

Modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Anglo Seguros & CIA. LTDA



Presentado por:

Kevin Santiago Rivera Pineda

Juan Jose Zapata Bedoya

Asesor

Jaime Alberto Beltrán Ríos

Universidad Católica Luis Amigó  
Facultad De Ciencias Administrativas  
Programa Administración De Empresas

Medellín

2022

#### Reconocimientos:

A Mg. Jaime Alberto Beltrán Ríos, asesor del trabajo de grado por su acompañamiento irrestricto; sus valiosos aportes profesionales, pero ante todo por sus calidades humanas.

A nuestra Alma Mater, Universidad Católica LUISAMIGÓ de Medellín, por haber dado la oportunidad de superación profesional. A las directivas, docentes, personal administrativo y a todos los estudiantes que acompañaron este proceso de conocimiento profesional y personal.

Las directivas de la compañía Anglo Seguros LTDA, al igual el personal de apoyo de las diferentes dependencias, por suministrar toda la información que dio sustento a la presente investigación.

Dios: Por nuestras Vidas y porque nos permite disfrutar del apoyo de nuestras familias las cuales estuvieron de forma incondicional en cada etapa de este proceso,  
porque creyeron en nosotros.

nuestros Padres: Mil bendiciones por la Vida y por enseñarnos e inculcarnos Fe y  
Principios.

## Resumen

El contexto en el cual se desarrolló la presente investigación alude al Direccionamiento Estratégico, en el cual se enfatiza en los conceptos de Liderazgo, Asertividad Comunicacional y Alineamiento Organizacional en el sector servicios y, en particular, en la actividad aseguradora, que involucra la oferta y demanda de servicios en seguros, tanto para el segmento empresarial conformado por las Mipyme, la gran empresa, el núcleo familiar y el usuario independiente, con coberturas en salud, vida y patrimonial.

El objetivo central de la investigación se direccionó a diseñar una propuesta sobre la nueva plataforma estratégica que debe adoptar la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, para lo cual se diseñó un marco metodológico a partir de un enfoque mixto con el empleo de las técnicas de entrevista semiestructurada dirigida a las directivas, al igual la encuesta dirigida al equipo de colaboradores para medir el actual clima organizacional; así mismo, se aborda el método de Benchmarking para análisis de competencia en la cual se seleccionó la compañía Seguros Bolívar por sus elementos diferenciadores en lo gerencial, administrativo y comercial como referente para Anglo Seguros & CIA LTDA.

Superadas las etapas de diagnóstico estratégico mediante la adopción de varias matrices, de ellas la DOFA, se logra analizar la forma cómo, a través del direccionamiento basado en el modelo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), bajo la plataforma estratégica del modelo Cuadro de Mando Integral, puede ser incorporada en la Compañía bajo estudio.

Por último, se identifica cómo la Compañía no ha logrado consolidar un direccionamiento estratégico direccionado hacia la competitividad basada en el modelo Cuadro de Mando Integral como plataforma para la Generación De Valor o Rentabilidad, por lo cual se recomienda su implementación proponiendo la metodología a seguir para tal fin.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, Sector asegurador, Competitividad, Alineamiento organizacional, Asertividad comunicacional, Clima organizacional.

## Abstract

The context in which this research was developed refers to Strategic Management, which emphasizes the concepts of Leadership, Communicational Assertiveness and Organizational Alignment in the services sector and, in particular, in the insurance activity, which involves the offer and demand for insurance services, both for the business segment made up of MSMEs, large companies, families and independent users, with health, life and property coverage.

The central objective of the research was directed to design a proposal on the new strategic platform to be adopted by the company Anglo Insurance & CIA LTDA, for which a methodological framework was designed from a mixed approach with the use of interview techniques, semi-structured survey addressed to the directors, as well as the survey addressed to the team of collaborators to measure the current organizational climate; Likewise, the Benchmarking method is addressed for analysis of competition in which the company Insurance Bolívar was selected for its differentiating elements in managerial, administrative and commercial matters as a benchmark for Anglo Insurance & CIA LTDA.

Once the stages of strategic diagnosis have been passed through the adoption of several matrices, including the DOFA, it is possible to analyze how, through the direction based on the PHVA model (Plan, Do, Verify and Act), under the strategic platform of the model Balanced Scorecard, can be incorporated in the Company under study.

Finally, it is identified how the Company has not been able to consolidate a strategic direction directed towards competitiveness based on the Balanced Scorecard model as a platform for the Generation of Value or Profitability, for which its implementation is recommended, proposing the methodology to follow for such end.

Keywords: Strategic direction, Insurance sector, Competitiveness, Organizational alignment, Communicational assertiveness, Organizational climate.

## Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción .....	12
1. Descripción del problema.....	14
1.1 Planteamiento.....	14
1.2 Formulación del problema.....	20
2. Objetivos.....	21
2.1 Objetivo general.....	21
2.2 Objetivos específicos.....	21
3. Justificación.....	22
4. Antecedentes.....	24
5. Marco de referencia conceptual.....	32
5.1 Estrategia y modelos gerenciales.....	32
5.2 La gerencia estratégica.....	32
5.3 Liderazgo y cultura organizacional.....	34
5.4 Nivel de asertividad comunicacional.....	43
5.5 El Alineamiento estratégico.....	49
6. Aspectos metodológicos.....	53
6.1 Tipo de estudio.....	53
6.2 Alcance.....	53
6.3 Sujetos, comunidades, u organizaciones de estudio.....	54
6.4 Técnicas de recolección de la información.....	55
6.4.1 Entrevista semiestructurada.....	55
6.4.2 Encuesta.....	55
6.5 Análisis de los datos.....	56
6.6 Consideraciones éticas.....	57
7. Resultados y discusión.....	59
7.1 Resultados de la investigación.....	59
7.1.1 Componente cualitativo y cuantitativo plan estratégico Anglo Seguros.....	59

7.1.1.1 Actuales Elementos Teleológicos del Direccionamiento Estratégico.....	59
7.1.1.2 Información financiera histórica... ..	61
7.1.2 Posición estratégica Anglo Seguros & CIA LTDA.....	68
7.1.2.1 Análisis de la información interna... ..	74
7.1.3 Análisis competitivo bajo técnica del benchmarking... ..	87
7.1.4 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).....	97
7.1.5 Propuesta direccionamiento estratégico compañía Anglo Seguros & CIA LTDA.....	100
7.1.5.1 Elementos teleológicos.....	100
7.1.5.2 Objetivos Corporativos, Estrategias y Acciones para su cumplimiento... ..	104
7.1.5.3 Elementos administrativos... ..	105
7.1.5.4 Estrategias de crecimiento.....	109
7.1.5.1 Objetivos de mercadeo para Anglo Seguros.....	112
7.1.5.3 Estrategias de promoción y comunicación... ..	113
7.1.5.4 Servicios postventa... ..	119
7.2 Discusión de resultados.....	120
Conclusiones.....	124
Referencias.....	128
Anexos.....	136

