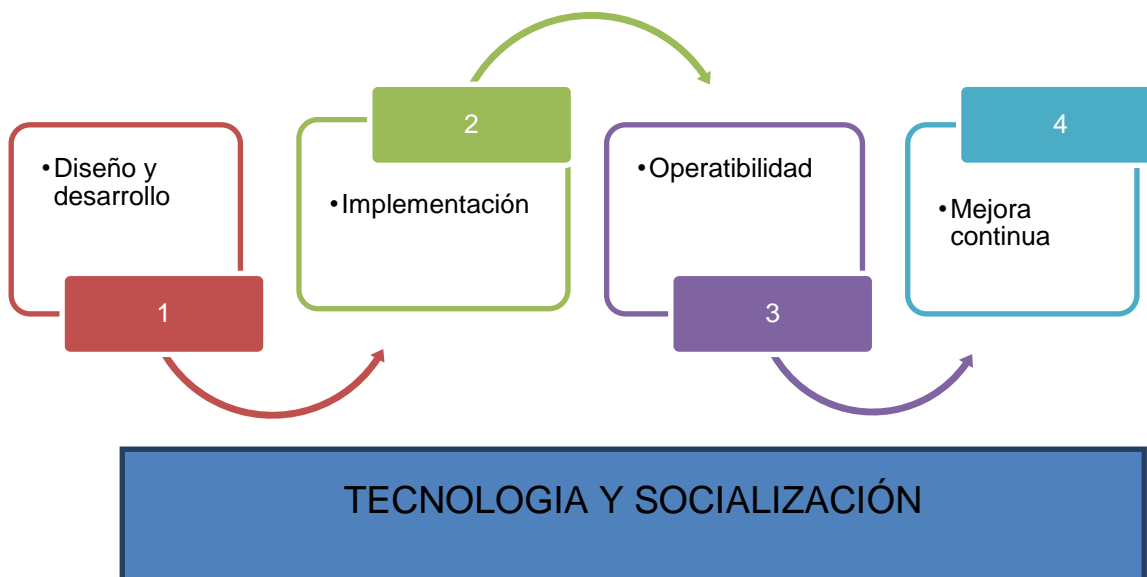


Figura 6.1 Etapas del plan de implementación

1. Etapa de diseño y desarrollo:

En esta primera etapa se planifica la distribución de los recursos económicos, recursos humanos y tiempos requeridos para capacitar al personal en el uso y seguimiento de las plantillas diseñadas bajo la metodología del balanced scorecard, asimismo en esta etapa se identifican los contenidos a desarrollar y se selecciona la metodología más apropiada para la socialización.

2. Etapa de Implementación:

En esta etapa es donde se desarrollan los programas de socialización diseñados a través de una serie de actividades interactivas, conferencias, charlas, video conferencias, material p.o.p. y otros recursos complementarios para la adecuada socialización y empoderamiento de la metodología del balanced scorecard.

3. Etapa de operatividad:

Una vez interiorizado el sistema de balanced scorecard se sistematizan las operaciones y se lleva a la practica todo el sistema de monitoreo y seguimiento.

En esta fase es donde se logra el alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos operativos de la organización.

4. Etapa de mejora continua

Como implementación de una mejora continua se establece la realización de evaluaciones del proceso de socialización de planificación estratégica a través de la ejecución de la metodología del balanced scorecard.

La evaluación de los planes de socialización debe incluir el cumplimiento de los mismos, la opinión de los colaboradores que participaron, la aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo, si el colaborador (a) ha conseguido nuevos conocimientos y habilidades profesionales, si se han producido cambios de actitudes a causa de la formación y por último si la formación ha contribuido a la mejora de productividad.

Recursos Humanos debe enviar a cada colaborador a que se participe de jornadas de socialización de la metodología del balanced scorecard y una vez finalizada la jornada de socialización del plan estratégico utilizando la metodología del balanced scorecard se deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados mediante la utilización de formatos de evaluación (ver anexo 18), los cuales, una vez llenados, deben reposar en el expediente de cada colaborador (a), los resultados deben ser tabulados y tenidos en cuenta para tomar decisiones por ejemplo: aplicabilidad del contenido, gestión de los facilitadores, permite revisar los criterios aplicados para la asignación de recursos, el resultado de esta información se consolida periódicamente, y se sugiere compartida con el consejo de administración.

Como se muestra en la figura 6.2, el ciclo de la calidad se desarrolla en 4 ámbitos que son: planear, hacer, verificar y actuar.



Figura 6.2 Ciclo de mejora continua

6.3 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Se ha estimado un programa de capacitación bajo la modalidad de seminario - taller a desarrollarse en un periodo de 5 días según se muestra en la tabla 6.1.

Tabla 6.1 Horarios de implementación

Hora	30/09/2013 Lunes	01/10/2013 Martes 1-10-13	02/10/2013 Miércoles	03/10/2013 Jueves	04/10/2013 Viernes
7:00 - 8:00	Bienvenida	Repaso	Repaso	Práctica	Proyecto Piloto
8:00 - 9:00	Conferencia	Aprender haciendo	Practica BSC	Práctica	Proyecto Piloto
9:00 - 10:00	Conferencia	Aprender haciendo	Practica BSC	Práctica	Proyecto Piloto
10:00 - 10:15	R E C E S O				
10:00 - 11:00	Conferencia	Rotación de puesto	Práctica BSC	Evaluación	Proyecto Piloto
11:00 - 12:00	Conferencia	Rotación de puesto	Evaluación	Formación Humana	Proyecto Piloto
12:00 - 1:00	A L M U E R Z O				
1:00 - 2:00	Teoría BSC	Teoría BSC	Estudio de caso	Formación Humana	Proyecto Piloto
2:00 - 3:00	Teoría BSC	Teoría BSC	Estudio de caso	Formación Humana	Proyecto Piloto
3:00 - 4:00	Teoría BSC	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Despedida

6.4 PRESUPUESTOS POR ETAPAS

A continuación se detallan los costos a incurrir en las diferentes etapas relacionadas con la socialización del sistema balanced scorecard.

En la tabla 6.2 se muestran los costos concernientes a las diferentes etapas:

Tabla 6.2 Presupuestos por etapas

PRESUPUESTOS POR ETAPAS				
No.	DESCRIPCIÓN ETAPA 1 DISEÑO Y DESARROLLO	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
1.01	Elaboración del programa general del evento	1	L. 8,000.00	L. 8,000.00
1.02	Selección y contratación de instructores	1	L. 2,000.00	L. 2,000.00
1.03	Selección de contenidos	1	L. 1,200.00	L. 1,200.00
1.04	Estructuración de agenda	1	L. 500.00	L. 500.00
SUB TOTAL PRIMERA ETAPA				L. 11,700.00
No.	DESCRIPCIÓN ETAPA 2 IMPLEMENTACIÓN	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
2.01	Alquiler del local para el taller (siguatepeque)	1	L. 15,000.00	L. 15,000.00
2.02	Transporte	30	L. 300.00	L. 9,000.00
2.03	viáticos	30	L. 300.00	L. 9,000.00
2.04	Habitación del hotel (dobles y una sencilla)	16	L. 1,800.00	L. 28,800.00
2.05	Desayunos (5 por persona, L,M,M,J,V)	30	L. 100.00	L. 15,000.00
2.06	Coffee brake 10:30 am(5 por persona, L,M,M,J,V)	30	L. 50.00	L. 7,500.00
2.07	Almuerzo (5 por persona, L,M,M,J,V)	30	L. 180.00	L. 27,000.00
2.08	Coffee brake 3:30 pm (5 por persona, L,M,M,J,V)	30	L. 50.00	L. 7,500.00
2.09	Cena (6 por persona, D,L,M,M,J,V)	30	L. 120.00	L. 21,600.00
2.10	El salario del instructor. MENSUAL	1	L. 30,000.00	L. 30,000.00
2.11	Renta o compra de auxiliares didacticos	1	L. 1,500.00	L. 1,500.00
2.12	Materiales para los participantes	30	L. 2,000.00	L. 2,000.00
2.13	Diplomas	30	L. 1,500.00	L. 1,500.00
SUB TOTAL SEGUNDA ETAPA				L. 175,400.00
No.	DESCRIPCIÓN ETAPA 3 OPERATIVIDAD	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
3.01	Reuniones por departamento	12	L. 1,200.00	L. 14,400.00
3.02	Retroalimentación y feedback	12	L. 700.00	L. 8,400.00
SUB TOTAL TERCERA ETAPA				L. 22,800.00
No.	DESCRIPCIÓN ETAPA 4 MEJORA CONTINUA	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
4.01	Evaluación de plan de socialización	4	L. 300.00	L. 1,200.00
4.02	Implementación de recomendaciones	12	L. 600.00	L. 7,200.00
SUB TOTAL CUARTA ETAPA				L. 8,400.00
TOTAL				L. 218,300.00

En la tabla 6.3 se detalla el plan de implementación

Tabla 6.3 Plan de implementación en el Consejo de Administración, Gerencias, Mandos Intermedios

Fecha de Inicio de los Módulos: 30 de Septiembre - octubre del 2013

Instructor o compañía capacitadora:

ÁREA: CONSEJO DE ADMINISTRACION

P PLANIFICADO
E EJECUTADO

30 DE SEP. AL 27 DE OCTUBRE 2013

Módulos		Hrs. Teoría	Hrs. Práctica	Hrs. Módulo	Hrs. Semanal	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
						30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
BSC 01 - 01 CAPACITACION EN SIGUATEPEQUE	P	24	26	24	50																												
	E																																
BSC 01 - 02 SOCIALIZACION	P	12	13	12	25																												
	E																																
BSC 01 - 03 EVALUACION	P	10	0	0	10																												
	E																																
BSC 01 - 04 SEGUIMIENTO	P	20	20	0	20																												
	E																																

6.5 SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

6.5.1 SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Se diseñó un sistema de monitoreo y seguimiento de indicadores para las cuatro perspectivas, el cual tiene como objetivo primordial proporcionar una ayuda visual rápida a través de la metodología del semáforo que brindara alertas oportunas para la toma de decisiones gerenciales e implementación de medidas preventivas, detectivas y correctivas.

Para facilitar la implementación de esta metodología se diseñaron una serie de plantillas electrónicas las cuales sistematizan el proceso.

En el apartado 4.2.5 se detalla el diseño y funcionamiento de las plantillas electrónicas propuestas para brindar un adecuado monitoreo y seguimiento.

Para la alimentación del sistema de monitoreo se diseñó la plantilla electrónica ficha para indicador en el apartado 4.3 la cual recopila información referente a tipo de indicador, responsable de ejecución, responsable de seguimiento, objetivo, frecuencia, tipo de unidad, fuente de datos, calidad de los datos, razonamiento de la meta, responsable de la captura, programas relacionados entre otros campos requeridos.

6.5.2 DISEÑO DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Para el uso del plan de implementación del BSC se recomienda el desarrollo de un software especializado basado en plataforma .net, o la adquisición de un software comercial adecuado según las necesidades de Equidad Compañía de Seguros.

La plantilla electrónica de balanced scorecard que se presenta aquí es en el programa excel pero existen otras alternativas a evaluar, las descritas en el párrafo anterior u otro programa parametrizable como Microsoft Access.

BIBLIOGRAFÍA

- Eccles, Pyburn. (1992). Creating a Comprehensive System to Measure Performance. *Management Accounting*, 65-68.
- Kaplan, Norton. (2000). *The Balanced Scorecard*. Gestión.
- [CDPC], C. p. (19 de Noviembre de 2010). *cdpc*. Obtenido de <http://www.cdpc.hn/pdf/estudios/estudio%20sectorial%200016.pdf>
- Balanced Scorecard Institute*. (2009). Recuperado el 14 de 02 de 2013, de <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- Adler, A. (1927). *Entendiendo la Naturaleza Humana*. New York: Garden City Publishing.
- Adler, A. (1927). *Entendiendo la Naturaleza Humana*. New York: Garden City Publishing.
- Alfaro, F. (18 de marzo de 2011). *Wordpress*. Obtenido de <http://freydell.files.wordpress.com/2011/03/arbol-de-decisiones1.pdf>
- American Productivity and Quality [APQC]. (2013). *Marco de Proceso de Clasificación de APQC*. Obtenido de <http://www.apqc.org/benchmarking-portal>
- Andrews, K. (1971). *The concept of Corporate Strategy*.
- ARMIJO, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Arrieta, I. (2006). *Tool Box Management - TBM: El Balanced Scorecard y Otras Herramientas Modernas de Gestión*. Colombia: Meltom.
- Balanced Scorecard Institute*. (s.f.). Recuperado el 14 de 02 de 2013, de <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- Banco Central de Honduras, [BCH]. (2012). *Panorama de las Sociedades Financieras*. Tegucigalpa.
- Benjamin Niebel, Andris Freivalds. (2001). *Industrial Ingeniería Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. México, D.F.: ALFAOMEGA Grupo Editor.
- Biasca. (2002). *Los 10 pasos para construir el Tablero de Comando para Medir, Analizar y Mejorar los Resultados*. Argentina: Champagnat.
- Blanchard, K. (1996). *Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funciones en su empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Bookman, A., & Morgan, S. (1998). *El Empoderamiento de la Mujer en la Política*. Philadelphia: Temple University Press.
- Borello, A. (1994). *Plan de Negocios*. Díaz de Santos.
- Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.
- Calude, G. J. (1972). *The History of Management Thought*. New Jersey: Prentice Hall.
- Camaleño, S. (2004). *El cuadro de mando integral: algunas reflexiones*. España: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Cámara Hondureña de Aseguradores [CAHDA]. (17 de Julio de 2009). *Cahda.org*. Obtenido de <http://cahda.org/>
- Campos, Y. C. (19 de Julio de 2000). <http://www.camposc.net>. Obtenido de <http://www.camposc.net/0repositorio/ensayos/00estrategiasenseaprendizaje.pdf>
- Cascio, W. F. (1993). *Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?* New Jersey: Academy of Management.
- Chacón, D. (1999). *Outsourcing*. Caracas: Panorama Editorial.
- Champy, M. H. (2005). *Reingeniería*. New York: Grupo Editorial Norma.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press.
- Cole. (1979). *Work, Mobility and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*. California: California Press.
- Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia [CDPC]. (2010). *Estudio Sectorial sobre los servicios de seguros en Honduras*. Tegucigalpa: CDPC.
- Comunicación, A. f. (15 de Junio de 2013). <http://www.apc.org/espanol/capacity/business/busplan/intpln2.htm>. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de <http://www.apc.org/espanol/capacity/business/busplan/intpln2.htm>
- Daft, Richard L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: CENGAGE.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. San Francisco: Prentice Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diccionario Oceáno Uno Color. (16 de Febrero de 2008). Diccionario Básico de Español. 82.
- Duque, G. A. (2004). *Teoría Administrativa*. Bogotá: UNAL.