### Lista de figuras

Figura 1. Comportamiento demanda en número clientes, trienio 2017 a 2019.....	16
Figura 2. Comportamiento demanda en número servicios, trienio 2017 a 2019... ..	17
Figura 3. Variable red social... ..	27
Figura 4. Secuencia Planificación Estratégica .....	69
Figura 5. Las 5 Fuerzas del Mercado... ..	70
Figura 6. Flujograma modelo PHVA... ..	76
Figura 7. Esquema Plan de Mercadeo.....	78
Figura 8. Antigüedad laboral... ..	81
Figura 9. Género... ..	82
Figura 10. Consolidado Comportamiento Organizacional... ..	84
Figura 11. Consolidado Estructura Organizacional.....	85
Figura 12. Consolidado Estilo de Dirección.....	86
Figura 13. Técnica del benchmarking.....	89
Figura 14. Modelo de gestión corporativa.....	91
Figura 15. Estructura jerárquica Seguros Bolívar S.A. ....	92
Figura 16. Presentación Web.....	94
Figura 17. Presentación Web personas.....	94
Figura 18. Presentación Web Empresas... ..	95
Figura 19. Nuevos cargos.....	105
Figura 20. Macroproceso planteado por Chiavenato... ..	106
Figura 21. Publicidad empresarial- web... ..	114

## Lista de tablas

Tabla 1. Comportamiento financiero trienio 2017-2019.....	18
Tabla 2. Estado de Resultados.....	62
Tabla 3. Balance general.....	62
Tabla 4. Mezcla financiera.....	63
Tabla 5. Flujo de caja.....	64
Tabla 6. WACC.....	65
Tabla 7. De Liquidez y Actividad.....	66
Tabla 8. De Rentabilidad.....	66
Tabla 9. De Endeudamiento.....	67
Tabla 10. De Generación de Valor.....	67
Tabla 11. Indicadores para la competitividad en el sector.....	71
Tabla 12. Categorías e indicadores de análisis.....	73
Tabla 13. Variables e indicadores de marketing.....	80
Tabla 14. Portafolio de servicios Seguros Bolívar S.A.....	92
Tabla 15. Análisis Interno Anglo Seguros.....	96
Tabla 16. Matriz DOFA empresa Anglo Seguros & CIA LTDA.....	98
Tabla 17. Objetivos Corporativos, Estrategias y Acciones para su cumplimiento.....	104
Tabla 18. 5 Fuerzas del Mercado aplicadas a Anglo Seguros & CIA. LTDA.....	110

## Lista de anexos

Anexo A. Entrevista semiestructurada.....	136
Anexo B. Dimensiones y Encuesta Clima Organizacional.....	137
Anexo C. Manual de funciones Coordinador Mercadeo y Comunicaciones.....	142
Anexo D. Manual de funciones Servicio al Cliente.....	144
Anexo E. Plan de capacitación... ..	146
Anexo F. Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard... ..	150

## Introducción

El presente trabajo responde al proceso de formulación de proyecto de investigación acerca de proponer un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Anglo Seguros & CIA. LTDA., localizada en la ciudad de Medellín, cuyo propósito atiende a diseñar una propuesta sobre la nueva plataforma estratégica que debe adoptar la empresa bajo estudio, en respuesta a su misión y visión corporativa en el sector asegurador colombiano.

Ello demandó, en lo específico, y en su orden, determinar los componentes de tipo cualitativo y cuantitativo que conforman el actual plan estratégico en la empresa; así mismo, la necesidad de establecer la actual posición estratégica de la misma como herramienta de gestión empresarial, a fin de evaluar, mediante la técnica del benchmarking, la actual posición competitiva respecto a su competidor líder en el sector asegurador colombiano para el caso de Medellín, Antioquia. Por último, la definición de los elementos que conforman la propuesta sobre la nueva plataforma estratégica para la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, a partir de la revisión de sus actuales elementos teleológicos que le dan sustento a la misma.

Anglo Seguro & CIA LTDA, es una empresa creada en 1999, con el fin de cumplir su sueño de ser emprendedor, un sueño que se materializó con esfuerzo, dedicación, integridad, amabilidad y buenas prácticas. Se trata de una empresa perteneciente al sector terciario más concretamente al sector asegurador (financiero), que están asociadas a compañías de seguros y sociedades de inversión. Empresas cuyo objeto social es brindar seguros para garantizar la protección de bienes y activos. Este sector es un sector que ha reportado estabilidad y solidez en los últimos años impulsando el crecimiento económico y el empleo en el país.

Bajo el anterior contexto, al abordar el objeto de Direccionamiento Estratégico, se enfatiza en los conceptos de Liderazgo, Asertividad Comunicacional y Alineamiento Organizacional en la empresa en cuestión; se considera la gestión de los procesos en materia de manejo estratégico y de personal, especialmente aquellos enfocados a crear un adecuado clima laboral, en el cual la motivación se constituye en piedra angular.

En consecuencia, la idea del presente estudio fue la de analizar la forma cómo, a través del direccionamiento basado en el modelo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), bajo la plataforma estratégica del modelo Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard) como herramienta para la Generación De Valor; al igual el diagnóstico sobre Clima Organizacional. El estudio aborda el enfoque cualitativo de investigación.

Para el efecto se recolectó la información a través de las directivas de la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., y su equipo de colaboradores, bajo el liderazgo tanto de la gerencia como de la dirección administrativa y de gestión humana. Mediante el uso de la entrevista semiestructurada a los directivos y la encuesta al personal de apoyo, se logró concluir, según el objetivo general formulado, la carencia de una planeación estratégica sustentada en los actuales modelos estratégicos, caso sobre Balanced scorecard, que logre

permear toda la estructura hacia el fortalecimiento de su direccionamiento estratégico bajo el precepto de su Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, como vocación misional liderada desde la gerencia. Una vez diseñado el plan estratégico se logró su evaluación financiera como último objetivo, el cual refleja una inversión inicial y su correspondiente Valor Presente Neto (VPN) y el cálculo de su Tasa Interna de Retorno (TIR) para el próximo trienio (2023.2025), determinando su nivel de aceptación.

## 1. Descripción del problema

### 1.1 Planteamiento

La empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., fundada el 31 de agosto de 1996, después de 25 años de su operación comercial en el sector asegurador colombiano, y previa a la situación pandémica global de lo cual Colombia y su tejido empresarial no ha sido la excepción de sus funestas consecuencias, deja claro cómo en condiciones normales, las Mipyme que inician, solo el 40% logra sostenerse los primeros cinco años, esto es, la empresa logró en su primer cuatrienio de operación normal (1997-2000), la superación de sus metas presupuestales, pero una vez se origina la Pandemia por el Covid-19, se vio obligada, al igual que la mayoría de empresas colombianas, a suspender su operación.

Bajo este contexto, de acuerdo con los resultados obtenidos en la entrevista inicial con el gerente general de la compañía con el fin de contextualizar el escenario de la misma, la empresa fue el resultado de un plan de negocios técnicamente elaborado que consideró los

estudios de mercados necesarios para viabilizar comercialmente ante sus competidores y grupos objetivo, al igual abordó un estudio técnico y tecnológico que determinara las demandas en dicho componente, tanto en infraestructura como inversión y capital humano; no menos importante, realizó los estudios de viabilidad financiera proyectados a mediano y largo plazo (de 3 a 5 años), como planes trienales o quinquenales que le permitieran, financieramente, determinar su Valor Presente Neto (VPN) y su Tasa Interna de Retorno (TIR) ante las inversiones realizadas.

Lo anterior es el reflejo de un proyecto de emprendimiento basado en los deseos de contar con una alternativa de empleo propio y para terceros o colaboradores, pero un trienio anterior a la presencia de la situación de pandemia mundial, 2017-2019, se presenta un sistemático declive de su participación en el mercado dadas las condiciones adversas de competitividad y la carencia de un plan estratégico y de mercadeo que lograra contener, o al menos mitigar, dicho panorama de deterioro.

De acuerdo con el directivo, desde el año 2012 no se realiza un ajuste a su entonces plan estratégico al igual que su política y manual de calidad, esto es, de dicho empirismo es normal que las consecuencias se reflejen en el incumplimiento de las metas deseadas en materia de crecimiento en ventas, participación en el mercado y, no menos importante, en los indicadores de rentabilidad, tanto sobre la operación comercial como en sus activos y patrimonio.

Pese a que la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, como o se expresó, fue el resultado de un técnico plan de negocios, por la visión de su fundador y conocimiento del sector y la actividad, le permitió un rápido posicionamiento y participación en el mercado ante un sector carente de un servicio especializado en multimarcas de compañías altamente reconocidas en el sector asegurador como el caso de la Compañía Suramericana de Seguros con

su oferta altamente diversificada tanto para el sector empresarial como corporativo, institucional, familiar y particular de alto perfil económico, social y cultural. Así mismo, gracias a la labor comercial basada en las buenas relaciones con instituciones del sector privado y público, lograron un sostenimiento algo superior al punto de equilibrio para el trienio 2015 al 2017, no obstante, a finales del mismo y a la antesala de la pandemia originada por el Covid-19, tanto demanda como ingresos y utilidad operacional, se vieron altamente menguadas o en descenso sistemático.

Desde el punto de vista financiero, no obstante la empresa en el trienio 2015-2017 logró una Tasa Interna de Retorno (TIR), superior al 31%, ante esa menguada demanda suscitada desde finales del año 2017, sumada a la actual situación de emergencia sanitaria originada por la pandemia, la ha obligado a una contracción de su estructura administrativa y dar inicio a un nuevo direccionamiento, en especial en su función de marketing, toda vez que su gestión ha estado basada en la atención hacia la demanda natural de sus clientes sin una estrategia agresiva en aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, excepto, como se expresó, una adecuada táctica comercial basada en las relaciones o marketing relacional (1 a 1). Así mismo, la gestión comercial en el segmento institucional, se ha logrado especialmente por la visita “en frío” de su equipo de agentes comerciales bajo la modalidad de comisión o corretaje, al igual por la labor y trabajo colaborativo por parte de las directivas, así mismo que una agresiva estrategia en redes sociales. Lo anterior, se ve reflejado en las cifras obtenidas en distintas vistas realizadas a la empresa y conversaciones con la directora administrativa, como se aprecia en las siguientes figuras.

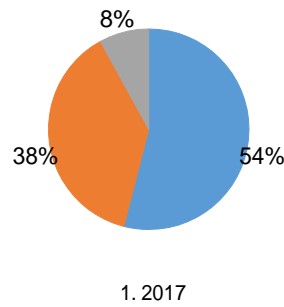
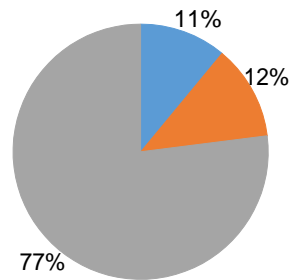


Figura 1. Comportamiento de la demanda en número de clientes, trienio 2017 a 2019. Fuente: dirección administrativa empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., (2021).

Con un promedio de clientes que, para el cierre de 2016 se ubica en 75, considerando como año base del trienio bajo estudio el año 2017, su participación en materia de número de clientes/usuarios del servicio asciende al 54%, seguido en el año 2018 por el 38% y culminando el año 2019 con una participación de tan sólo el 8% del mercado, es decir, el trienio 2017 a 2019, estuvo caracterizado por una disminución sistemática del número de clientes. Esto es, si se considera el último año del periodo, 2019, estuvo representado, en promedio para dicho año, por el 8% de los usuarios, es decir, en promedio la empresa atendió 6 clientes mes ( $75 \times 8\%$ ), situación que desborda y desencadena en la crítica crisis vivida por la empresa desde su fundación en el año 1996.

Es pertinente llevar el análisis anterior al comportamiento de la demanda, pero ya desde su portafolio de servicios, como se muestra en la siguiente figura.



1. 2017

Figura 2. Comportamiento de la demanda en número de servicios, trienio 2017 a 2019. Fuente: Dirección Administrativa empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., (2021).

Como se aprecia, su comportamiento a la baja es casi que simétrico respecto al comportamiento de la demanda, es decir, partiendo del año 2017 año base, este representa en el total del trienio 2017-2019, el 77% del número de servicios demandados, pasando a una drástica disminución para el año siguiente, 2018, al 12% y culminando el cierre del trienio con sólo el 11% de participación, es decir, la caída de la demanda vía número de servicios o líneas, se corresponde en forma similar con la pérdida de clientes.