- Durán Juvé, D. L. (1999). *LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL ESTRATÉGICO su aplicación en los Recursos Humanos*. Barcelona: Gráficas Rey.
- Enciclopedia de economía. (19 de Enero de 2006). *economia48*. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de <http://www.economia48.com/spa/d/tableau-de-bord/tableau-de-bord.htm>
- Evans, M. H. (2002). *Excellence in Financial Management; The Balanced Scorecard*.
- Fayol, H. (1950). *Administración*. California: UCLA.
- Fernández. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *IESE*, 34-42.
- Fórneas, J. R. (2008). *Outsourcing saque el máximo partido de sus proveedores*. La Coruña: NETBIBLO, S.L.
- FRANCÉS, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Friere, P., & Faundez, A. (1989). *Learning to Question: A Pedagogy of Liberation*. New York: Continuum Publishing.
- Gallego, C. A. (2011). *Antecedentes de los modelos de Decisión*. Santiago de CALI: GIAPYME.
- Gerry Johnson, K. S. (1997). *Dirección Estratégica*. España: Prentice Hall.
- Gladis, B. (1967). *Historia de los Bancos*. San José, Costa Rica: Impresiones Tormo.
- Hellriegel. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE Learning.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edición ed.). México Distrito Federal: McGraw Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Aministración Estratégica* (Septima ed.). México Distrito Federal: Cengage Learning.
- J. Mc. Gee, H. T. (1986). *Strategic groups*. New York: JSTOR.
- James Brian Quinn, J. V. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentince Hall Hispanoamericana, S.A.
- Jay Heizer, B. R. (2007). *Dirección de la Producción y Operaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Jones, G. R. (2008). Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. En G. R. Jones, *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (pág. 452). México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

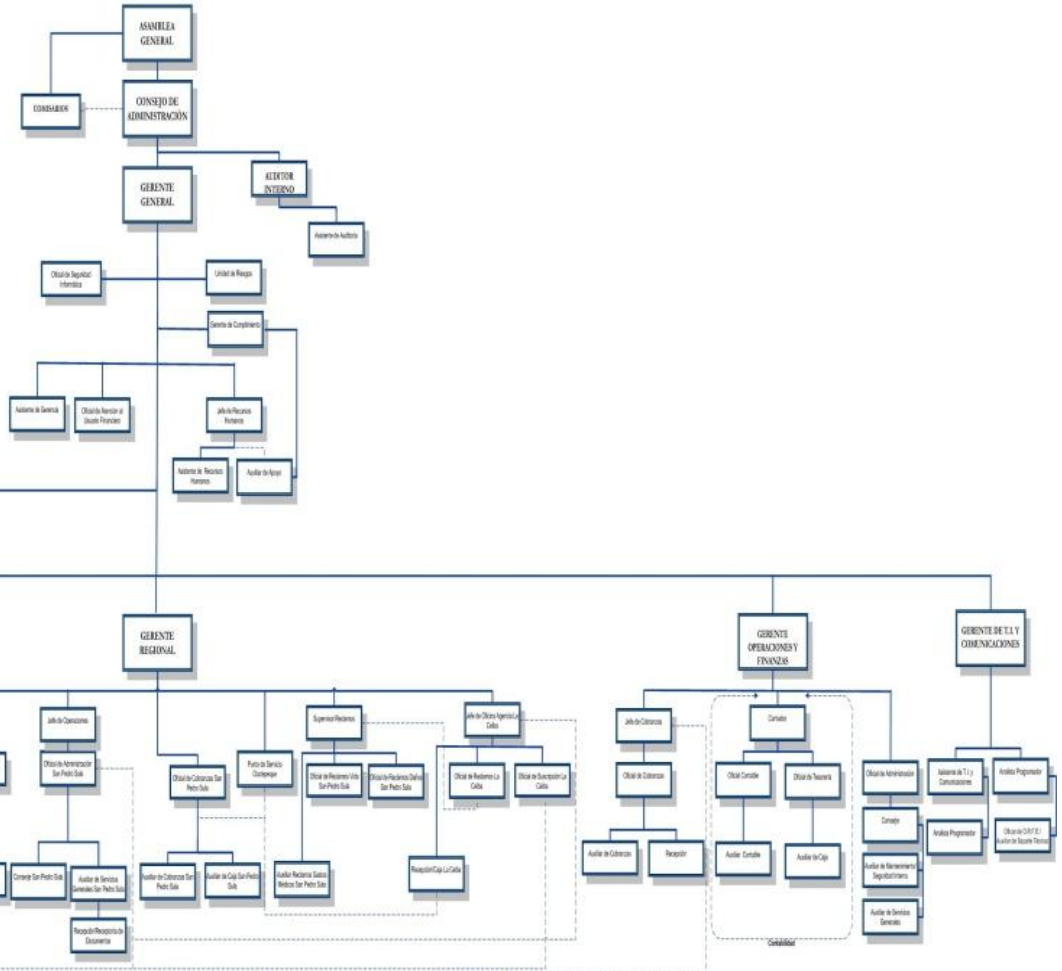
- Keegan, O. y. (2000).
- Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1964). *Principios de la Admnistración* (Tercera ed.). Nueva York: McGraw Hill.
- Kothler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Naucalpan, Edo. de México: Pearson Educación.
- Krajewski, Ritzman, Malhotra. (2008). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Leiva, F. M. (18 de Septiembre de 2003). Benchmarking y marketing estratégico de ciudades. *Técnicas avanzadas de planificación, gestión y control financiero y comercial*. Granada, España: Granada.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2003). The Role of Posivity and Conectivity in the performance of Business Team. *American Behavioral Scientist*, 14-17.
- Martabit, J. T. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor,S.A de C.V.
- Martínez, S. (2007). *Modelo de Dinamización y Cuadro Integral de Mando para las Empresas Comunitarias de Puerto Rico*. Puerto Rico: Recinto Universitario de Mayaguez.
- Mejía, I. R. (2009). Apuntes Gestión Estratégica. *IAPROC*, 6.
- Menguzzato, M. y. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nils-Göran, Jan, Wetter. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: Gestión 2000.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Manod Integral Paso a Paso*. New York: Gestión 2000.
- Niven, Paul R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. New York: Gestión 2000.
- Ortiz, Moreno. (1999). Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente. *Excelencia*, 24-28.
- Pacheco, J. (2003). *Indicadores Integrales de Gestión (Balanced Scorecard)*. Medellín: Debates IESA.
- Pérez, A. M. (2008). *Socialización, Educación Social, Clases Populares*. Valencia: MARTIN Impresores, S.L.

- Petit, T. A. (1975). *Fundamentos de Coordinación Administrativa para Supervisores, Jefes de Departamento y Ejecutivos*. (Primera ed.). México: LIMUSA S.A.
- Ponce, A. R. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing*. New York: FreePress.
- Promerica. (2012). Historia del Grupo Promerica. *Informe Anual Grupo Promerica*.
- PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*. Galicia: C.E.E.J GALICIA, S.A.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGRAW-HILL .
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. (1997). *La Ruta de Empoderamiento: Las Sietes Preguntas que cada Líder debe considerar*. Prentice Hall.
- R., D. F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Ramírez, B. A. (2006). *DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Valle del Cauca, Colombia.
- Razo, C. M. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de TESIS*. México: Pearson.
- Render, Heizer y Barry. (2005). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- Robbins, S. (1994). *Administración Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Rosenau, M. (1988). *La gerencia en el desarrollo de nuevos productos*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Saiz, J. J., Ortiz Bas, Á., Rodríguez Rodríguez, R., & Boza García, A. (2008). *Sistemas Para la Medición del Rendimiento en la Empresa*. México: LIMUSA S.A de C.V.
- Sambola, J. (14 de Febrero de 2010). Diccionario jurídico-económico Inglés-Español. Londres: e-Diciones KOLAB.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL.
- Sandoval, H. J. (2006). *Derecho Bancario*. San José, Costa Rica: EUNED.

- SANTUCCI, L& OELE, J & RAHMAWATI. (2011). *Strategic Planning Tools for Eco-efficient and socially inclusive infrastructure*. Ginebra: IUTC.
- Sayles, L. R. (1964). *Comportamiento Empresarial*. Nueva York: McGraw Hill.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing La Herramienta de Gestión que Revoluciona el Mundo de los Negocios*. México Distrito Federal: Norma.
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. Nueva York: Harper & Row.
- Tibrewala, R. D. (2002). *Optimal Scheduling of Two Consecutive Idel Periods*. New York: Prentice Hall.
- Trullenque, F. (2000). Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica. *Estrategia Financiera*, 4-14.
- Vieira, L. F. (1999). *El Método de Escenarios para Definir el Rol de las Inias en la investigación agroindustrial*. La Haya: Embrapa.
- Weatherford, J. (1997). *La Historia del Dinero De la Piedra Arenisca al Ciberespacio*. Santiago, Chile: Andres Bello.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México D.F.: Prentice Hall.
- Wilson, T. (2004). *Manual del Empowerment*. Reino Unido: Ediciones Gestión 2000.

ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2**Instrumento No. 1
Entrevista Semi-estructurada
Consejo de Administración**

1. ¿Cuál es la misión de Equidad Compañía de Seguros?
2. ¿Cuándo fue la última fecha de actualización de la misión?
3. Favor completar la siguiente información:

Principales productos actuales	Productos potenciales a futuro
Mercado cubierto actual	Mercado potencial a futuro
Área geográfica cubierta en la actualidad	Área geográfica potencial a futuro
Principales atributos que los clientes perciben como de valor en la actualidad	

4. ¿Cuál es la visión de Equidad Compañía de Seguros?

5. ¿Cuándo fue la última fecha de actualización de la visión y hasta que periodo cubre?

6. ¿Una vez concluya el periodo de vigencia de la visión actual, de que forma espera que los siguientes actores claves visualicen la empresa?

Clientes:
Proveedores:
Empleados:
Accionistas:

7. ¿Cómo se han transmitido la misión y visión a todos los niveles de la organización?

8. ¿De los actuales valores de Equidad Compañía de Seguros cuales van orientados a los siguientes segmentos?

Valores orientados al Cliente:	Valores orientados a los Competidores:
Valores orientados a los Accionistas:	Valores orientados a la Sociedad:
Valores orientados a los Empleados:	Valores orientados al Medio Ambiente:

Valores orientados a los Proveedores:	

9. ¿Cuál es la estrategia actual que implementa Equidad compañía de seguros?
10. ¿Cree usted que esta estrategia otorgue la ventaja competitiva a la institución?
11. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica y cuales son los objetivos estratégicos para el periodo 2013-2015?
12. Como miembro de la Junta de Directiva ¿considera importante la implementación de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos?

1. ¿Cuál es la misión de Equidad Compañía de Seguros?
2. ¿Cuál es la visión de Equidad Compañía de Seguros?
3. ¿Cómo se han transmitido la misión y visión a todos los niveles de la organización?
 - a) Capacitaciones
 - b) Reuniones
 - c) Material P.O.P.
 - d) Agendas
 - e) Medios Electrónicos (Página web y correo electrónico)
4. ¿Cuál es la estrategia actual que implementa Equidad compañía de seguros?
5. Actualmente ¿Cuáles son las acciones que se ejecutan para lograr cumplir con la estrategia?
 - a) Acercamiento a organizaciones del sector Social de la Economía
 - b) Proporcionar información
 - c) Establecimiento de puntos de servicio en Cooperativas
 - d) Establecimiento de Agencias
6. ¿Cree usted que esta estrategia otorgue la ventaja competitiva a la institución?
7. A fin de dar seguimiento a la estrategia, ¿considera que cuenta con la información necesaria, siendo esta confiable, oportuna y completa?
8. ¿Existen recursos para obtener la información?
9. ¿De las actividades de su área, cuales permiten el cumplimiento objetivos estratégicos para el periodo 2013 – 2015 según las siguientes perspectivas: ?

Perspectiva Financiera:

Perspectiva de Clientes:
Perspectiva de Procesos Internos:
Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:

10. ¿Cuáles son los indicadores que le permiten medir el nivel de avance en los objetivos establecidos y las metas establecidas?

Perspectiva Financiera:	Metas:
Perspectiva Clientes:	Metas:
Perspectiva Procesos Internos:	Metas:
Desarrollo y Aprendizaje:	Metas:

11. ¿Qué mecanismos de monitoreo implementan y cual es su nivel de automatización?

12. ¿Qué reporteria se genera con la información recopilada?

13. ¿Con qué frecuencia realizan cambios a los indicadores?

14. ¿Qué problemas se han presentado en la implementación?

a) Tecnológicos

- b) Comunicación
- c) Integración
- d) Otros

15. ¿Qué incentivos aplica para obtener la información?

- a) Gobernabilidad
- b) Concienciación
- c) Ninguno
- d) N/S

16. Como Gerente de Área ¿considera importante la implementación de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos?

ANEXO 4**Instrumento No. 3
Cuestionario Estructurado
Mandos Intermedios y Jefaturas**

1. ¿Cuál es la misión de Equidad Compañía de Seguros?

2. ¿Cuál es la visión de Equidad Compañía de Seguros?

3. ¿Cómo se han transmitido la misión y visión a todos los niveles de la organización?
 - a) Capacitaciones
 - b) Reuniones
 - c) Material P.O.P.
 - d) Agendas
 - e) Medios Electrónicos (Página web y correo electrónico)

4. ¿De las actividades de su área, cuales permiten el cumplimiento objetivos estratégicos para el periodo 2013 – 2015 según las siguientes perspectivas: ?

Perspectiva Financiera:
Perspectiva de Clientes:
Perspectivas de Procesos Internos:
Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje:

5. ¿Cuáles son los indicadores que le permiten medir el nivel de avance en los objetivos establecidos y las metas establecidas?

Perspectiva Financiera:	Metas:
Perspectiva Clientes:	Metas:
Perspectiva Procesos Internos:	Metas:
Desarrollo y Aprendizaje:	Metas:

6. ¿Qué mecanismos de monitoreo implementan y cual es su nivel de automatización?
7. ¿Qué reporteria se genera con la información recopilada?
8. ¿Existen recursos para obtener la información?
9. ¿Con qué frecuencia realizan cambios a los indicadores?

10. ¿Qué problemas se han presentado en la implementación?

- a) Tecnológicos
- b) Comunicación
- c) Integración
- d) Otros

11. ¿Qué incentivos aplica para obtener la información?

- a) Gobernabilidad
- b) Concienciación
- c) Ninguno
- d) N/S

12. Como Jefe de Área ¿considera importante la implementación de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos?

ANEXO 5**Instrumento No. 4
Entrevista Semi-estructurada
Consulta a Expertos**

1. ¿Implementan en su organización la metodología del Balanced Scorecard?
2. ¿Desde que año lo implementan?
3. ¿De qué forma lo implementan?
4. ¿Cuáles son las ventajas que la implementación de este sistema ha traído a la organización?
5. ¿Cuáles son los indicadores que utiliza para medir cada una de las perspectivas?

Perspectiva Financiera:
Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:
Perspectiva de Procesos Internos:
Perspectiva de Clientes:

6. ¿Qué mecanismos de monitoreo implementan?
7. ¿Está automatizada?

8. ¿Qué reporteria se genera con la información recopilada?

9. ¿Con qué frecuencia realizan cambios a los indicadores?
10. ¿Qué problemas se ha presentado en la implementación del balanced scorecard?

11. ¿A qué niveles de la organización se implementa esta herramienta?

12. ¿Existe una persona especializada que controle y brinde seguimiento al sistema balanced scorecard?

13. ¿Qué incentivos aplica para obtener la información requerida?

14. ¿De qué forma se ha socializado la utilización del sistema en la empresa?