Esto es, la colocación de servicios, especialmente por seguros particulares y para las Mipyme, el año 2018 en forma comparativa con el año base 2017, descendió en el 93%, y de este último al cierre de 2019, cayó en más del 400%, es decir, estuvo marcado por una pérdida constante, no sólo del número de usuarios sino de la baja demanda de éstos respecto a los servicios, siendo en su orden el servicio de seguros de vida, salud, hogar y autos, toda vez que en situación anterior, favorable, muchos de los usuarios demandaban, en forma simultánea, varios servicios o demanda cruzada al obtener diversos seguros en forma simultánea, de los cuales vale destacar cómo pese a la especialidad de la empresa en los seguros de protección a las Mipyme, estos fueron los que experimentaron un mayor descenso una vez decretada la

emergencia económica y el asilamiento obligatorio.

Ahora bien, ante la pérdida sistemática del mercado de clientes, el impacto financiero igualmente refleja la deteriorada salud financiera de la empresa, como se aprecia en la tabla 1, en la cual, para efectos de confidencialidad solicitado por la gerencia de la empresa, se simulan las cifras, pero se conserva el comportamiento de los porcentajes.

Tabla 1

Comportamiento financiero trienio 2017-2019

Año	Ingresos operacionales (\$)	Estructura de costos variables y gastos fijos (\$)	Utilidad operacional antes de impuestos (\$)
2017	100	96	4
2018	100	98	2
2019	100	(125)	(25)
Totales			

Fuente: contador externo empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, (2021).

En forma consistente al comportamiento de la demanda según número de clientes y sumado al decrecimiento de la demanda en número de servicios por cada cliente, las bajas cifras en términos financieros no se dejaron esperar, al punto, como se aprecia en la tabla anterior, al culminar el trienio, ya la empresa se ubicó en la franja de pérdida, situación que se hizo más crítica al inicio del año 2020 y se agudiza para inicios del año 2021 debido a las medidas sanitarias sancionadas por el presidente de la República y que permeó todas las regiones del país.

En este orden de ideas, no solo ante la pérdida de los flujos de caja, sino sumado a la dificultad de acceder al sector financiero en busca de un alivio crediticio, las ayudas anunciadas por el Gobierno nacional, difícilmente hicieron presencia en la región, excepto para las grandes empresas que lograron avalar sus créditos bancarios con sus fortalecidos patrimonios.

No obstante, la situación y panorama desalentador reflejado en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., tanto su representante legal y gerente como la directora administrativa, estuvieron decididos a apostarle a redireccionar su estructura y plataforma estratégica con énfasis en el área de marketing mediante la incorporación de herramientas tecnológicas para su operación comercial, de servicio al cliente y otras áreas que se relacionen con dicha gestión.

Y es en este punto crítico, donde la junta directiva y propietarios de esta mediana empresa como responsables de garantizar el crecimiento, supervivencia y rentabilidad de su organización, con el apoyo de la actual intervención, reformulen sus políticas y modus operandi para fortalecer su plan estratégico y de marketing con alto contenido tecnológico bajo el liderazgo de la gerencia y su equipo de colaboradores.

Bajo el anterior contexto, la conveniencia de la actual intervención para el fortalecimiento empresarial se direccionó a mitigar los eventos adversos que se vienen presentando en esta reconocida empresa ante la ausencia de un plan estratégico renovado y articulado que le permita mantener objetivos corporativos como para cada una de sus áreas, toda vez que las directivas han enfocado todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que se constituya en la carta de navegación de la misma y ante la ausencia de este modelo direccionador, la entidad se orienta desde una administración reactiva que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo.

En tal sentido, el plan estratégico logra beneficios transversales toda vez que impacta toda la estructura jerárquica y, por consiguiente, a su equipo de colaboradores, esto es, una carta de navegación que le permite optimizar sus procesos, la reducción de sobre costos originados en la improvisación, al igual la mitigación de reproceso en sus procedimientos.

## 1.2 Formulación del problema

En coherencia con la descripción planteada anteriormente, es pertinente formular la problemática mediante la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál debe ser la caracterización del nuevo direccionamiento estratégico que debe adoptar la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA en respuesta a su misión y visión corporativa en el sector asegurador colombiano?

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta sobre la nueva plataforma estratégica que debe adoptar la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, en respuesta a su misión y visión corporativa en el sector asegurador colombiano.

## 2.2 Objetivos específicos

- ¾ Determinar los componentes de tipo cualitativo y cuantitativo que conforman el actual plan estratégico en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, bajo su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- ¾ Establecer la actual posición estratégica de la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, mediada en la adopción del modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, como herramienta de gestión empresarial.
- ¾ Evaluar, mediante la técnica del benchmarking, la actual posición competitiva de la empresa bajo estudio, respecto a su competidor líder en el sector asegurador colombiano para el caso de Medellín, Antioquia.
- ¾ Definir los elementos que conforman la propuesta sobre la nueva plataforma estratégica para la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, a partir de la revisión de sus actuales elementos teleológicos que le dan sustento a la misma.

## 3. Justificación

Considerando a Anglo Seguros & CIA LTDA., en la categoría de Pequeña y Medianas Empresas (Mipyme), por su estructura de activos fijos, nivel de ventas y equipo de colaboradores, hace parte del tejido empresarial colombiano que ha venido generando, según ACOPI (2020), algo más del 90% del empleo en el país. Por lo tanto, un proceso de consultoría en esta categoría, además de las circunstancias adversas en razón a la presencia de la pandemia originada por el Covid-19, logra todo un impacto de orden social al evitar o mitigar eventuales decisiones que afectan la calidad de vida de sus accionistas y colaboradores, tal como viene sucediendo de forma sistemática en la clausura de esta categoría de Mipyme a nivel nacional.

Dicho impacto social tiene toda la relevancia en la actual investigación, toda vez que si bien es cierto la empresa cuenta con un grupo de colaboradores a nivel interno vinculado (8 personas), por la misma naturaleza de la empresa en el sector asegurador, requiere de la contratación por servicios (a comisión) de un amplio número de colaboradores y personal para labores logísticas de diversas funciones, grupo de colaboradores externos que en promedio se mantiene entre 20 y 40 comisionistas o corredores de seguros y, por consiguiente, es allí donde la empresa genera empleo directo e indirecto para igual número de familias.

Por el contrario, al contar con un modelo de direccionamiento estratégico, para Porter (1997), que le permita diseñar y ejecutar las estrategias necesarias que le garanticen el crecimiento, supervivencia y ventajas competitivas en el largo plazo, esto es, las acciones a implementar tendrán un impacto favorable directo sobre su estructura financiera, ello demandará que ante una reactivación económica y financiera de la misma, se vea en la necesidad de demandar mano de obra calificada y no calificada, tanto para los perfiles administrativos como operativos y logísticos, lo que por razones obvias, contribuye a la generación de empleo de calidad y un aporte significativo a la sociedad.