ANEXO 6**Instrumento No. 5****Validación de Plantillas Balanced Scorecard
A nivel Directivo, Gerencial y Mandos Intermedios****Puntos a validar**

- Visión
- Misión
- Valores
- FODA
- Matriz Objetivos Estratégicos
- Modelo Estratégico
- Objetivos/Indicadores y Metas
- Planes de Acción
- Mapa estratégico
- Plantillas

Sujetos de estudio

Segmento	Muestra
Junta Directiva	1
Gerencial	6
Mandos Intermedios	10
Externo (consulta a expertos)	1

Metodología

Grupo focal no estructurado

ANEXO 7 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO NIVEL GERENCIAL

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
1. ¿Cuál es la misión de Equidad Compañía de Seguros?	<p>Todos los sujetos entrevistados respondieron lo siguiente:</p> <p>Proteger a las familias y patrimonios que conforman el sector social de la economía, mediante servicios y seguros de calidad al alcance de todos.</p>	<p>Todos los entrevistados tiene presente que la finalidad de la misión es el de una empresa mutual que ofrece el servicio de asegurar el patrimonio personal, familiar, empresarial o de los bienes materiales mediante pagos accesibles de sus clientes, apoyándoles a resarcir económicamente su necesidad por medio de un mecanismo accesible y oportuno.</p>
2. ¿Cuál es la visión de Equidad Compañía de Seguros?	<p>Todos los sujetos entrevistados respondieron lo siguiente:</p> <p>Ser la aseguradora líder en el sector social de la economía, brindando protección y servicios fundamentados en valores cooperativos con eficiencia y solvencia financiera</p>	<p>Los sujetos entrevistados coincidieron en el conocimiento de la visión, los cuales conlleva aspectos inherentes al crecimiento en los aspectos financieros y de clientes, permitiéndoles posicionarse en el lugar de liderazgo.</p>

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
<p>3. ¿Cómo se han transmitido la misión y visión a todos los niveles de la organización?</p> <p>a) Capacitaciones</p> <p>b) Reuniones</p> <p>c) Material P.O.P. (letreros, rótulos, lapiceros, etc.)</p> <p>d) Agendas</p> <p>e) Medios Electrónicos (Página web y correo electrónico)</p>	<p>Sujeto A: Capacitaciones y evaluaciones.</p> <p>Sujeto B: Capacitaciones</p> <p>Sujeto C: Reuniones, capacitaciones, material p.o.p.</p> <p>Sujeto D: Por medio electrónico, agendas, cuadros colgantes, capacitaciones.</p> <p>Sujeto E: Capacitaciones, letreros, material p.o.p.</p> <p>Sujeto F: Presentación por Gerencia General, correo Electrónico, lapiceros, rótulos, entre otros.</p>	<p>Mediante un conjunto de técnicas de comunicación y socialización que Equidad ha planificado y ejecutado entre ellas: capacitación, reuniones, materiales, correos electrónicos, agendas, cuadros, letreros etc.</p>
<p>4. ¿Cuál es la estrategia actual que implementa Equidad compañía de seguros?</p>	<p>Sujeto A: La estrategia va enfocada en penetrar en el sector social de la economía.</p> <p>Sujeto B: La estrategia va enfocada en penetrar en el sector social de la economía.</p> <p>Sujeto C: La visión y misión fueron modificadas debido a que la Compañía tiene como meta ampliar el mercado del Sector Social de la Economía.</p>	<p>El análisis se demuestra que un alto porcentaje de los entrevistados conocen hacia que segmento esta enfocada la estrategia y cuales son las estrategias operativas que acompañan la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.</p>

	<p>Sujeto D: La estrategia actual es implementar productos de seguros que se comercialicen a través de las Cooperativas, logrando así un crecimiento sostenido, rentabilidad y eficiencia administrativa y diferenciándonos por las respuestas ágiles y oportunas.</p> <p>Sujeto E: Expandir los puntos de servicios en los mercados de mayor concentración del sector de la economía social, soportados por herramientas adecuadas para brindar un servicio oportuno y eficiente</p> <p>Sujeto F: No es una sola estrategia</p>	
<p>5. Actualmente ¿Cuáles son las acciones que se ejecutan para lograr cumplir con la estrategia?</p> <p>a) Acercamiento a organizaciones del sector Social de la Economía</p> <p>b) Proporcionar información</p> <p>c) Establecimiento de puntos de servicio en Cooperativas</p> <p>d) Establecimiento de Agencias</p>	<p>Sujeto A: Acercamiento con las diferentes organizaciones del sector social de la economía, participación en ferias y eventos.</p> <p>Sujeto B: Acercamiento con las diferentes organizaciones del sector social de la economía, participación en ferias y eventos.</p> <p>Sujeto C: Brindar información oportuna para toma de decisiones.</p>	<p>Dentro de las acciones desarrolladas los entrevistados consideraron que las de mayor relevancia son el acercamiento personalizado a las organizaciones, el establecimiento de alianzas por medio de puntos de servicio dentro de las mismas Cooperativas, establecimiento de agencias a fin de dar mayor cobertura geográfica y todo lo anterior acompañado de una plataforma tecnológica que</p>

	<p>Sujeto D: La expansión de la Compañía estableciendo Agencias y Puntos de Servicios en las Cooperativas.</p> <p>Sujeto E: Puntos de servicio.</p> <p>Sujeto F: Seguimiento y evaluaciones trimestrales.</p>	<p>permita la obtención de información relevante para la toma de decisiones oportunas.</p>
<p>6. ¿Cree usted que esta estrategia otorgue la ventaja competitiva a la institución?</p>	<p>Sujeto A: Claro que sí.</p> <p>Sujeto B: Sí</p> <p>Sujeto C: Si existe ventaja competitiva porque contamos con una amplia cartera de clientes del sector social de la economía, las instituciones no federadas y organizaciones afines al sector.</p> <p>Sujeto D: Si porque tenemos la principales fortaleza: Un mercado natural</p> <p>Sujeto E: Creo que sí</p> <p>Sujeto F: Sí</p>	<p>Los sujetos entrevistados coinciden que la(s) estrategia(s) actual(es) permitirán obtener esa ventaja competitiva en el mercado por las características de la cartera de clientes y por contar con un mercado natural con oportunidad de crecimiento muy amplia.</p>
<p>7. A fin de dar seguimiento a la estrategia, ¿considera que cuenta con la información necesaria, siendo esta confiable, oportuna y completa?</p>	<p>Sujeto A: Sí</p> <p>Sujeto B: Sí</p> <p>Sujeto C: Si contamos con la información necesaria.</p>	<p>Un alto porcentaje de los entrevistados manifestó que si se cuenta con la información inmediata para la toma de decisiones, contra un porcentaje que considera que se debe de mejorar y que dependerá</p>

	<p>Sujeto D: En parte se debe mejorar.</p> <p>Sujeto E: Creo que sí, la idea de ofrecer productos de fácil acceso a los afiliados de las cooperativas y que estos se protejan con una pequeña inversión, resultará con los puntos de servicio.</p> <p>Sujeto F: Sí</p>	del tipo de estrategia implementada.
8. ¿Existen recursos para obtener la información?	<p>Sujeto A: Sí</p> <p>Sujeto B: Sí</p> <p>Sujeto C: Si existen recursos, en el caso del área de operaciones y finanzas se reciben los informes periódicos del área de cobranza, informes financieros y otros.</p> <p>Sujeto D: Si existen</p> <p>Sujeto E: Si, se cuentan con ellos, solo es que los utilicemos efectivamente.</p> <p>Sujeto F: Si</p>	Los entrevistados coinciden en que si existen recursos para la obtención de información de las diferentes áreas, algunos incluyeron la temporalidad de los mismos acotando que se reciben de forma periódica y según requerimientos, otros indicaron que se cuentan y que solo debe de utilizar efectivamente.
9. ¿De las actividades de su área, cuales permiten el cumplimiento objetivos estratégicos para el periodo 2013 – 2015 según las siguientes perspectivas: ?	<p>Sujeto A: No respondió</p> <p>Sujeto B: No respondió</p> <p>Sujeto C: Las actividades de Cobranzas, Contabilidad, Administración e inversiones.</p>	En referencia a las actividades del área que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos según las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje el

	<p>Sujeto D: Todas las áreas de la compañía.</p> <p>Sujeto E: La implementación de módulo de CRM y Call Center, La implementación de nuevos productos, parametrizados en el sistema, el mantenimiento sostenido del sistema, Desarrollo de servicios de consulta interactiva de los cuentas del cliente, siniestros, cobranzas, estado de pólizas, etc.</p> <p>Sujeto F: Reaseguro, suscripción, reclamos, procesos.</p>	<p>33% no respondió, los otros sujetos encuestados manifestaron las actividades realizadas según las grandes áreas de la organización como ser: área técnica (reaseguro, suscripción, reclamos, procesos), área de operaciones y finanzas (cobranzas, administración, contabilidad e inversiones), área de TIC (data center, crm, call center), de esta forma exteriorizando que el conjunto de tareas apoyan en la consecución de cada perspectiva según aplicación.</p>
<p>10. ¿Cuáles son los indicadores que le permiten medir el nivel de avance en los objetivos establecidos y las metas establecidas?</p> <p style="text-align: center;">Sujetos a) y b)</p>		
Indicadores	Metas	
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de crecimiento anual de las primas • Porcentaje de primas nuevas provenientes del sector social de la economía • Porcentaje de satisfacción de los clientes • Porcentaje de posicionamiento que tiene el sector social de la economía sobre EQUIDAD. • Número de nuevos puntos de venta y servicio. 	<p>20%</p> <p>2% 2013, 3% 2014, 5% 2015</p> <p>85% 2013-90% 2014, 95%2015</p> <p>50% 2013, 70% 2014, 90% 2015</p> <p>4 2013, 8 2014, 12 2015</p>	

Sujeto c)	
Indicadores	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Morosidad • Recuperación de Primas • Todos los demás Indicadores Financieros, Técnicos y otros. • Tiempo de respuesta a los clientes. • Tiempo de entrega de informes a la Gerencia General y demás áreas (cliente interno). • Elaboración y actualización de reglamentos, políticas y procedimientos. • Capacitación al colaborador • Automatización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una morosidad de 10% • Mantener una morosidad entre 30 y 45 días. • Mantenerse dentro de los semáforos o niveles establecidos. • Brindar respuesta ágiles y oportunas • Entrega de informes y requerimientos oportunamente. • Socializar y cumplir los procesos elaborados y actualizados. • Capacitar al menos dos personas por cada área en los temas definidos de acuerdo a su trabajo desempeñado. • Generar información automatizada para disminuir trabajo manual.
Sujeto d)	
Indicadores	Metas
No respondió	
Sujeto e)	
Indicadores	Metas
No respondió	
Sujeto f)	
Indicadores	Metas

<ul style="list-style-type: none"> • % rendimiento sobre el capital de los socios Aumento escalonado en 3 años del capital social en 45 millones. • Porcentaje de crecimiento anual de las primas • Crecimiento de nuevos negocios provenientes del sector social de la economía • Lograr un nivel de satisfacción del cliente por encima del 85% hasta llegar al 95% como mínimo. • Incrementar el posicionamiento de la compañía en el sector social de la economía • Abrir nuevos puntos de servicio. • Alinear procesos de suscripción, cobranza y reclamos con nueva misión y visión. • Actualizar políticas de estos procesos según la nueva misión y visión. • Incrementar % contratantes que reciben información completa y oportuna. • Mejorar los índices de morosidad. • Mejorar tiempo respuesta a reclamos. • Aumentar el % de Cooperativas capacitadas en los productos de la Cía. • Actualizar los productos que se ofrecen • Desarrollo de nuevos productos Mejorar Resultado (Respuesta) de evaluaciones de desempeño. • Acceso de servicios interactivos a través del sistema para los clientes • Utilización de telefonía móvil para comercialización de productos. • Establecer alianzas de negocios con otros actores del sector social de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de capitalización anual incremental hasta llegar al 18% en el último año • Incrementos anuales de L. 3MM hasta lograr L. 18mm en el último año. • Incremento anual de 20% cada año. • Llegar a tener en el último año hasta un 5% de crecimiento. • Que el 95% de nuestros asegurados estén satisfechos con nuestros productos y servicios • Hasta un 90% de posicionamiento del nombre de Equidad en el sector social. • Apertura de hasta 12 puntos de servicios a nivel nacional en 5 años. • La meta es llegar al 100% en cuantos a procesos y políticas alineadas a la visión y misión. • En un 100% nuestros clientes este capacitados y que reciban información completa y oportuna. • Nuestro índice de mora deberá ser de hasta 8% en cinco años. • Atender los reclamos en menos de 15 días. • Mantener en 100% actualizados los productos. • Llegar a tener al menos 8 nuevos productos • Llegar al 95% el desempeño del personal. • Que el desarrollo de los servicios interactivos se implementen en un
---	--

	<p>75%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 6 productos se puedan comercializar a través de telefonía móvil. • 3 alianzas de negocios de deben pactar al final del quinquenio. 	
Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
<p>11. ¿Qué mecanismos de monitoreo implementan y cual es su nivel de automatización?</p>	<p>Sujeto A: Comparativo de Proyección y Ejecución mensual de primas, Encuesta de satisfacción al cliente. Publicidad de forma local a través de los medios con SPOT institucionales para posicionar la imagen y marca.</p> <p>Sujeto B: Apertura de puntos de servicio.</p> <p>Sujeto C: Revisión y supervisión de las actividades macro de cada área, revisión de indicadores financieros e informes, automatización.</p> <p>Sujeto D: Evaluación con los Gerentes de Área y principalmente con los de Negocios a nivel nacional para apoyar la labor de incremento de primas, Evaluación trimestral del POA, Evaluación de los informes financieros y de negocios.</p>	<p>Si cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación y consideran que el nivel de automatización es mínimo.</p>

	<p>Sujeto E: Reuniones gerenciales, de los comités que están establecidos, informes financieros, técnicos y de ventas. Su nivel de automatización es mínimo actualmente.</p> <p>Sujeto F: Evaluación periódica del POA y generación de reportes verificación de cumplimiento de indicadores.</p>	
<p>12. ¿Qué reporteria se genera con la información recopilada?</p>	<p>Sujeto A: Informes estadísticos que nos ayudan a medir los Resultados mensuales</p> <p>Sujeto B: Informes estadísticos que nos ayudan a medir los Resultados mensuales</p> <p>Sujeto C: Reserva de morosidad, listados de pxc, pnd, estados de cuenta, monitoreo en el CRM, reporte de liquidaciones, detalles de activos fijos por empleado, detalles de caja, cheques.</p> <p>Sujeto D: Informes financieros, informes de desempeño, nuevos negocios, cumplimiento de metas de producción.</p>	<p>Según los Gerentes actualmente con lo que se tiene se genera una serie de informes estadísticos para la medición de resultados mensuales, reserva de morosidad, listados de pxc, pnd, informes financieros, de desempeño, producción, negocios nuevos dentro de los más relevantes, todos los anteriores ayudan a una mejor toma de decisiones ya que al tenerlos digitalizados se puede comparar en otras fechas y ver si los resultados han sido favorables o han retrocedido en los resultados esperados.</p>

	<p>Sujeto E: En su mayor parte informes de Excel y presentaciones.</p> <p>Sujeto F: Reportes de cumplimiento en tiempo de respuesta en la atención de reclamos y en la emisión de pólizas.</p>	
13. ¿Con qué frecuencia realizan cambios a los indicadores?	<p>Sujeto A: De acuerdo a necesidad</p> <p>Sujeto B: De acuerdo a requerimientos.</p> <p>Sujeto C: De acuerdo a la información que se revisa y actividades que se supervisan.</p> <p>Sujeto D: Según requerimientos de la asamblea, criterios del consejo, y los financieros según las gestiones de cada mes.</p> <p>Sujeto E: No tengo conocimiento.</p> <p>Sujeto F: Los indicadores ya están establecidos, se debe evaluar el cumplimiento.</p>	Según lo planteado por los Gerentes, los motivos de mayor peso para el cambio de los indicadores pueden ser por requerimientos de la Asamblea General, el Consejo de Administración, de acuerdo a necesidad y de acuerdo al establecimiento de los mismos.
14. ¿Qué problemas se han presentado en la implementación?	<p>Sujeto A: Finalización de todas las herramientas Tecnológicas para el área de Negocios.</p>	Para evitar estos problemas es necesario una completa capacitación y socialización de los métodos o herramientas de monitoreo y evaluación, todas las quejas