Bajo este escenario, la intervención (consultoría) llevada a cabo en esta pujante empresa, gracia a un trabajo colaborativo y participativo entre el estudiante investigador y las directivas de Anglo Seguros & CIA LTDA., se logró retomar el rumbo de la misma en forma organizada con un plan estratégico que le ha de servir de carta de navegación en el tiempo, no solo para el diseño de sus estrategias de crecimiento sino para su permanencia en el tiempo gracias a la toma de decisiones consultadas y coherentes a la realidad de su entorno, sector y actividad, mediante el diseño de los procesos gerenciales, administrativos, en gestión humana, contable, financiera y logística, propias de su actividad.

Por último, para Martínez (2017), ha sido común que los procesos de planeación estratégica sean atribuidos a las grandes compañías y corporaciones bajo el argumento que son las Mipyme aquellas empresas que, pese a su alta participación en la producción nacional superior al 30%, generación de empleo del 90% y en el Producto Interno Bruto (PIB), que hoy supera el 35%, precisamente son las llamadas a desaparecer debido a los bajos perfiles gerenciales y administrativos de sus accionistas o socios. De allí que Confecámaras (2018), sostiene que las nuevas teorías que se vienen adaptando a estas Mipyme no son diferentes a las asumidas por la gran empresa.

Esto es, no obstante, a la existencia de material teórico de rigor científico y, homologado a nivel mundial, la consultoría se apropia de dichas teorías aplicadas de forma especial a la categoría de Mipyme que igualmente hoy reclaman su permanencia en el parque empresarial colombiano y en la sociedad. Y es precisamente desde esta óptica, que como estudiante de administración de empresas, se pretendió aportar a la institución Luis Amigó, a sus directivas, docentes, egresados y estudiantes, material de consulta para actuales y futuras investigaciones de interés académico.

#### 4. Antecedentes

Con el fin de hacer un análisis retrospectivo sobre el contexto del sector asegurador a nivel mundial y en el escenario colombiano, para Gratton, (1982) expresa como en los años 80 la industria aseguradora mundial entró en un proceso de apertura y de desregulación total que generó un incremento muy fuerte de la competencia y una reducción considerable en los costos de las coberturas, es decir, en el valor de las primas que se pagan para obtener la protección requerida por los asegurados.

Este período estuvo precedido por años que arrojaron unos excelentes resultados, lo que atrajo más competencia para el sector, pues se vincularon nuevas entidades y nuevos capitales dispuestos a participar activamente en la industria aseguradora. El exceso de oferta generado contribuyó, indudablemente, en forma adicional, a ocasionar una sustancial reducción en los precios de las coberturas.

Para el caso nacional, en Colombia no fue diferente este fenómeno ya que dicho proceso se inicia con la década de los 90, cuando el País entró en firme en el proceso de apertura y desregulación. Es así como a partir de 1990 las tarifas de seguro sufrieron una fuerte disminución. Las grandes catástrofes durante los últimos cinco años se han presentado, una serie de catástrofes que han deteriorado sensiblemente los resultados del sector seguros en el mundo.

Como lo registraron para entonces Hernández (et al. 2011), el hundimiento de la plataforma de extracción de petróleo Piper Alpha en el Mar del Norte, por ejemplo, cuyas pérdidas ascendieron aproximadamente a 1.500 millones de dólares; el huracán Hugo en

Estados Unidos, que produjo daños asegurados del orden de 4.200 millones de dólares; el tifón Mireya, en el Japón, que costó 5.200 millones de dólares; el huracán Andrew, también en Estados Unidos, cuyas pérdidas estimadas, sin que se conozcan datos finales, ascienden a 17.000 millones de dólares, son, entre otros, eventos catastróficos que han producido efectos demoledores en algunas de las aseguradoras y reaseguradoras a nivel internacional.

A ello se suman acciones realizadas por el hombre, como los actos terroristas en la City de Londres y en el World Trade Center de Nueva York, que han generado pérdidas muy considerables. Así mismo, otro fenómeno que ha lesionado gravemente los resultados de la industria aseguradora internacional, ha sido el incremento en los costos por casos de responsabilidad civil, especialmente en Estados Unidos, donde las indemnizaciones por daños y perjuicios han llegado a sumas exorbitantes. En resumen, estos son hechos que han incrementado los volúmenes de pérdida del sector y que, por lo tanto, han resentido sus resultados.

Según estudio histórico de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2019), la actividad delictiva indudablemente, los problemas del sector asegurador en el mundo afectan a las empresas nacionales. Pero, además, en el País se presentan pérdidas considerables, especialmente ligadas con actividades delictivas como el hurto, el homicidio, el hurto calificado de vehículos y la inseguridad en las carreteras. Al respecto, también los transportadores se muestran preocupados y han realizado claros planteamientos públicos.

En este sentido, la capacidad de protección disminuida, ante la difícil situación del sector, las compañías internacionales, activas no solo en el mercado de seguros, sino en el de reaseguros, han disminuido su capacidad para ofrecer protección, lo que consecuentemente genera un encarecimiento en el costo de los reaseguros, fenómeno que si bien viene afectando

la industria desde el año anterior, se agudizó en la última década de los 90.

Un ejemplo de lo que se percibe en el mercado internacional lo vive en carne propia la organización líder en la actividad aseguradora mundial, el Lloyd s de Londres, que durante tres años consecutivos ha presentado pérdidas millonarias.

No está por demás dejar en claro, según Ochoa (2015), que si bien son muchas las compañías de seguros y reaseguros de primer orden internacional que han registrado pérdidas importantes, el sector mantiene en términos generales una situación patrimonial muy sólida, gracias a las reservas para contingencias acumuladas en el pasado, especialmente hasta mediados de la seguida década del milenio, como se aprecia en las siguientes ilustraciones.

Figura 3. Variable red social. Fuente: informe de gestión [www.suramericana.com](http://www.suramericana.com).

Para ANIF (2019), a nivel regional en el mercado asegurador en Antioquia, en su cultura empresarial, la sociedad anónima y el regionalismo han tenido un especial arraigo. "Aquí en Antioquia no manda nadie" era una frase que se escuchaba a los empresarios antioqueños que crearon lo que todos más tarde conocieron como los "tigres en protección": Suramericana de Seguros; principio que la compañía ha mantenido como pilar de su filosofía empresarial.

Es más, su misma gestación obedece a la unión de las empresas de la región para que en el desarrollo de sus actividades industriales y comerciales no dependieran de las compañías de seguros de Bogotá ni las extranjeras. De ahí que se la denominara como "hija de empresas", según relata el libro corporativo de la compañía.