	<p>Sujeto B: Finalización de todas las herramientas Tecnológicas para el área de Negocios.</p> <p>Sujeto C: Problemas tecnológicos.</p> <p>Sujeto D: Muy pocos</p> <p>Sujeto E: Mayor integración, mejorar comunicación.</p> <p>Sujeto F: La implementación del Módulo de Reaseguro en el sistema pero en realidad eso no es una limitante, podemos cumplir los objetivos globales de establecidos en el Plan independientemente si el módulo está a un 100% o no.</p>	<p>que presentan pueden ser perfectamente eliminadas si se invirtiera mayor tiempo en capacitación del empleado.</p>
<p>15. ¿Qué incentivos aplica para obtener la información?</p>	<p>Sujeto A: Ninguno</p> <p>Sujeto B: Ninguno</p> <p>Sujeto C: Gobernabilidad y concienciación.</p> <p>Sujeto D: Más incentivos en la responsabilidad por cada área, bonificación anual por cumplimiento de metas.</p> <p>Sujeto E: No tengo conocimiento.</p>	<p>No existen reconocimientos, seria bueno hacer una prueba si mejora el rendimiento si se ofrecen incentivos en lugar de que esta responsabilidad sea realizada por pura gobernabilidad</p>

	Sujeto F: Ninguno, la generación de reportes es responsabilidad de cada encargado.	
16. Como Gerente de Área ¿considera importante la implementación de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos?	<p>Sujeto A: Claro que si</p> <p>Sujeto B: Sí</p> <p>Sujeto C: Si es importante, a fin de monitorear y supervisar el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Sujeto D: Definitivamente sí, para el monitoreo de los objetivos estratégicos.</p> <p>Sujeto E: Definitivamente sí.</p> <p>Sujeto F: Sí.</p>	En lo referente a la importancia de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, los gerentes consideran todos que definitivamente si es importante dado que les permitiría monitorear y supervisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ANEXO 8 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO MANDOS INTERMEDIOS

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
1. ¿Cuál es la misión de Equidad Compañía de Seguros?	Los 10 sujetos de estudio coincidieron en que la misión es la siguiente: Proteger a las familias y patrimonios que conforman el sector social de la economía, mediante servicios y seguros de calidad al alcance de todos.	El 100% de los sujetos encuestados demostraron un alto empoderamiento de la misión al conocerla perfectamente, por lo cual se articulará en el balanced scorecard.
2. ¿Cuál es la visión de Equidad Compañía de Seguros?	Los 10 sujetos de estudio coincidieron en que la misión es la siguiente: Ser la aseguradora líder en el sector social de la economía, brindando protección y servicios fundamentados en valores cooperativos con eficiencia y solvencia financiera.	Los sujetos entrevistados coincidieron en el conocimiento de la visión, los cuales conlleva aspectos inherentes al crecimiento en los aspectos financieros y de clientes, permitiéndoles posicionarse en el lugar de liderazgo.
3. ¿Cómo se han transmitido la misión y visión a todos los niveles de la organización? a) Capacitaciones b) Reuniones c) Material P.O.P. d) Agendas e) Medios Electrónicos (Página web y correo electrónico)	Sujeto A: Mediante charlas, elaboración de publicidad interna. Sujeto B: Capacitaciones, material p.o.p. tanto a clientes como a colaboradores Sujeto C: Reuniones, carteles.	Según lo expuesto por los mandos intermedios se han aplicado una diversidad de métodos para la socialización entre ellas: capacitación, reuniones, materiales, correos electrónicos, agendas, cuadros, letreros etc., lo que les ha permitido tener un conocimiento más

	<p>Sujeto D: Capacitaciones, material p.o.p.</p> <p>Sujeto E: Capacitaciones, material p.o.p.</p> <p>Sujeto F: Capacitaciones, agendas, material p.o.p.</p> <p>Sujeto G: Por medio de guías fundamentales, planes tácticos.</p> <p>Sujeto H: Reuniones Gerenciales</p> <p>Sujeto I: Capacitaciones</p> <p>Sujeto J: De manera clara (no específico metodología)</p>	<p>amplio acerca de la misión y visión aprobadas en el mes de noviembre de 2012.</p> <p>Todo empleado debe de conocer la misión y la visión de su organización ya que esto le indica el norte a seguir y sobre todo a realizar un despliegue</p>
<p>4. ¿De las actividades de su área, cuales permiten el cumplimiento objetivos estratégicos para el periodo 2013 – 2015 según las siguientes perspectivas: ?</p>		
<p style="text-align: center;">Resultados</p> <p style="text-align: center;">Sujeto a)</p> <p>Perspectiva Financiera: La pronta recuperación de las Primas, Depuración de Primas en depósito para mitigar las Pxc a la vez se gestionan emisiones pendientes aumentando así la producción de la compañía.</p> <p>Perspectiva de Clientes: Brindando un excelente servicio al cliente externo</p> <p>Perspectivas de Procesos Internos: Mejorando continuamente los procesos internos, utilización de herramientas tecnológicas, aplicación de las Políticas de cobranzas.</p>		

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Mejorar las opciones de pago a nuestros clientes, se implementó el sistema P.O.S. para pagos con tarjetas, uso de la herramienta Smart Talk, formación constante de manera personal a los colaboradores.

Sujeto b)

Perspectiva Financiera: Control adecuado del presupuesto asignado para el área de Recursos Humanos.

Perspectiva de Clientes: Manejar adecuadamente cada proceso de selección y contratación del talento humano generando de esta forma el mejor ambiente laboral

Perspectivas de Procesos Internos: Actualización de los procesos que permitan una mejor visión de las actividades que se desarrollan en el área.

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Programar capacitaciones que permitan al talento humano desarrollar sus habilidades y competencias

Sujeto c)

Perspectiva Financiera: Elaboración de los cierres contables en tiempo y forma para una toma de decisiones oportuna.

Perspectiva de Clientes: Cumplir en su debido momento los requerimientos de las otras áreas para poder dar un servicio oportuno al cliente interno y externo, Elaborar los cheques para ser entregados en tiempo.

Perspectivas de Procesos Internos: Elaboración y actualización de procesos contables para su mejora. Cumplimiento de políticas y procedimientos brindando de esta manera eficiencia en el área.

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Implementación de procesos en línea con las instituciones financieras con las cuales mantenemos cuentas suscritas, capacitación al personal con relación al área, asimismo en servicio al cliente.

Sujeto d)

Perspectiva Financiera: Seguimiento a las prospecciones realizadas de productos a las cooperativas y demás clientes, seguimiento a renovaciones oportunas de cada mes.

Perspectiva de Clientes: Atención personalizada a los clientes individuales y cooperativas de la zona en atención a reclamos, y demás gestiones.

Sujeto e)

Perspectiva Financiera: Pago adecuado de las Primas de los contratos de Reaseguro
Recuperación adecuada de los Siniestros a Cargo de Reaseguradores.

Perspectiva de Clientes: Atención oportuna a las solicitudes de información internas y de los reaseguradores.

Perspectivas de Procesos Internos: Desarrollo del módulo de reaseguro en sistema tecnológico

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Capacitación y puesta en práctica de lo aprendido para el debido cumplimiento de las condiciones contractuales.

Sujeto f)

Perspectiva Financiera: Control adecuado de pagos aprovechando los límites de créditos otorgados.

Perspectiva de Clientes: Mantener una imagen de una empresa sólida y responsable.

Perspectivas de Procesos Internos: Brindar una atención adecuada a cada una de las áreas en cuanto a solicitudes, manejo ideal del módulo de Caja Chica.

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Capacitación y puesta en práctica de los Reglamentos internos.

Sujeto g)

Perspectiva Financiera: la suscripción oportuna de las pólizas, ya que genera producción y un nivel de rentabilidad para la Cía.

Perspectiva de Clientes: La atención personalizada con el cliente, mediante el envío de las pólizas suscritas debidamente, en tiempo y forma.

Perspectivas de Procesos Internos: revisión de las condiciones, tasas, primas, para brindar un servicio de excelencia en los procesos de suscripción.

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: evaluación del personal a cargo en el área, la revisión continua de los procesos y necesidades de cambio y adaptaciones.

Sujeto h)

Perspectiva Financiera: realizar un buen análisis de la selección de riesgo para una buena selección. Haciendo llegar en un tiempo prudencial la emisión para la captación de primas.

Perspectiva de Clientes: Brindar respuestas ágiles y oportunas. La satisfacción del cliente recibiendo su póliza en tiempo óptimo.

Perspectivas de Procesos Internos: Brindando un servicio de excelencia en los procesos de suscripción, con una gestión ágil. Cumpliendo fielmente con el objetivo de entrega oportuna.

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Contando con un personal capacitado, como lo es actualmente comprometido e identificado con los valores de la Compañía y trabajando en Equipo.

Sujeto I)

Perspectiva Financiera: Realizar indemnizaciones de seguros de conformidad a lo contratado por nuestros clientes. Promocionar nuestros productos a través de respuestas ágiles en los pagos de seguros.

Perspectiva de Clientes: Realizar las indemnizaciones en el menor tiempo posible de acuerdo a lo prometido.

Perspectivas de Procesos Internos: Agilizar los trámites y gestiones de los clientes a través de procesos internos establecidos.

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Contar con personal capacitado y comprometido, identificado con los valores de la compañía, contribuyendo a su desarrollo profesional.

Sujeto J)

Perspectiva Financiera: Si por todos los ingresos en efectivo y cheques recibidos por pago de las primas de seguros, nos permite tener un nivel financiero que cumple con todas las obligaciones

Perspectiva de Clientes: Por la buena comunicación y atención entre los clientes y el personal hemos recibido pago de primas en tiempo y forma.

Perspectivas de Procesos Internos: Cumpliendo todo lo indicado en los proceso por todo el personal y el trabajo en equipo que mantenemos en la oficina, lo cual colabora en que en este momento estemos en un 3er lugar a nivel del medio asegurador, esto también si sumamos la atención que se brinda al cliente.

Perspectivas de Desarrollo y Aprendizaje: Gracias al proceso de capacitación interna y personal se mantiene un buen desarrollo del trabajo, el cual está dentro del plan estratégico como una meta de personal capacitado.

Análisis de respuesta

Cada una de las áreas intermedias que apoyan las labores de las distintas gerencias proporciona insumos que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos enfocados cada una y según corresponde a mínimo dos perspectivas, lo que conlleva un cumplimiento de objetivos específicos que a la postre beneficia a toda la organización.

5. ¿Cuáles son los indicadores que le permiten medir el nivel de avance en los objetivos establecidos y las metas establecidas?	
Resultado	
Sujeto a)	
Indicadores:	Metas:
Perspectiva Financiera: Índice de Morosidad Recuperación de la mora Perspectiva Clientes: Cultura de servicio al cliente Afinando nuestra forma de dar servicio al cliente Perspectiva Procesos Internos: Obtención de políticas de Cobranzas y Comisiones Indicadores de cobranzas Requerimientos continuos del sistema sis.net Desarrollo y Aprendizaje: Mayores opciones de pago (accesibilidad al cliente) Capacitación Sentido de pertenencia en Equidad	15% Entre 30 y 45 días Respuestas ágiles y oportunas Buen trato a nuestros clientes (I,E) Mejorar la coordinación y relaciones con las áreas interrelacionadas para dar un buen servicio a nuestro cliente Su cumplimiento Informes y Análisis mensual Agilizar sus procedimientos y tiempos de respuestas Pagos con tarjetas/Débito automáticos Del área de cobranzas y servicio al cliente/ actitud Apropiarse de los valores de la compañía y actuar conforme a ellos
Sujeto b)	
Indicadores:	Metas:
Perspectiva Financiera: Controlar adecuadamente el presupuesto asignado al Área de Recursos Humanos	Uso óptimo del presupuesto para el logro de objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual.

<p>Perspectiva Clientes: Selección adecuada de distintos recursos tanto financieros como de talento humano, para obtener una mejor y mayor representación como aseguradora.</p> <p>Perspectiva de Procesos Internos: Elaboración de diferentes Reglamentos y políticas internas.</p> <p>Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje: Capacitación.</p>	<p>Lograr la fidelización de nuestros clientes y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte del talento humano.</p> <p>Socializar con el talento humano para mantenerlos informados y dar fiel cumplimiento a las mismas.</p> <p>Cumplir con las capacitaciones programadas de acuerdo con lo estipulado en el programa anual.</p>
Sujeto c)	
Indicadores:	Metas:
<p>Perspectiva Financiera: Entrega de cierres Envío de información financiera a la CNBS</p> <p>Perspectiva de Clientes: Brindar una cultura de servicio al cliente.</p> <p>Perspectiva de Procesos Internos: Políticas y Procedimientos Calidad y tiempo de información.</p> <p>Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje: Capacitaciones</p>	<p>Dentro de los primeros 10 días del siguiente mes.</p> <p>Dentro de los primeros 15 días del Siguiete mes.</p> <p>Mantener relaciones sólidas con las demás áreas para dar respuestas de acuerdo a nuestra propuesta de valor.</p> <p>Elaboración, aplicación y cumplimiento.</p> <p>Con referencias específicas y actualizaciones del área; y lo estipulado en el POA.</p>
Sujeto d)	
Indicadores:	Metas:

<p>Perspectiva Financiera:</p> <p>El cumplimiento de la meta mensual y anual proyectada para el periodo 2013, mismas que se dan seguimiento mediante los reportes de producción según cuadro de contabilidad</p> <p>Mantenimiento de la morosidad en niveles aceptables que no generen reserva</p>	<p>L.19,594,586.41</p> <p>De 30 a 45 días atraso</p>
Sujeto e)	
Indicadores:	Metas:
<p>Perspectiva Financiera: Rentabilidad y Solidez</p> <p>Perspectiva Procesos Internos: Elaboración procesos del Área</p> <p>Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje Capacitación</p>	<p>Pronta recuperación de los siniestros a cargo de los reaseguradores</p> <p>Cumplir con el desarrollo del módulo de Reaseguro establecido en el Poa, para obtener y proporcionar información en menor tiempo tanto a solicitudes internas como externas.</p> <p>Revisión y actualización de los procesos del Área para cumplir con lo establecido en el plan operativo anual</p> <p>Cumplir con las capacitaciones programadas de acuerdo a lo estipulado en el plan operativo anual.</p>
Sujeto f)	
Indicadores:	Metas:
<p>Perspectiva Financiera:</p> <p>Controlar adecuadamente los costos en los que incurre la compañía para el desarrollo de la actividad.</p>	<p>Negociación con los diferentes proveedores.</p>

<p>Perspectiva Clientes:</p> <p>Mantener un grupo adecuado de proveedores, que me permitan una mejor selección.</p> <p>Perspectiva Procesos Internos:</p> <p>Elaboración de diferentes Reglamentos y políticas internas.</p> <p>Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:</p> <p>Capacitación</p>	<p>Socializar con el personal para su adecuado manejo.</p> <p>Socializar con el personal para su adecuado manejo.</p> <p>Cumplir con las capacitaciones programadas de acuerdo con lo estipulado en el programa anual.</p>
Sujeto g)	
Indicadores:	Metas:
<p>Perspectiva Financiera:</p> <p>Informe de producción</p> <p>Perspectiva de Clientes:</p> <p>Emisión de pólizas</p> <p>Perspectiva de Procesos Internos:</p> <p>Evaluar la calidad de la emisión de pólizas</p> <p>Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:</p> <p>Evaluación de personal</p> <p>Supervisión de tareas</p>	<p>Entrega oportuna de todos los informes relacionados con el cierre mensual.</p> <p>Pólizas emitidas de acuerdo a las políticas de suscripción, tiempo de respuesta menor de 15 días.</p> <p>Números de riesgos aprobados, modificar condiciones de aseguramiento.</p> <p>Control diario de las actividades realizadas por el emisor y el tiempo que se da una respuesta al cliente.</p>

<p>Fortalecimiento institucional mediante la Capitalización del 50% de las utilidades del periodo</p> <p>Perspectiva de Clientes:</p> <p>Respuesta ágil ante las necesidades del cliente</p> <p>Perspectiva de Procesos Internos:</p> <p>Brindar un servicio de excelencia en los procesos de suscripción, cobranza, trámite de siniestros, con una gestión ágil basada en el uso de plataformas tecnológicas accesibles por los clientes.</p> <p>Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:</p> <p>Contar con personal capacitado y comprometido, identificado con los valores de la compañía, contribuyendo a su desarrollo profesional.</p>	<p>Renovación del 100% de la cartera y un incremento del 20% en negocios nuevos.</p> <p>Mantener una siniestralidad menor al 55%</p> <p>Pagos de reclamos entre 5 y 15 días</p> <p>Entrega de pólizas dentro de 15 días posteriores a su confirmación.</p> <p>Implementar procesos que respondan a las necesidades de los clientes, facilitándoles el acceso a los servicios que la compañía ofrece.</p> <p>Continuar fortaleciendo una cultura organizacional orientada al Servicio al Cliente de Excelencia (tanto al cliente interno como externo).</p>
Sujeto j)	
Indicadores:	Metas:
<p>Perspectiva Financiera:</p> <p>Morosidad</p>	<p>15 % actualmente estamos en un 7% lo que nos permite estar en el 3er lugar a nivel del sector asegurador</p> <p>De 30 a 45 días</p>

<p>Recuperación</p> <p>Perspectiva de Clientes:</p> <p>Brindar una cultura de atención al cliente permanente mediante comunicaciones efectivas y agradables</p> <p>Perspectiva de Procesos Internos:</p> <p>La implementación de políticas y procesos del área de Cobranzas</p> <p>Información sobre indicadores de cobranzas</p> <p>Implementación casi en un 100% del sistema SISNET.</p> <p>Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje:</p> <p>Contar con un personal capacitado, comprometido e identificado.</p>	<p>Dando respuestas ágiles y oportunas hemos logrado que nuestros clientes estén al día, en sus pagos, así como también la comunicación interna mejora nuestra relación con el cliente ya que se le da la información correcta</p> <p>El seguimiento de las políticas y todos los procesos del área, hemos logrado un mejor desarrollo en la presentación de informes y auxiliares necesarios e importantes para la medición de indicadores y metas.</p> <p>Gracias al seguimiento de capacitación, el empoderamiento de los valores y el interés al desarrollo personal del personal hemos avanzado.</p>
<p>Análisis de respuesta:</p> <p>Los indicadores permiten medir el nivel de desempeño de las diferentes áreas, es por eso que a continuación se enumeran los que se consideran de mayor relevancia del compendio expresado por cada uno de los entrevistados:</p> <p>Recuperación de la mora</p> <p>Índice de morosidad</p>	

Nivel de satisfacción del cliente

Informes de producción

Rentabilidad

Clima laboral

Pregunta	Resultado (Respuesta)	Análisis de respuesta
<p>6. ¿Qué mecanismos de monitoreo implementan y cual es su nivel de automatización?</p>	<p>Sujeto A: Supervisión de la cobranzas frecuentemente, en formato de Excel y por sistema de información, nivel de automatización básico.</p> <p>Sujeto B: Elaboración de reportes en Excel, planillas, reportes contables nivel de automatización medio.</p> <p>Sujeto C: Revisión, supervisión y análisis de operaciones, nivel de automatización alto.</p> <p>Sujeto D: Reportes en el sistema, no respondió el nivel de automatización.</p> <p>Sujeto E: Informes mensuales, nivel de automatización es bajo.</p> <p>Sujeto F: Informes mensuales, cotizaciones, control de inventarios, el nivel de automatización es bajo.</p> <p>Sujeto G: Control de órdenes, control de renovaciones mensuales, manejado en Excel.</p>	<p>En relación a los sujetos encuestados, la mayoría respondió que se cuenta con mecanismos de monitoreo aunque en un nivel semiautomatizado, que dado los porcentajes presentados por los entrevistados se podría decir que en su es un nivel básico, aunque muchas áreas demuestran tener un nivel de automatización mucho mayor que les permite realizar tareas de revisión, supervisión, análisis de operaciones, informes mensuales ya sea por medio de hojas electrónicas o a través del sistema sis.net.</p>

	<p>Sujeto H: Mediante controles de tiempos de respuesta de emisión y de entrega de pólizas, renovaciones mensuales, nivel de automatización bajo.</p> <p>Sujeto I: Tiempos de respuestas, reclamos pagados y denegados, reporte de siniestralidad, nivel de automatización bajo.</p> <p>Sujeto J: Comunicación interna, monitoreos, nivel de automatización es medio.</p>	
<p>7. ¿Qué reporteria se genera con la información recopilada?</p>	<p>Sujeto A: Morosidad de los clientes; Reservas de primas por cobrar, recuperaciones, Comisiones generadas y liquidadas, estados de cuenta, arqueos de caja, saldos de Primas en depósitos y sus movimientos, entre otros.</p> <p>Sujeto B: Reportes de pago de planilla, pago a proveedores, pago a Entes Gubernamentales, reporte de control de presupuesto.</p> <p>Sujeto C: Generación de Estados Financieros, Balanza de Saldos, Auxiliares de las Cuentas del Balance General, Informes de Gerencia General.</p>	<p>Los sujetos encuestados expresaron según su área que la reporteria generada con la información les provee de elementos fundamentales que permitirán una mejor toma de decisiones en los distintos niveles de la organización ya que el flujo de la misma se realiza por periodicidades mensuales a trimestrales o según la premura de la información, a continuación se presentan los reportes con mayor relevancia:</p>

	<p>Sujeto D: Morosidad detallada, reserva total, producción emitida.</p> <p>Sujeto E: Reporte de siniestros estimados y pagados a cargo de los reaseguradores, reporte de producción por ramos y oficinas, reporte de primas a ceder a reasegurador, cuadro de primas contratados exceso de pérdida, cuadro de siniestralidad.</p> <p>Sujeto F: Órdenes de compra, reporte de cierre de caja chica, reporte de inventario.</p> <p>Sujeto G: Tiempos de respuesta al cliente, informes de producción de cierre mensual, confirmación de renovaciones en un 100%.</p> <p>Sujeto H: Informes de tiempo de respuesta en la entrega de pólizas, informes de renovaciones.</p> <p>Sujeto I: Informe mensual estadístico para la gerencia regional, informe de siniestralidad, estadística de siniestralidad al detalle por cliente jurídico.</p> <p>Sujeto J: Informe de mora detallada, comisiones, reservas de morosidad, primas en depósito, reportes de caja, primas pagadas.</p>	<p>Reportes de:</p> <p>Morosidad de los clientes</p> <p>Pago a proveedores</p> <p>Pagos a Entes Gubernamentales</p> <p>Reportes de control de presupuesto</p> <p>Estados Financieros</p> <p>Reserva Total</p> <p>Producción emitida</p> <p>Tiempos de respuestas al cliente</p> <p>Informes de renovaciones</p> <p>Informe mensual estadístico y de siniestralidad</p> <p>Informe de comisiones</p> <p>Informe de primas en depósito</p> <p>Reportes de caja</p> <p>Reportes de primas pagadas</p>
--	---	--

<p>8. ¿Existen recursos para obtener la información?</p>	<p>Sujeto A: Si existen, de parte de la información recibida de las áreas relacionadas, y del sistema de información con que contamos. Se deben mejorar varios reportes y crear otros, los cuales ya se están realizando y visualizando.</p> <p>Sujeto B: Si existen muchos recursos entre las áreas para la obtención de la información, pero hay alguna deficiencias que se deben de observar tanto a nivel personal como de sistema, ya han sido mencionadas y requeridas.</p> <p>Sujeto C: Si existen recursos, del área técnica, reaseguros, siniestros, cobranzas entre otras.</p> <p>Sujeto D: Sí</p> <p>Sujeto E: Sí, los informes mensuales que remiten las áreas de Reclamos y Suscripción.</p> <p>Sujeto F: De acuerdo a los resultados que se puedan generar en periodos anteriores.</p> <p>Sujeto G: Oficiales de negocios, oficiales de seguros en las cooperativas, persona a cargo, correo electrónico, el sistema.</p>	<p>Todos los entrevistaron manifestaron que si existen recursos para obtener la información, entre los mecanismos para la obtención se mencionaron información recibida de las áreas relacionadas, la que se genera por medio del sistema, se utilizan otros medios complementarios como ser correo electrónico, gestiones telefónicas y recurso humano, algunos manifestaron que aun cuando no cuentan con todo lo que requieren para el desempeño de sus actividades ya se han realizado los requerimientos y se han visualizado algunas deficiencias a mejorar tanto a nivel de recurso humano como de sistema.</p>
--	---	--

	<p>Sujeto H: El Recurso Humano (Negocios), a través de la mensajería, correo electrónico, el sistema y otras áreas.</p> <p>Sujeto I: Si, gestión telefónica, por correo interno, vía correo terrestre, oficiales de negocios, mensajero.</p> <p>Sujeto J: Claro que si existen muchos recursos entre las áreas para poder obtener la información requerida, pero hay algunas deficiencias que debemos observar tanto personales como de sistema, algunas ya han sido mencionadas y requeridas.</p>	
<p>9. ¿Con qué frecuencia realizan cambios a los indicadores?</p>	<p>Sujeto A: De acuerdo a los Resultado que se obtienen en los informes mensuales se generan otros indicadores para medir los avances y depuración de las Pxc, Pnd, comisiones entre otros.</p> <p>Sujeto B: Los cambios a los indicadores se realizan de acuerdo a los resultados que se puedan generar en cada cierre de operaciones mensuales.</p> <p>Sujeto C: Dependerá de las necesidades que se presenten para mejorar cada indicador.</p> <p>Sujeto D: No se realizan.</p>	<p>Los mandos intermedios en general expresan que los indicadores institucionales se revisan anualmente y de acuerdo a las necesidades que se presenten a fin de mejorar la calidad de cada indicador.</p>

	<p>Sujeto E: De acuerdo a los resultados obtenidos se generan reportes adicionales que permitan medir aspectos de mayor relevancia para el adecuado control y negociación de los contratos de reaseguro.</p> <p>Sujeto F: De acuerdo a los resultados que se puedan generar en periodos anteriores.</p> <p>Sujeto G: De acuerdo a las necesidades de que se presentes, este anualmente que se revisa y analiza el POA.</p> <p>Sujeto H: Son revisados mensualmente.</p> <p>Sujeto I: Indicadores institucionales anualmente y de área varían de acuerdo a la siniestralidad.</p> <p>Sujeto J: Hasta este momento el cumplimiento que se mantiene en las metas nos han mantenido en un buen nivel pero creo que como compañía debemos a nivel con los indicadores lo cual es una medida de presión para ser cada día mejores.</p>	
--	--	--

<p>10. ¿Qué problemas se han presentado en la implementación?</p> <p>a) Tecnológicos b) Comunicación c) Integración d) Otros</p>	<p>Sujeto A: Tecnológicos: tiempos de respuestas del sistema – tardanza en resolución de requerimientos (no en todos los casos) - la falta de requerimientos de otras áreas y/o solución de los ya requeridos afectan al área de cobranzas.</p> <p>Sujeto B: Tecnológicos</p> <p>Sujeto C: El problema más frecuente es el tecnológico, sin embargo se busca la manera más adecuada para no dejar de realizar las actividades correspondientes.</p> <p>Sujeto D: No se han presentado Problemas.</p> <p>Sujeto E: Tecnológicos. Sin embargo esto no ha retrasado la labor que se realiza en el Área de Reaseguro.</p> <p>Sujeto F: En la implementación se han presentado problemas tecnológicos.</p> <p>Sujeto G: La falta de automatización, retraso tecnológico.</p> <p>Sujeto H: La falta de automatización, retraso tecnológico.</p> <p>Sujeto I: La falta de automatización, retraso tecnológico.</p>	<p>De los problemas exteriorizados por los mandos intermedios enfatizan que la barrera a vencer en este caso es la tecnológica ya que por falta de implementación muchas actividades requieren de un mayor tiempo y esfuerzo pudiendo aprovecharse las bondades del sistema actual, sin embargo algunos manifiestan que con el sistema o no las tareas no dejan de realizarse, ven la comunicación como un elemento secundario y si consideran que la integración debe de llevarse a todos los procesos macro de la organización.</p>
--	---	---

	<p>Sujeto J: Si hablamos de tecnología algunos han sido por el sistema pero los mismos han sido resueltos, y otros seguimos esperando requerimientos que se han solicitado y aun no nos han dado respuesta, el módulo de comisiones por ejemplo tiene varios requerimientos.</p>	
<p>11. ¿Qué incentivos aplica para obtener la información?</p> <p>a) Gobernabilidad b) Concienciación c) Ninguno d) Otros</p>	<p>Sujeto A: Motivación personal, asignación de actividades al personal, seguimiento, reuniones periódicas para tratar casos.</p> <p>Sujeto B: Ninguno.</p> <p>Sujeto C: Es importante la concientización del personal y el compromiso que se tiene con la compañía, por lo tanto se debe motivar al mismo.</p> <p>Sujeto D: La medición de los índices y cumplimiento de proyecciones realizadas para su cumplimiento.</p> <p>Sujeto E: Concientización al personal sobre la importancia del reaseguro y su automatización en el sistema tecnológico.</p> <p>Sujeto F: Ninguno.</p> <p>Sujeto G: Una pronta respuesta a la necesidad de aseguramiento.</p>	<p>Los incentivos que expresaron los encuestados van encaminados en concienciación del personal logrando un nivel de compromiso que permita un mayor rendimiento en las actividades, otros por lo contrario no supieron que responder y consideran que la motivación va ligada a la responsabilidad por lo que se realizan reuniones periódicas de seguimiento para abordar los casos de gran premura.</p>