Luego, durante los intentos de toma hostil a finales de los 70, jugó un papel fundamental en la defensa y preservación de la autonomía de las empresas de la región, al punto de convertirse en una de las "cabezas" visibles del naciente Sindicato Antioqueño, hoy Grupo Empresarial Antioqueño (GEA). De este modo, la empresa fue capaz de transformar en oportunidad la amenaza. Eso mismo hizo cuando la apertura del sector en los 90 obligó a las empresas de seguros a buscar socios internacionales. Suramericana fue la única que pudo conseguir un socio de renombre mundial sin perder el control de sus compañías (M., C. A. 2018).

Estos principios de respeto al pequeño accionista, solidaridad y transparencia, presentes en los momentos decisivos de la compañía, y una política de alta reinversión de utilidades han hecho que los cerca de 200 accionistas iniciales sean hoy más de 500 accionistas institucionales y más de 5.500 personas naturales (ANIF, 2019).

Otro aspecto que llama la atención al revisar la historia de la compañía Suramericana de Seguros S.A., es la estabilidad en la gerencia y la gestión del recurso humano. En sus casi 70 años de labores, la compañía ha tenido 8 presidentes, que generalmente hacen carrera en la compañía y luego permanecen como consejeros y miembros de sus juntas directivas por largo tiempo.

Todo esto ha permitido que la Familia Suramericana cuente hoy con 1.300 empleados directos y 600 indirectos, y una fuerza de ventas de más de 1.900 asesores y 600 empresas dedicadas a la intermediación de productos de seguros, y que se siga consolidando como el tigre en protección (Informe de la Junta Directiva, Suramericana de Seguros, 2020).

De este grupo de interés, la compañía Anglo Seguros CIA LTDA., ha aprovechado las oportunidades de marcas de alto posicionamiento como Suramericana como compañía

intermediaria de seguros cuyo objeto social es exclusivamente ofrecer seguros y garantizar la protección de los bienes e intereses patrimoniales contra la mayor cantidad de riesgos a los cuales se encuentran expuestos y promover su celebración obteniendo la renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador.

Según ANIF (2020), y en pleno desarrollo de la pandemia mundial, para dicho año este sector reporta niveles positivos de ganancias y estabilidad, actuando bajo la supervisión de la Superintendencia Financiera. No obstante ante las medidas sanitarias impuesta por el Gobierno nacional, en el quinquenio 2015 a 2020, el sector asegurador alcanza un crecimiento promedio anual real de aproximadamente 7.9% en primas emitidas impulsando el crecimiento económico y la reducción del desempleo en el país, encargándose así en aumentar la productividad y crecimiento de las empresas, invirtiendo en el capital humano por medio de la educación, salud y desarrollo de nuevas tecnologías, en las cuales han participado de forma decidida empresas aseguradoras como Seguros Del Estado S.A., La Previsora S.A., Compañía De Seguros BBVA, Seguros Colombia S.A., Mapfre Seguros De Colombia S.A., Seguros Mundial S.A. y Seguros Alfa S.A., entre otras.

Según la Superintendencia Financiera (2020), el aspecto demográfico de las compañías aseguradoras, es netamente nacional, dado a que no aplican a tratados internacionales, no obstante los residentes colombianos pueden tomar seguros de cobertura internacional para cubrir sus riesgos personales cuando se encuentren fuera temporalmente del país, en este mismo sentido las compañías extranjeras no pueden promover seguros o servicios en Colombia ni a residentes colombianos.

Para Madrid (2016), en el apartado ecológico debido a la fuerte contaminación ambiental que generan diversas actividades del ser humano, la responsabilidad social es una

preocupación que se genera en las empresas sobretodo de construcción o automotor que cada una por su parte registra diferentes acciones contaminantes, las empresas automotrices con los siniestros y las empresas constructoras con desechos derivados de costos de limpieza, remediación, daños a recursos naturales, defensa legal, transporte contingente de desechos y daños a la propiedad. Debido a esto las empresas aseguradoras ofrecen asesorías y coberturas para el normal desarrollo de sus actividades.

En lo jurídico, según FASECOLDA (2019), en su informe sobre “síntesis sobre la evolución del régimen de las aseguradoras y reaseguradoras” la actividad aseguradora se encuentra avalada por la constitución política de Colombia en el artículo 335 establece:

“Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito”.

Así, la Superintendencia Financiera de Colombia inspecciona y vigila todas las empresas que ejercen esta actividad.

En el aspecto tecnológico el Programa de Transformación Productiva (2014), las empresas aseguradoras invierten en el desarrollo de software, donde los programas optimizan el tiempo de entrega de las cotizaciones de los seguros siendo así mucho más eficientes. También garantizan a través de ellas atención personalizada donde se disminuye la burocracia y papeleo.

Además es una oportunidad para las empresas aseguradoras para llegar a más personas y tener cobertura nacional y ampliar su red de clientes, logrando un alto posicionamiento en el sector asegurador y un impacto en crecimiento sistemático respecto al PIB nacional, que pese a los efectos de pandemia, en el año 2020, cada colombiano consumió un promedio de COP \$632.097 en seguros, lo que incrementó la profundización de estos en la economía, pasando de 2,84% en el 2019 a 3,04% en el 2020, sin embargo, el comportamiento es resultado de la caída del 6,8% del PIB. Esto es, según la Superintendencia Financiera, en 2020 y el transcurso del año 2021, la industria aseguradora sintió los efectos de la pandemia en los diferentes sectores, especialmente las primas, que llegaron a \$30,5 billones, un crecimiento del 1% frente al mismo periodo del año anterior.

## 5. Marco de referencia conceptual

### 5.1 Estrategia y modelos gerenciales

Las estrategias y modelos gerenciales se implementan en las empresas para desarrollar y dirigir todo el sistema interno propio. Según Madrigal y Zorrillo (2019), estas estrategias y modelos están relacionados con la realidad que vive la empresa, y aplicados de una forma adecuada hará que la empresa se desarrolle eficazmente. En efecto, las estrategias y modelos gerenciales dependen de la innovación, la competitividad del mercado, y los procesos de gestión. Todo esto hace que los procesos internos estén enfocados a las metas u objetivos organizacionales, dando como resultado el crecimiento, rentabilidad, permanencia de la

empresa.

De igual forma, las estrategias y modelos gerenciales ayudan a posicionar la empresa dentro del mercado, controlar sus costos, mejorar la participación dentro del mercado y darle cumplimiento a normas y estándares de calidad. Para finalizar, las estrategias y modelos gerenciales son un elemento esencial para el progreso de la empresa, y que día a día la competitividad y la globalización se desarrollan cada vez más rápido (López, 2011).

## 5.2 La gerencia estratégica

Según González (et al. 2019), la gerencia estratégica asegura el éxito de cualquier empresa, es una herramienta que permite ordenar y administrar diversos cambios que apunten a los objetivos de la empresa, logrando obtener mucho más rápido las ventajas competitivas y posteriormente ser empresas sostenibles, en donde es imprescindible las estrategias y modelos gerenciales de forma dinámica, para de esta manera poder lograr resaltar los valores institucionales y las habilidades de liderazgo entre los trabajadores. También al crear e implementar estrategias y modelos gerenciales accede a cualquier empresa en la toma decisiones importantes, que van relacionadas a los continuos cambios que tienen los contextos con el pasar del tiempo.

Por consiguiente, la gerencia estratégica según Gallardo (2012), es una herramienta fundamental para ordenar y administrar cambios dentro de una empresa u organización, esta define los objetivos de dicha organización y a su vez establece estrategias para llegar al éxito. Esto es, dentro de la gerencia estratégica se da reconocimiento a la participación, la toma de decisiones y liderazgo a todas esas demandas actuales y a futuro dentro de una organización.

Por su parte, Tompson y Strickland (2004) muestran que la gerencia estratégica o administración estratégica debe mostrarse como un proceso de tipo organizacional, en las

cuales se evidencia por medio de cinco tareas esenciales, las cuales son:

- ¾ Desarrollo de una visión estratégica de la empresa, hacia donde se dirige.
- ¾ Determinar los objetivos que logren convertir una visión estratégica de desempeño evidenciada en los resultados de la empresa.
- ¾ Creación de estrategias innovadoras que apunte a lograr cada uno de los objetivos.
- ¾ Puesta en práctica de diversas estrategias efectivas y eficientes en las empresas.
- ¾ Evaluación constante del desempeño para corregir o formular ajustes a la dirección, visión, objetivos, estrategias ante las condiciones cambiantes del día a día y las nuevas oportunidades.

De allí que en el proceso de la planeación la estructura gerencial determina, según Sallenave (2002), la forma como se va a gestionar la empresa, la organización que esta tiene, aquí se tiene en cuenta las fortalezas, para que se dé un adecuado funcionamiento y el logro de los objetivos. La estructura gerencial, según Zapata (2015), es de suma importancia para cualquier empresa debido a que esta les ayuda la adaptación a las evoluciones y al cambio que va exigiendo cada vez más el mundo actual, todo esto con el propósito de que las empresas logren alcanzar beneficios, objetivos y el crecimiento.

### 5.3 Liderazgo y cultura organizacional

De acuerdo con Madrigal y Zorrillo (2019), para abordar el concepto de liderazgo se hace necesario enmarcarlo dentro del concepto de Cultura Organizacional, como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Adelantar estudios sobre cultura organizacional, para Hersey (et al. 1998), puede ser considerado uno de los retos de mayor dificultad y complejidad, tanto para el campo de la teoría organizacional como para el campo del comportamiento organizacional. En este sentido, el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño (Martínez, 2010).

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Para Gallardo (2012), aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales que afectan su misma planeación o direccionamiento estratégico, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

En estudio sobre cultura y liderazgo, Rodríguez (2001a) expresa que algunas de las variables relevantes a la hora de realizar la planeación estratégica de la organización, es la medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, e incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. Es decir, según Robbins (2004), a nivel organizacional, se ha concebido el Clima como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para

lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos (Munch, 2008).

Como lo expresa Chiavenato (2004), los grupos están integrados por seres humanos que, trabajando juntos, suman las distintas competencias que se requieren para lograr un objetivo. Las relaciones, los grupos, son el espacio que se tiene para crear algo, y es a partir de la forma en la que se relacionan unos con otros, que pueden alcanzar objetivos que individualmente sería muy difícil o imposible lograr. Es para eso que existen los equipos. A su vez, lo que puede hacerse en un equipo está limitado por el contexto que proveen las personas que lo forman cuando interactúan. La capacidad de acción de un equipo es una función de las relaciones que las personas que lo conforman establecen entre sí (Escaramuza, 1992).

Como lo enfatiza Rocco (2009), en su texto sobre el cambio en la organización, la capacidad de generar sinergias internas originadas del nivel de empoderamiento otorgado a los equipos de trabajo bajo la dirección de un líder o coach formado para motivar y persuadir hacia el cumplimiento de objetivos, se constituye en importante ingrediente generador de alineamiento estratégico requerido para emprender un acertado direccionamiento estratégico y generar una adecuada Cultura Organizacional (CO), es decir, según González (et al. 2019), si los equipos no se han construido a partir de políticas claras a través de gestión humana, cualquier intento para direccionar la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, los costos de reproceso interno cobrarán con creces el errado desempeño sobre las decisiones de administración del talento humano y, por consiguiente, la falta de un liderazgo definido en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio y gerencia.

En este sentido, Fuente (2007), cuando aborda en su texto sobre comunicación humana en el mundo contemporáneo, enfatiza en la importancia de las relaciones internas en la organización y la necesidad de empoderar al cliente interno para que contribuya con la solución a los tiempos de adversidad, es decir, se sentirá motivado y reflejará la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas del equipo, logrando además, desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, resaltar la cultura en el trabajo en beneficio del cliente.

Por su parte, Montealegre (et al. 2017) han concebido el liderazgo en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia y muchos otros conceptos. Esto es, alude necesariamente al concepto de cultura organizacional que enfrenta en forma permanente un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica.

Para Katz y Kahn (1999) definen liderazgo como la influencia por sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización. Los líderes que estimulan intelectualmente alientan a las personas a cuestionar presunciones básicas y a considerar nuevas perspectivas. Por consiguiente, como lo expresa Howell (1988), las organizaciones han ido incorporando personal con competencias propias que trascienden los solos conocimientos técnicos, de tal suerte que se crean equipos de trabajo capaces de responder a los lineamientos de su coach (líder), con el fin de responder y comprometerse con el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo dichas competencias técnicas y sociales que generen ventajas competitivas al interior de sus áreas de gestión y de la organización como ente social.

En este sentido Katz y Kahn (1999) enfatizan en que los altos directivos deben concebir su liderazgo organizacional en función de sus relaciones internas, en las cuales la comunicación en todos los niveles, unidades, programas y proyectos de la organización, se convierte en el principal insumo de dichas relaciones que, a la vez, estimularán el liderazgo y el empoderamiento de su cliente interno hacia el logro de objetivos y metas.

Es importante considerar lo planteado por Senegé (2000), cuando hace alusión al aprendizaje organizacional a partir de la participación de los líderes en programas estratégicos como el coaching, es decir, el “entrenamiento”, mediante el cual se estudia del Ser Humano desde la comprensión que es el lenguaje lo que lo constituye y distingue al ser como humano. Esto es, que al interior de las organizaciones se dirija el entrenamiento de su cliente interno a partir del empoderamiento que debe tener el empleado para apropiarse en forma de una sana delegación de funciones que le permita liderar su equipo de trabajo bajo las premisas de su misión institucional y políticas del área de gestión humana.