	<p>Sujeto H: El incentivo es da una respuesta ágil y oportuna. Generar prima a través de la emisión para que la compañía obtenga recursos y se logra con el trabajo en equipo.</p> <p>Sujeto I: Es brindar una pronta respuesta a sus pagos de reclamos.</p> <p>Sujeto J: Motivar al personal para el buen desarrollo y trabajar a la par de ellos.</p>	
<p>12. Como Jefe de Área ¿considera importante la implementación de una herramienta de gestión que permita monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos?</p>	<p>Sujeto A: Lo considero importante y excelente ya que permitirá evaluar objetivamente el cumplimiento de los objetivos, a la vez se podrá analizar en las áreas en las que se está fallando para brindar sugerencias y propuestas de mejoras.</p> <p>Sujeto B: Si, es conveniente contar con una herramienta que permita medir el nivel de desempeño que se está desarrollando con el propósito de mejor y de alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan estratégico.</p> <p>Sujeto C: Si, pienso que es muy importante porque nos ayudara a dar seguimiento para cumplir con los objetivos elaborados por la compañía.</p> <p>Sujeto D: Si, una herramienta de gestión de monitoreo de cumplimiento de los objetivos guiara el rumbo que deberá tomar cada jefe de área para</p>	<p>Todos los jefes están suficientemente consientes de la importancia de monitorear y evaluar periódicamente los objetivos, por lo que se mostraron en un 100% de acuerdo con la implementación de una herramienta de gestión para monitorear el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>

	<p>observar los resultados que se tiene mensualmente y realizar correcciones oportunas que logren el cumplimiento de las metas establecidas.</p> <p>Sujeto E: Si, será oportuno para optimizar y alcanzar el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.</p> <p>Sujeto F: Si, será oportuno para optimizar el cumplimiento de Plan Estratégico de la compañía.</p> <p>Sujeto G: Si, como responsable de área es importante la implementación de gestión para detectar problemas, priorizar y seleccionar lo que vamos a realizar y buscar e implantar la solución.</p> <p>Sujeto H: Si. Es importante y es necesario para que la información sea evaluada de forma clara y objetiva.</p> <p>Sujeto I: Es necesario par que de manera práctica se pueda conocer el cumplimiento de las metas y tomar acción para que se cumplan a cabalidad las metas.</p> <p>Sujeto J: Si es importante pero que la misma sea clara y objetiva y sobre todo que haya seguimiento, con un proceso definido.</p>	
--	---	--

ANEXO 9 FUERZAS DE LA INDUSTRIA

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

1. Atractivo de la rivalidad entre los competidores

Actual
 Futuro

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza	
Número de competidores equilibrados	Importante						Bajo	Razón de concentración en la industria	Obtención de menores porcentajes en participación	
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	Mayor demanda por este tipo de productos	Explotación de "nuevos nichos de mercado"	
Costo fijo o de almacenamiento	Alto						Bajo			
Características del producto	Producto genérico						Producto especial	Adaptación del producto según necesidad del	Incremento de ingresos por medio de nuevos productos, ventaja competitiva en base al valor percibido por el cliente.	
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos	Core tecnológico	Explotación del software .net	Mayor aprovechamiento por parte de las partes relacionadas (Bancos)
Diversidad de competidores	Alta						Baja	Atractivo de la industria	Espacios de mercado según el tipo de competidor	
Intereses estratégicos	Altos						Bajos	Mejores condiciones de compra en grupo	Alianzas estrategicas con aseguradoras similares para adquisición de reaseguro	

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

2. Atractivo de las barreras de entrada

Actual
 Futuro

BARRERAS DE ENTRADA		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Economías de Escala	Pequeñas						Grandes	Mejoras en la eficiencia	Generación de productos con tendencia a tener mayor cobertura al mismo costo
Diferenciación del producto	Escasa						Importante	Percepción de valor del cliente	Introducir mas servicios de valor agregado, fedelización del cliente
Identificación de la marca	Baja						Alta	Valor de marca	Reforzar los atributos de calidad del producto relacionandolos con la imagen de la empresa
Costo de cambio	Bajo						Alto	Ofertas alternativas	Facilmente se puede perder cuota de mercado al no representar mayor costo para el cliente
Acceso a los canales de distribución	Amplio						Restringido	Comisiones	Baja priorización en colocación de productos de determinada empresa
Requerimientos de capital	Bajos						Altos	Nivel de recursos de inversión	Inmovilización de fondos por requerimientos de capital
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	Capital disponible	Fortalecimiento del Core tecnológico
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido		
Política gubernamental	Inexistente						Alta		
Experiencia y efectos del aprendizaje	Sin importancia						Muy importante	Expertis y conocimiento de mercado	Reducción de nivel de errores en procesos, efectividad en la toma de decisiones, mayor intepretación de las señales del

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

3. Atractivo de las barreras de salida

Actual
Futuro

BARRERAS DE SALIDA		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Especialización de Activos	Alta			Actual	Futuro		Baja			
Costo de salida por una vez	Alto		Actual				Bajo	Clausulas contractuales		Riesgo reputacional
Interrelación estratégica con otros negocios	Alta			Actual	Futuro		Baja			
Barreras emocionales	Altas			Actual	Futuro		Bajas			
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas			Actual	Futuro		Bajas			

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

4. Atractivo de la disponibilidad de sustitutos

Actual
 Futuro

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa	Características del producto	No hay existencia potencial indirecta
Costos de cambio del usuario	Bajos						Altos		
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas		
Valor - Precio del sustituto	Alto						Bajo		

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

5. Atractivo del poder de los proveedores

Actual
 Futuro

PODER DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	Servicios especializados	Poca flexibilidad en los términos negociados con el proveedor
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta	Reducida cantidad de oferentes	Fallo en el servicio por parte del proveedor
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo	Costos	Incremento en costos
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Altas						Bajas	Relación contractual	Fortalecimiento del vinculo contractual
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta	Relación contractual	Adquisición de tecnología y conocimiento del proveedor
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta						Baja	Capacidad de los proveedores	Grado de dependencia a las respuestas de los proveedores
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña fracción	Prestatario del servicio	Disminución en el margen de contribución
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande	Participación de mercado	Alianzas estrategicas enfocada en la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

6. Atractivo del poder de los compradores

Actual
Futuro

PODER DE LOS COMPRADORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Número de compradores importantes	Escasos				Actual	Futuro	Muchos	Porcentajes de colocación	Generación y colocación de seguros a grandes corporaciones	
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta				Actual	Futuro	Baja	Escases de opciones	Introducir mas servicios de valor agregado	
Costo de cambio de los compradores	Bajo		Actual				Alto	Tarificación		Facilidad para la cancelación de póliza
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta				Actual	Futuro	Baja	Tipo de servicio	Altos niveles de inversión para el ingreso al mercado	
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja				Actual	Futuro	Alta	Diversificación del riesgo	Nuevos nichos de mercado	
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Gran fracción				Actual	Futuro	Pequeña fracción	Condiciones vrs tarifas	Flexibilidad en los diseños de los productos	
Costo total de los compradores contribuyentes por la industria	Gran fracción				Actual	Futuro	Pequeña fracción	Costo vrs cobertura	Posibilidad de incrementar ingresos	
Rentabilidad de los compradores	Baja			Actual			Alta			

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

7. Atractivo de las acciones gubernamentales

Actual
 Futuro

ACCIONES GUBERNAMENTALES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable		
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable	Normativa del Sistema Asegurador	Incidencia política en la parte de gobernabilidad
Coherencia de las políticas	Baja						Alta	Aplicabilidad	Inseguridad jurídica (delincuencia, fraudes, corrupción)
Derechos aduaneros y otros impuestos	Restringidos						Irrestringidos		
Tipo de cambio	Restringido						Irrestringido	Tipo de cambio	Bajo riesgo del tipo de cambio
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida	Porcentaje de participación	Atractivo para la inversión extranjera
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna		

ANALISIS DE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA PARA DETERMINAR SU ATRACTIVO

8. Resumen de cada una de las Fuerzas de la Industria

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Actual		Futuro	
	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	MUY ATRACTIVO
Rivalidad de la industria				
Barreras de entrada				
Barreras de salida				
Amenaza de sustitutos				
Poder de los proveedores				
Poder de los compradores				
Poder de las acciones gubernamentales				

10. Resumen del Atractivo de la Industria

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Actual		Futuro	
	POCO ATRACTIVO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	CTIVO
Atractivo de la Industria				

ANEXO 10 FACTORES EXTERNOS

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS PARA DETERMINAR EL ATRACTIVO

1. Atractivo de los factores del mercado

Actual
 Futuro

FACTORES DEL MERCADO		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Tamaño del mercado	Pequeño						Grande	Cultura orientada a la protección de riesgos	Generación y colocación de seguros masivos	Generación de expectativas para nuevos oferentes
Tasa de crecimiento del mercado	Pequeña						Rápida	Mayor demanda por este tipo de productos	Crecimiento del mercado natural y potencial acceso al Sector Social de la	
Diferenciación del producto	Baja						Alta	Percepción de valor del cliente	Introducir mas servicios de valor agregado	
Sensibilidad al precio	Alta						Baja	Poder Adquisitivo de los clientes	Incremento de la cartera de clientes actuales	Disminución en poder adquisitivo
Carácter cíclico	Muy cíclico						Poco cíclico			
Estacionalidad	Muy estacional						Poco estacional			
Mercados cautivos	Poco cautivo						Muy cautivo			
Rentabilidad de la industria	Baja						Alta	Baja Siniestralidad	Ventas cruzadas	Saturación por nuevos competidores

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS PARA DETERMINAR EL ATRACTIVO

2. Atractivo de los factores competitivos










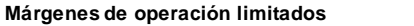




Actual
 Futuro

FACTORES COMPETITIVOS		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Intensidad de la competencia	Alta						Baja	Alta competitividad	Fortaleza financiera de las Cooperativas	Penetración de la competencia en nuestro mercado natural
Grado de concentración	Alto						Bajo	Pocas empresas controlan mayoría del mercado		Reducción en el porcentaje de participación de mercado
Barreras de entrada	Bajas						Altas	Política gubernamental	Conservación del porcentaje de mercado	
Barreras de salida	Bajas						Altas	Interrelaciones estrategicas		Alto riesgo reputacional
Inestabilidad de acciones competitivas	Grande						Baja			
Grado de integración	Alto						Baja	Baja tendencia en la integración	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional	Fortalecimiento de Grupos económicos
Disponibilidad de sustitutos	Alto						Bajo	Adversión al riesgo	Incremento en las ventas	
Capacidad de utilización	Bajo						Alto	Core tecnológico	Explotación del software .net	Mayor aprovechamiento por parte de las partes relacionadas (Bancos)

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS PARA DETERMINAR EL ATRACTIVO

4. Atractivo de los factores económicos y gubernamentales


 Actual
 Futuro

FACTORES ECONÓMICOS Y GUBERNAMENTALES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Inflación	Alta						Bajo	Incremento en la masa monetaria circulante sin respaldo		 Incremento en los costos de operación
Impacto del tipo de cambio	Grande						Bajo	Tipo de cambio	Bajo riesgo del tipo de cambio	
Presión salarial	Alta						Baja	Incrementos al salario mínimo	Mano de obra barata	
Disponibilidad de mano de obra capacitada	Alta						Bajo	Nivel de especialización requerida en el mercado		 Necesidad de salir al mercado laboral extranjero para adquirir mano de obra calificada
Legislación (Protección)	Bajo						Alto	Riesgo País		 Situación económica y política del país
Regulación	Baja						Alto	Normativa del Sistema Asegurador		 Márgenes de operación limitados
Presión Tributaria	Alta						Baja	Carga tributaria		 Fuerte impacto tributario en el nivel de utilidades
Apoyo gubernamental	Bajo						Alto			

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS PARA DETERMINAR EL ATRACTIVO

5. Atractivo de los factores tecnológicos

Actual
 Futuro

FACTORES TECNOLOGICOS		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Velocidad de cambio	Alta						Baja	Obsolescencia de las herramientas electrónicas		Alta inversión de recursos económicos
Complejidad	Alta						Baja	Nivel de parametrización del software		Especialización de la mano de obra para la gestión del software, almacenamiento y nivel de seguridad.
Patentes	Inexistencias						Existencia			
Requerimientos de I&D del producto	Baja						Alta	Necesidad del cliente	Aprovechamiento del sistema tecnológico - interno y externo- como medio para llegar al mercado	
Requerimientos de I&D del proceso	Baja						Alta	Capacidad de eficiencia operativa	Implementación de nuevas tecnologías que agilicen los procesos y reduzcan costos	

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS PARA DETERMINAR EL ATRACTIVO

5. Atractivo de los factores sociales











Actual
Futuro

FACTORES SOCIALES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		Impulsor del Cambio	Oportunidad	Amenaza
Impactos ecológicos	Alto	Actual					Bajo	Cambio climático		Falta de cobertura de reaseguro por desastres naturales
Ética laboral	Alta				Actual		Baja	Requerimientos éticos a nivel industrial	Usando la ética como base para la formación de responsabilidad social	
Protección del consumidor	Alta				Actual		Baja	Normativa de protección al consumidor	Programas de educación financiera y seguros en el manejo de riesgos que se impulsan en el sector social de la economía	
Cambios demográficos	Rápido				Actual		Lento	Tasa de crecimiento	Bajo nivel de cambio en la segmentación del mercado cubierto	
Grado de sindicalización	Alto			Actual			Bajo			

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS PARA DETERMINAR EL ATRACTIVO

6. Resumen de cada uno de los factores

 Actual
 Futuro

RESUMEN DE LOS FACTORES	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Factores del Mercado				 	
Factores Competitivos		 			
Factores económicos y gubernamentales					
Factores tecnológicos				 	
Factores sociales				 	

7. Resumen del Atractivo de la Industria

 Actual
 Futuro

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	POCO ATRACTIVO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
Atractivo de la Industria		 	

ANEXO 11 EVALUACIÓN COMPETITIVA

EVALUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES

1. Evaluación competitiva de la infraestructura gerencial

Actual
 Futuro

INFRAESTRUCTURA GERENCIAL	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA	Fortalezas	Debilidades
Sistema de Planificación							Falta de articulación de estrategias
Sistema de Control de Gestión						Gestión de la gobernabilidad respaldada ampliamente por el desarrollo de normativas, procesos y políticas.	
Sistema de Comunicación e Información						Adquisición de un sistema basado en plataforma .net	acceso restringido a la plataforma, no esta implementado en su totalidad
Estructura Organizativa						Segregación de actividades y líneas jerárquicas definidas (Estructura Mecánica)	Poca flexibilidad en la implementación de cambios
Cultura Corporativa						Cultura rígida (La compañía esta coordinada y controlada, a través de una jerarquía vertical. La autoridad encargada de	Restricciones en manejo de información
Capacidades de Liderazgo						Toma de decisiones clara, acertividad	
Imagen Corporativa							Falta de posicionamiento institucional

EVALUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES

2. Evaluación competitiva de las finanzas

Actual
Futuro

FINANZAS	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA	Fortalezas	Debilidades
Presupuestos de Capital						Liquidez financiera	
Gestión del Patrimonio Neto y Política de Dividendos						Maximización del valor para los accionistas / Política de dividendos establecida	
Financiación de la Deuda de Largo Plazo						Rentabilidad y solidez financiera	
Gestión del Capital de Inversión						Altos rendimientos de capital de inversión	
Gestión Tributaria						Pago puntual de tributo	
Gestión del Riesgo						Implementación de planes de desastres y de continuidad del negocio	Falta sitio alternativo para respaldo de información y continuidad de negocios
Relación con la Comunidad Financiera						vinculos y relaciones establecidas en el sector	Falta de capacitación a personas de las Cooperativas
Organización Financiera e Infraestructura Gerencial						monitoreo continuo de la ejecución presupuestaria	

EVALUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES

3. Evaluación competitiva de los recursos humanos

Actual
 Futuro

RECURSOS HUMANOS	GRAN	DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRADAS	FORTALEZA	GRAN	Fortalezas	Debilidades
			LEVE		LEVE	FORTALEZA		
Selección, Promoción y Colocación							Implementacion del modelo de gestion por competencias	roles rutinarios
Sistema de Evaluación								
Sistema de Recompensas							Estructura fija y variable	
Relaciones sindicato/empresa							No existe sindicato	
Sistemas de Capacitación							Planes de capacitacion enlazados a evaluacion de desempeño	
Organización de la Gestión de RRHH e Infraestructura Gerencial								Planes estrategicos no están completamente enlazados a planes operativos

EVALUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES

4. Evaluación competitiva de la tecnología

Actual
Futuro

TECNOLOGÍA	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA	Fortalezas	Debilidades
						Selección de Tecnología	
Oportunidades para la introducción de nueva tecnología						Existencia de data center	
Modos de adquisición de la tecnología						Existen procesos definidos para las adquisiciones	
Selección, evaluación, asignación de recursos y control de proyectos						Existen procesos claramente definidos para la asignación de recursos y control de proyectos	
Organización de tecnología e infraestructura gerencial						Estructura del área TIC claramente definidas	División y asignación de funciones
Instalaciones de I&D						Se desarrollan actividades de I&D	Falta implementar y replicar las herramientas informáticas que faciliten la agilidad de procesos desde cooperativas y puntos de servicio
Recursos humanos especializados						Se cuenta con recurso especializado para las distintas actividades del área	
Desarrollo de nuevos productos						Desarrollo de aplicativos según requerimientos	
Financiación de I&D							Restricciones presupuestarias
Patentes (Licencias autorizadas)						Licencias vigentes	

EVALUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES

5. Evaluación competitiva de las adquisiciones

Actual
 Futuro

ADQUISICIONES	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA	Evaluación	
						Fortalezas	Debilidades
Selección, evaluación y desarrollo de proveedores						Se cuenta con políticas de compras y selección de proveedores	
Gestión de calidad de bienes comprados							No se cuenta con un plan de adquisiciones.
Gestión de materiales de los bienes comprados						Se cuenta con registro de activos y centros de costos	
Análisis del valor, análisis de precio/costo y estandarización						Procesos estandarizados, en base a la premisa precio - calidad	
Organización de adquisiciones e infraestructura gerencial							No se cuenta con un área especializada para realizar estas funciones

EVALUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES

6. Evaluación competitiva del proceso de fabricación

Actual
Futuro

PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA	Fortalezas	Debilidades
Instalaciones						Se cuenta con instalaciones propias	
Capacidad productiva						Eficiencia en los procesos que permiten respuestas oportunas	
Integración vertical						Con la automatización de las tareas se logra una mayor eficiencia en los procesos, eliminando pasos innecesarios	
Tecnología de proceso							Requieren mayor automatización algunas tareas
Alcance del producto e introducción de nuevos productos						Productos accesibles con valores agregados enfocados al sector social de la economía	
Recursos humanos capacitados						Se realizan capacitaciones generales en los periodos de inducción	No se cuenta con planes estructurados para entrenamientos en gestión de procesos
Gestión de la calidad							Falta de certificación de la calidad en el área de procesos
Relaciones con los proveedores							Falta de puntos de reorden para compras menores.
Organización de prestación del servicio e infraestructura gerencial						Hay división clara de funciones y especialización alta en la prestación de los servicios	Falta de metodología en bandejas de servicio COBIT e ITIL
Ubicación y número de Oficinas						Geográficamente se brinda cobertura desde puntos estratégicos a todo el país	
Tamaños de las Oficinas						Adecuada distribución de los espacios por área	
Antigüedad de las Oficinas (Infraestructura)						Instalaciones nuevas y modernas	
Automatización						Los procesos están en su mayoría automatizados	
Integración						Existe un alto porcentaje de integración	Se debe de profundizar en la integración de los principales módulos a fin de generar información oportuna
Sistemas de gestión de logística						Estructura y logística adecuada para el desarrollo de productos y servicios.	No se cuenta con un estudio y evaluación de la cadena de valor
Calidad final de los productos/servicios						Existe una alta calidad en el servicio	
Adquisiciones						Se cuenta con procesos de adquisiciones, regulados por políticas y registro de activos en centros de costos	No se cuenta con un plan de adquisiciones
Productividad						Procesos de producción generados en un 90% por medio de módulos informáticos.	Integración de los módulos y la generación de reportería a los niveles gerenciales.
Utilización de la capacidad						Se cuenta con capacidad instalada suficiente para dar cobertura a los distintos niveles de servicio	No se esta aprovechando al 100% la capacidad instalada del sistema

EVALUACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A SUS COMPETIDORES

7. Evaluación competitiva de la comercialización y las ventas

Actual
Futuro

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS (Mix Marketing)	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA	Fortalezas	Debilidades
						Definición y análisis de los mercados	
Estrategia de producto						Existen planes de acción para los diferentes productos	Falta de definición de una estrategia clara y global
Desarrollo e introducción de nuevos productos						El desarrollo de productos se realiza de acuerdo a las necesidades del mercado	Desarrollo de otras metodologías de desarrollo de productos por ejm grupos focales, encuestas de identificación de necesidades de cobertura,
Estrategia de distribución						Ampliación de los canales de distribución tradicionales	Falta de comercialización de productos individuales en el mercado del sector social de la economía
Estrategias de promoción y publicidad						Se estan realizando campañas publicitarias sectoriales, a fin de tener un mayor acercamiento con nuestros clientes	Cuantificar el beneficio de ingresos obtenidos por la realización de publicidad
Organización de comercialización e infraestructura gerencial						Estructura definida con personal capacitado en el área	Reenfoque de funciones operativas, contra las que generan oportunidad de negocios
Ubicación y número de oficinas de ventas						Oficinas distribuidas estratégicamente a fin de proporcionar cobertura nacional	
Recursos humanos						Recurso humano con expertis en materia de seguros	Requerimiento de personal en las unidades
Investigación de mercado							No se cuenta con una unidad que se dedique exclusivamente a la investigación de mercado, detección de nuevas oportunidades de
Cuentas claves - tratamiento y seguimiento -						Hay una oportuna detección de cuentas claves, y se les brinda tratamiento preferencial	
Competitividad de precios						Comercialización de productos con precios competitivos	Creación de un business plan institucional
Amplitud de la línea de productos							Línea de productos esta enfocada en opciones tradicionales
Lealtad a la marca							La marca no esta muy posicionada por lo que no se percibe una lealtad marcada
Productividad de la fuerza de ventas						El trabajo realizado es en base a prospección anual y cada oficial lleva cumplimientos mensuales de metas	
Productividad de la distribución y el servicio							Riesgos de pérdida de información vital para el mantenimiento del negocio
Imagen del negocio							Baja imagen y falta de programas de responsabilidad social que proyecten más a la compañía en el sector social de la economía

8. Resumen de la evaluación competitiva de la empresa frente a sus competidores

Actual
Futuro

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADAS	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA
Infraestructura Gerencial					
Finanzas					
Gestión de los Recursos Humanos					
Tecnología					
Adquisiciones					
Proceso de prestación de servicios					
Comercialización y Ventas					
Evaluación General					

9. Ranking de todos los competidores en el negocio

E (Excelente) +/- R (Regular)
 ++ MB (Muy bueno) - M (Malo)
 + B (Bueno) - - MMA (Muy Malo)

Poner el nombre de los competidores más importantes

RANKING COMPETITIVO	Ficohsa	Atlantida	Mapfre	Davivienda	Del país
Infraestructura Gerencial	E	E	E	E	MB
Finanzas	E	E	MB	MB	MB
Gestión de los Recursos Humanos	E	E	E	E	MB
Tecnología	E	E	E	E	MB
Adquisiciones	MB	MB	MB	MB	MB
Proceso de prestación de servicios	E	E	E	E	E
Comercialización y Ventas	E	E	E	E	E
Evaluación General	E	E	E	E	MB

ANEXO 12 GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

Determinación de Objetivos Estratégicos a partir del Análisis FODA					
FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Crecimiento del mercado natural y potencial acceso al Sector Social de la economía.	A1	Incidencia política en la parte de gobernabilidad.
		O2	Fortaleza financiera de las Cooperativas. (grupos de interes)	A2	Situación económica y política del país.
		O3	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.	A3	Penetración de la competencia en nuestro mercado natural.
		O4	Aprovechamiento del Sistema Tecnológico –interno y externo- como medio para llegar al mercado.	A4	Inseguridad (jurídica, delincuencia, fraudes, corrupción).
		O5	Programas de educación financiera y seguros en el manejo de riesgos que se impulsan en el sector social de la economía.	A5	Falta de cobertura de reaseguro por desastres naturales
		O6	Incremento de ingresos por medio de nuevos productos, ventaja competitiva en base al valor percibido por el cliente.	A6	Generación de expectativas para nuevos oferentes
		O7	Generación y colocación de seguros masivos	A7	Fortalecimiento de Grupos económicos
		O8	Realización de ventas cruzadas	A8	Incremento en los costos de operación
		O9	Introducir más servicios de valor agregado	A9	Falta de Especialización de la mano de obra para la gestión del software, almacenamiento y nivel de seguridad.
O10	Incremento de la cartera de clientes actuales	A10	Obtención de menores porcentajes en participación		
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES - FORTALEZAS		AMENAZAS - FORTALEZAS	
F1	Rentabilidad y Solidez Financiera.	F5, O7		A1, F2	
F2	Gestión de la gobernabilidad respaldada ampliamente por el desarrollo de normativas, procesos y políticas.	F3, O1		A2, F1	
F3	Tener desarrollado un mercado natural plenamente identificado.	F8, O6		A3, F3	
F4	Productos accesibles con valores agregados enfocados al sector social de la economía.	F7,O4		A6, F9	
F5	Estructura y logística adecuada para el desarrollo de productos y servicios. (Edificios, Sistemas, Talento Humano etc.)	F8,O9		A8, F7	
F6	Geográficamente se brinda cobertura desde puntos estratégicos a todo el país	F9,O10		A9, F10	
F7	Con la automatización de las tareas se logra una mayor eficiencia en los procesos, eliminando pasos innecesarios	F4, O6		A10, F4	
F8	El desarrollo de productos se realiza de acuerdo a las necesidades del mercado	F10, O5		A4, F2	
F9	Se estan realizando campañas publicitarias sectoriales, a fin de tener un mayor acercamiento con nuestros clientes	F2,O1		A5, F1	
F10	Recurso humano con expertis en materia de seguros	F1,O3		A7, F5	
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES - DEBILIDADES		AMENAZAS - DEBILIDADES	
D1	Falta de posicionamiento institucional.	D1, O10		A7, D1	
D2	Falta de comercialización de productos individuales en el mercado del sector social de la economía.	D5, O4		A2, D10	
D3	Baja imagen y falta de Programas de Responsabilidad Social que proyecten más a la compañía en el sector social de la economía.	D6, O6		A5, D7	
D4	Falta de capacitación a personal de las Cooperativas.	D7, O4		A6, D2	
D5	Falta implementar y replicar las herramientas informáticas que faciliten la agilidad de procesos desde cooperativas y puntos de servicio.	D8, O9		A8, D8	
D6	Falta de articulación de estrategias	D10, O8		A9, D5	
D7	Falta sitio alterno para respaldo de información y continuidad de negocios	D2, O9		A10, D6	
D8	Planes estrategicos no están completamente enlazados a planes operativos	D3, O3		A3, D4	
D9	Falta de plantillas y sistemas para gestion de indicadores	D4, O5		A3, D3	
D10	No se cuenta con un estudio y evaluación de la cadena de valor	D10, O1		A8, D9	

ANEXO 13 DETERMINACION DE LA MISION EMPRESARIAL

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN EMPRESARIAL

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

2. Declaración de la Misión

Proteger a las Familias y Patrimonios que conforman el Sector Social de la Economía, mediante seguros y servicios de calidad al alcance de todos

↓ ALCANCE DEL PRODUCTO

Alcance actual: • Seguro de Préstamos (31%) • Seguro de Ahorros (17%) • Seguro de Incendio (13%) • Seguro Médico / Hospitalario • Seguro Dinero y Valores

Alcance esperado: MICROSEGUROS Y BANCA-SEGUROS
a colocar a través de las cooperativas y Banco de los Trabajadores.

↓ ALCANCE DEL MERCADO

Alcance actual: 2.3% (Mercado Total Asegurador)

Alcance esperado: 3%

↓ ALCANCE GEOGRÁFICO

Alcance actual: Siete zonas geográficas donde se ubican las Cooperativas miembros de FACACH

Alcance esperado: Puntos de Servicios en todas las Cooperativas Accionistas.

↓ CORE COMPETENCES (CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LA COMPETENCIA)

Core Competences actuales: Mercado natural, propuesta de valor, cobertura geográfica, atención personalizada.

Core Competences esperadas: Diferenciación basada en plataforma tecnológica

ANEXO 14 DETERMINACION DE LA VISION EMPRESARIAL

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIAL

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Imagínese que hoy es 29 de diciembre del año 2020, es la cena anual de la empresa. El Presidente del Consejo de la empresa da la Bienvenida a todos e invita a cuatro personas en representación de los Clientes, Proveedores, Empleados y Accionistas a decir unas palabras sobre la realidad de la empresa

Escriba lo que ellos quisieran que dijeran de la empresa:

Clientes:

Empresa con productos acordes a las necesidades, accesibles y con servicio ágil

Proveedores:

Empresa con valores, transparencia y cumplidora de sus obligaciones.

Empleados:

Empresa con valores, ambiente adecuado de trabajo, oportunidades para mejorar el desarrollo del trabajo y el desarrollo personal.

Accionistas:

Empresa con valores, transparencia y rentabilidad.

Con esta ayuda defina la Visión de su empresa. **Recuerde que la Visión es la aspiración máxima de una empresa para el largo plazo.** No ponga límites a su imaginación, pongase objetivos alcanzables, pero casi utópicos.

*Ser la Aseguradora Líder en el Sector Social de la Economía, brindando protección y servicios fundamentados en valores cooperativos con eficiencia y solvencia financiera.
Con esta visión se espera completar el ciclo hasta el 2017.*

ANEXO 15 DEFINICION DE LOS VALORES FUNDAMENTALES

DEFINICION DE LOS VALORES FUNDAMENTALES

Definición de los Valores Organizacionales

1. Valores respecto a:

a. Los accionistas:

1. Equidad
2. Responsabilidad
3. Integridad
4. Transparencia
5. Solidaridad

b. Los clientes:

1. Equidad
2. Responsabilidad
3. Solidaridad

c. Los empleados:

1. Equidad
2. Responsabilidad
3. Integridad
4. Transparencia
5. Solidaridad

d. Los Proveedores:

1. Transparencia
2. Integridad
3. Responsabilidad

e. Los Competidores:

1. Equidad
2. Responsabilidad
3. Solidaridad

f. La Sociedad:

1. Equidad
2. Responsabilidad
3. Integridad
4. Transparencia
5. Solidaridad

g. Al Medio Ambiente:

1. Responsabilidad
2. Solidaridad

2. Declaración de los Valores Fundamentales

- 1. EQUIDAD: Trato justo e imparcial a todos nuestros asegurados.*
- 2. INTEGRIDAD: Actuamos con rectitud y honradez en el cumplimiento de nuestras obligaciones.*
- 3. TRANSPARENCIA: Realizamos y damos a conocer con claridad nuestras operaciones y resultados.*
- 4. RESPONSABILIDAD: Cumplimos los compromisos y obligaciones hacia nuestros asegurados.*
- 5. SOLIDARIDAD: Reconocemos en el bien común el sentido de una vida exitosa para todos*

ANEXO 16 ACCIONES ESTRATEGICAS

Acciones estratégicas detectadas	
1	Generación y colocación de seguros masivos a través de una estructura adecuada
2	Diversificar la cartera de productos a ofrecer al mercado ya identificado
3	Desarrollo de metodologías que permitan la detección oportuna de necesidades de mercado
4	Fortalecer las aplicaciones del sistema actual y enfocarlas en la mejora continua de procesos
5	Diseño e implementación de campañas publicitarias por los distintos medios
6	Diseño de planes de carrera para el personal e implementación de estrategias de retención del talento humano
7	Diseño de programas de capacitación para cartera de clientes jurídica
8	Creación de políticas enfocadas a la generación de nuevos negocios
9	Acercamiento con actores claves que me permitan generar valor agregado a los productos ofrecidos a los clientes
10	Realizar campañas publicitarias basadas en atributos como ser buena calificación por parte de los calificadoros de riesgos y solidez y procesos certificado con normas de calidad
11	Fortalecimiento del Core Competence a fin de generar estrategias de diferenciación claramente establecidas
12	Desarrollar estudios de la cadena de valor
13	Obtención de certificado ISO 9001-2000
14	Sistemas de respaldos de la información
15	Diseño y promoción de productos de seguros personales
16	Estructuración de canales de ventas cruzadas
17	Diseño de vehículos de inversión en banca comercial
18	Reducción de los tiempos de respuesta en los trámites de reclamaciones
19	Implementación de política de cobros, reajustes de informes de cobertura por parte de la cartera de clientes
20	Desarrollo de herramientas enfocadas al cliente CRM, E-client, Smart Talk

ANEXO 17 MODELO ESTRATEGICO

Determinación del Modelo Estratégico de la Empresa										
1. Defina los Factores de Éxito	Seleccione los Factores Críticos de Éxito									
<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura Operacional Plataforma Tecnológica Core Competence Estrategias publicitarias Programas de fidelización Certificación de Procesos Desarrollo de Planes de Continuidad de Negocios Desarrollo del Talento humano Alianzas estratégicas Optimizar la Cadena de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma Tecnológica Core de Competence Alianzas Estratégicas Desarrollo de Talento humano Programa de Fidelización 									
2. Determinar las Actividades Estratégicas:										
<p><i>"La esencia de la estrategia reside en las actividades, optar por ejecutar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a los de los rivales."</i></p>										
<ol style="list-style-type: none"> 1 Generación y colocación de seguros masivos a través de una estructura adecuada 2 Sistemas de respaldos de la información 3 Fortalecer las aplicaciones del sistema actual y enfocarse en la mejora continua de procesos 4 Fortalecimiento del Core Competence a fin de generar estrategias de diferenciación o claramente establecidas 5 Acercamiento con actores claves que me permitan generar valor agregado a los productos ofrecidos a los clientes 6 Diseño de planes de carrera para el personal e implementación de estrategias de retención del talento humano 7 Realizar campañas publicitarias basadas en atributos como ser buena calificación por parte de los calificadoros de riesgos y solidez y procesos certificado con normas de calidad 8 Diseño e implementación de campañas publicitarias por los distintos medios 9 Estructuración de canales de ventas cruzadas 10 Diseño de vehículos de inversión en banca comercial 11 Reducción de los tiempos de respuesta en los trámites de reclamaciones 12 Implementación de política de cobros, realistes de informes de cobertura por parte de la cartera de clientes 13 Desarrollo de herramientas enfocadas al cliente CRM, E-client, Smart Talk 										
3. Definir los Trade-offs (renuncias):										
<p><i>"La esencia de una estrategia es optar lo que no se hará ("Trade-off"). En términos simples, un "Trade-off" implica que, para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa."</i></p>										
<ol style="list-style-type: none"> 1 Diversificar la cartera de productos a ofrecer al mercado ya identificado 2 Desarrollo de metodologías que permitan la detección oportuna de necesidades de mercado 3 Diseño de programas de capacitación para cartera de clientes jurídica 4 Creación de políticas enfocadas a la generación de nuevos negocios 5 Desarrollar estudios de la cadena de valor 6 Obtención de certificado ISO 9001-2000 7 Diseño y promoción de productos de seguros personales 										
4. Definir los Fit Drivers (ajustes):										
<p><i>Mientras que la eficacia operativa consiste en lograr excelencia en cada una de las actividades o de las funciones; la estrategia tiene que ver con la manera de combinar o ajustar ("Fit Drivers") esas actividades.</i></p>										
<ol style="list-style-type: none"> 1 Contratación de personal con expertis en mercadeo 2 Ampliación de puntos de servicios 3 Redefinición de puestos de trabajo 4 Contratación de controladores del BSC 5 Inversión de capital en tecnología 6 Inversión en desarrollo de planes de capacitación 7 Actualización de procesos operativos 										
5. Definición de la Estrategia Genérica:										
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en Costos Diferenciación Enfoque en Costos Enfoque en Diferenciación 	Seleccione una estrategia <div style="font-size: 2em; margin: 0;">}</div>									
Tipo de Diferenciación										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 20%; background-color: #008000; color: white;">Costo/Precio</th> <th style="width: 70%; background-color: #008000; color: white;">Diferenciación/Calidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">Mercado</td> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">Amplio</td> <td style="background-color: #FF8C00; color: white; text-align: center;">Liderazgo en Costos</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;"></td> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">Nicho</td> <td style="background-color: #FF8C00; color: white; text-align: center;">Liderazgo en Diferenciación</td> </tr> </tbody> </table>			Costo/Precio	Diferenciación/Calidad	Mercado	Amplio	Liderazgo en Costos		Nicho	Liderazgo en Diferenciación
	Costo/Precio	Diferenciación/Calidad								
Mercado	Amplio	Liderazgo en Costos								
	Nicho	Liderazgo en Diferenciación								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 20%; background-color: #008000; color: white;">Costo/Precio</th> <th style="width: 70%; background-color: #008000; color: white;">Diferenciación/Calidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;">Mercado</td> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">Amplio</td> <td style="background-color: #FF8C00; color: white; text-align: center;">Liderazgo en Costos</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; vertical-align: middle;"></td> <td style="background-color: #008000; color: white; text-align: center;">Nicho</td> <td style="background-color: #FF8C00; color: white; text-align: center;">Enfoque en Diferenciación</td> </tr> </tbody> </table>			Costo/Precio	Diferenciación/Calidad	Mercado	Amplio	Liderazgo en Costos		Nicho	Enfoque en Diferenciación
	Costo/Precio	Diferenciación/Calidad								
Mercado	Amplio	Liderazgo en Costos								
	Nicho	Enfoque en Diferenciación								
Fundamento:										
<p>Establecer una ventaja competitiva basada en el ofrecimiento de productos diferenciados diseñados acorde a las necesidades del mercado. Implementación de acciones publicitarias y desarrollo de estrategias de fidelización y atracción de nuevos clientes que sumado al core competence y eficiencia en los procesos operativos permitirá a Equidad compañía de seguros posicionarse como empresa líder en el</p>										

ANEXO 18 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE SOCIALIZACIÓN BSC

FORMATO EVALUACION DE PLAN DE SOCIALIZACION METODOLOGIA BALANCED SCORECARD

I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____
FECHA INICIO: _____ FECHA FINALIZACIÓN: _____
CAPACITADOR: _____

Participar en su proceso de Desarrollo Profesional y Personal es muy importante para Equidad Compañía de Seguros. La presente evaluación tiene como fin conocer su opinión del proceso de socialización de la metodología del balanced score card en el cual participó. De esta manera, nos ayudarán a ofrecerle excelencia en procesos futuros.

II. EL PROGRAMA

Marque con una "x" su respuesta

- a. Considera que la temática abordada en el plan de socialización fue adecuada SI () NO ()
- b. El tiempo utilizado para el desarrollo estuvo acorde con sus necesidades
SI () NO ()
- c. Cuales de los siguientes elementos se utilizaron como ayuda didáctica o pedagógica durante el proceso
- | | | | |
|--------------|-----|-----------|-------|
| Diapositivas | () | Videos | () |
| Cartelera | () | Rotafolio | () |
| Otros | () | ¿Cuales? | _____ |
- d. Tuvo oportunidad de participar activamente durante el proceso de socialización?
SI () NO ()
- e. Considera que este proceso de socialización representará beneficios en su labor a:
- | | |
|--------------------------------|-----|
| Corto Plazo | () |
| Mediano Plazo | () |
| Largo Plazo | () |
| No representa ningún beneficio | () |

II. LOS FACILITADORES

Califique los siguientes puntos, de acuerdo a su criterio. Marque con una "x".

- a. La concordancia del equipo facilitador Vrs el tema abordado fue:
- | | |
|---------|-----|
| Bueno | () |
| Regular | () |
| Malo | () |
- b. Las sesiones iniciaron con puntualidad
- | | |
|---------------|-----|
| Siempre | () |
| Algunas veces | () |
| Nunca | () |
- c. El desarrollo de los temas durante el proceso denotaron planeación y organización.
- | | |
|---------------|-----|
| Siempre | () |
| Algunas veces | () |
| Nunca | () |
- d. Si Ud. Fuera el encargado de la contratación del equipo facilitador, volvería a contar con sus servicios
- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |
- Por qué? _____

III. EVALUACIÓN FINAL Y OBSERVACIONES

- a. Por favor, indique de 1 a 5, siendo 5 el máximo puntaje, la calificación general que Ud. Le da al Proceso desocialización en el que participó _____
- b. De la misma manera, califique su participación _____
- c. De una calificación general a todo el proceso teniendo en cuenta aspectos tales como: Temática, adecuación del sitio, ayudas audiovisuales, dinámicas, presentación de los capacitadores, etc. _____
- d. Qué considera que hizo falta? _____
- e. Qué considera que debe mejorar en futuro? _____

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. El surgimiento del pensamiento administrativo	15
Tabla 2.2. Diferencia entre modelos racional y Carnegie	18
Tabla 2.3. Componentes básicos de la estrategia	24
Tabla 2.4. Componentes de análisis PEST	34
Tabla 2.5. Características de identificación de stakeholders	39
Tabla 2.6. Etapas en la evolución del movimiento por la calidad	46
Tabla 2.7. Factores Clave Perspectiva Financiera	58
Tabla 2.8. Factores Clave Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	62
Tabla 2.9. Factores Clave Perspectiva de Procesos Internos	66
Tabla 2.10. Detalle de los factores clave y sus indicadores para el BSC	67
Tabla 3.1. Segmentos y sujetos de estudio	78
Tabla 3.2. Técnicas utilizadas y tipo de información recolectada	80
Tabla 3.3. Población y muestra del estudio	82
Tabla 4.1. Entrevista semiestructurada Consejo de Administración	83
Tabla 4.2. Entrevista semiestructurada a experto	101
Tabla 4.3. Construcción del cuadro de mando integral	127
Tabla 4.4. Resumen del cuadro de mando integral	131
Tabla 6.1. Horario de implementación	147
Tabla 6.2. Presupuesto por etapas	148
Tabla 6.3. Plan de Implementación en Consejo de Administración, Gerencias y Mandos Intermedios	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Niveles de la organización	12
Figura 2.2. Funciones Administrativas	12
Figura 2.3. Niveles estratégicos	21
Figura 2.4. Aspectos claves de la dirección estratégica	23
Figura 2.5. Proceso administrativo estratégica	27
Figura 2.6. Relación de la estructura del Análisis FODA	30
Figura 2.7. Estrategias básicas de Porter	33
Figura 2.8. Matriz de crecimiento-cuota de mercado (BCG)	36
Figura 2.9. Tipos de Benchmarking	42
Figura 2.10. Niveles de Empowerment	49
Figura 2.11. Diagrama de pescado	51
Figura 2.12. Perspectivas Balanced Scorecard	56
Figura 2.13. Perspectivas de Clientes	64
Figura 2.14. Relación Causa-Efecto entre Factores	70
Figura 3.1. Etapas de la Investigación por segmento	77
Figura 3.2. Etapas de la Investigación	79
Figura 3.3. Diseño de instrumentos de investigación	80
Figura 4.1. Conocimiento de la misión y visión	91
Figura 4.2. Conocimiento sobre la estrategia de la empresa	92
Figura 4.3. Ventaja Competitiva de la Organización	93
Figura 4.4. Información para seguimiento a la estrategia	93
Figura 4.5. Recursos para obtención de la información	94
Figura 4.6. Problemas de Implementación	97
Figura 4.7. Conocimiento de la misión y visión MI	98
Figura 4.8. Medios de Socialización de misión y visión MI	99
Figura 4.9. Información para seguimiento de la estrategia	99
Figura 4.10. Resumen del impacto de cada una de las fuerzas en la Industria	110

Figura 4.11 Resumen del atractivo de la industria Análisis Pest y Competitividad	111
Figura 4.12 Resumen de los factores críticos de éxito en la evaluación competitiva	112
Figura 4.13 Ranking Competitivo	113
Figura 4.14 Resumen de las 10 principales oportunidades y amenazas	114
Figura 4.15 Resumen de las principales fortalezas y debilidades	115
Figura 4.16 Estrategias detectadas	116
Figura 4.17 Factores críticos del éxito	117
Figura 4.18 Priorización de factores críticos de éxito	117
Figura 4.19 Determinar las actividades estratégicas	118
Figura 4.20 Definición de Fit Drivers (ajustes)	119
Figura 4.21 Definición de la estrategia gerencial	120
Figura 4.22 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva Financiera	123
Figura 4.23 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva del Cliente	124
Figura 4.24 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva de Procesos Internos	125
Figura 4.25 Objetivos, Indicadores y Metas Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	126
Figura 4.26 Impacto de los programas de acción	130
Figura 4.27 Sistemas de alerta	134
Figura 4.28 Mapa estratégico Equidad Compañía de Seguros	138
Figura 4.29 Ficha de seguimiento de indicadores	139
Figura 4.30 Guía para determinar responsables por perspectivas	140
Figura 6.1 Etapas del Plan de Implementación	144
Figura 6.2 Ciclo de mejora continua	147

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de Equidad	157
Anexo 2. Instrumento de entrevista semiestructurada consejo de Administración	158
Anexo 3. Instrumento No. 2 cuestionario estructurado nivel gerencial	161
Anexo 4. Instrumento No. 3 cuestionario estructurado manos intermedios	164
Anexo 5. Instrumento No. 4 cuestionario semiestructurada consulta a expertos	167
Anexo 6. Instrumento No. 5 validación de plantillas de Balanced Scorecard a nivel directivo	169
Anexo 7. Cuestionario estructurado a nivel gerencial	170
Anexo 8. Cuestionario estructurado manos intermedios	183
Anexo 9. Fuerzas de la industria	206
Anexo 10. Factores externos	214
Anexo 11. Evaluación competitiva	220
Anexo 12. Generación de estrategias	228
Anexo 13. Determinación de la misión empresarial	229
Anexo 14. Determinación de la visión empresarial	230
Anexo 15. Determinación de los valores fundamentales	231
Anexo 16. Acciones estratégicas	232
Anexo 17. Modelo estratégico	233
Anexo 18. Formato de evaluación del plan de socialización del BSC	234