No obstante, su importancia, algunas teorías en cierta forma han tergiversado el modelo y lo han considerado como una simple extensión de los programas clásicos de la capacitación, más orientada desde los modelos de motivación de la psicología empresarial (Escaramuza, 1992).

Para Easterling (2011), este modelo va mucho más allá de los simples programas de capacitación, se trata más bien de introspectar en el empleado un verdadero alineamiento de los principios de la organización y su misión con los valores y expectativas que tienen estos empleados, por lo tanto, el coaching no puede ser una simple réplica que se aplica a todo equipo de trabajo y a toda persona.

En todo caso, de acuerdo con Contreras (et al. 2009), los directivos deben visualizar aquellas situaciones críticas que demandan un interés particular, pero estratégico para llevarlo a cabo, caso por ejemplo cuando se presentan dificultades para alcanzar los propios retos o para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos; pero muy especialmente este modelo lo vienen adoptando las compañías por las dificultades que han encontrado en los procesos de los negocios, asociados a problemas de comunicación interna entre las diversas dependencias de sus organizaciones, permitiéndoles mayores niveles de productividad.

De otro modo, el coaching es una disciplina que logra la integración enfocándose no en las técnicas y procedimientos, sino en la persona que los utiliza, ya que más allá de las competencias técnicas, está el dominio humano donde se desarrollan los procesos que van a impedir o permitir el logro de los resultados deseados. Es en el dominio humano donde toma sentido lo técnico y donde radica la ventaja competitiva de las empresas (Escaramuza, 1992).

En este sentido, el coaching permite diseñar conversaciones para que con ellas las personas de un equipo produzcan las acciones que generen los compromisos necesarios para el logro de los objetivos declarados. Para ello es necesario desarrollar habilidades para tomar conciencia y coordinar acciones, y son estas destrezas las que constituyen las competencias conversacionales (Sánchez y Rodríguez, 2009).

Hersey (et al. 2007) han analizado en diversas organizaciones que les han apostado a modelos de liderazgo, cuáles han sido sus prácticas en materia de Liderazgo con Asertividad y Alineamiento Organizacional, de lo cual vale la pena enfatizar en que la generalidad al interior de las compañías ha sido el reflejo de un alto nivel de confianza en materia de desempeño respecto al subalterno. Esto es, acudiendo al concepto de Empoderamiento del cliente interno, los empleados consideran que se viene desarrollando la construcción personal alrededor de los

equipos y el aprovechamiento de la potencialidad de competencias en las diferentes áreas de la organización.

Se retoma nuevamente el concepto de las tres dimensiones formuladas por Denison y otros como son el facultamiento (empowerment), orientación al equipo y desarrollo de capacidades para asumir las competencias laborales. Esto es, según Maquera (2011), es un elemento bastante trascendental, toda vez que los objetivos planteados de tipo funcional y estratégico deben estar direccionados al cumplimiento de los demás elementos corporativos, como el caso de su misión y visión corporativas.

Este panorama aporta, como se verá en adelante, a lograr el Alineamiento Organizacional, en la medida en que la organización debe hacer todos los esfuerzos al interior de los equipos de trabajo y en forma individual, para que coincidan los objetivos (reflejo de su misión) con los objetivos colectivos e individuales.

Para Juárez y Contreras (2012), considerando el Liderazgo como la capacidad de generar sinergias positivas al interior de un equipo de trabajo, llama la atención como en la mayoría de las empresas que vienen desarrollando sus programas de formación o entrenamiento mediante el coaching, sus empleados, a todo nivel, perciben un verdadero liderazgo en su superior.

A la vez, en aquellas organizaciones en las cuales la formación no ha sido una prioridad, a la luz de la nueva teoría sobre la Cultura Organizacional (CO), pone de manifiesto un posible deterioro de las relaciones internas cuando no hay un convencimiento marcado sobre la capacidad de liderar el equipo de trabajo, y por consiguiente llega a afectar los niveles motivacionales y de empoderamiento del cliente interno (Ahumada, 2001).

Si se analiza la posición anterior, tal parece encontrarse una contradicción cuando la percepción del cliente interno respecto a su autonomía laboral o empoderamiento es bastante positiva, comparada con la percepción del mismo cliente interno en materia del liderazgo que deben asumir su jefe para conducir sus equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De otro lado se ha observado, según Álvarez (2007), para los mandos medios de las organizaciones, pese a que sus compañías, tanto en sus elementos corporativos como en su direccionamiento estratégico, han respaldado el cumplimiento de los objetivos, principalmente en ventas y posicionamiento de marca, al liderazgo y empoderamiento de su cliente interno, en la práctica se manifiestan desacuerdos sobre este importante aspecto.

Lo anterior da a entender que en dichas compañías aún prevalece el modelo de jefatura al interior de las áreas y dependencias, mas no responde a una política de empresa direccionada y controlada desde las altas jerarquías. Nuevamente, Ahumada (2001) alude al concepto de una autonomía laboral sin los cimientos marcados o estructurados sobre una sólida base de liderazgo, es decir, dicha autonomía continúa siendo respuesta al nivel de responsabilidad de las funciones y procedimientos establecidos al interior de las áreas.

En forma muy marcada, en estas organizaciones aún con un estilo gerencial clásico, en los mandos medios, el impacto sobre los programas de capacitación no han logrado permear los clásicos modelos autocráticos de la supervisión hacia la confianza y el empoderamiento, situación que permite validar que, si bien estas compañías han estado al margen, en cierta forma, de un programa direccionado hacia el coaching empresarial, los mandos medios han ido logrando un espacio importante en su desempeño auto dirigido, es decir, han ido logrando un mayor empoderamiento para su gestión y desempeño laboral (Navas y Guerras, 2002).

En forma casi que contradictoria, aquí se presenta una situación de desfavorabilidad en la relación jefe-subalterno, en la medida en que el empleado no se siente respaldado o apoyado en su labor cotidiana para mejorar su productividad en la misma (Díez, et al. 2001). De lo anterior podría manifestarse que se debe a los programas de capacitación implementados al interior de algunas compañías que han permitido un mejor desempeño en las funciones individuales, más que a un proceso de liderazgo que apoye la función de equipo y no sólo de individualidades (Amorós, 2007).

No menos importante es la percepción de Thompson (et al. 2012) han manifestado como en algunos de sus estudios en estas organizaciones se visualiza la percepción desfavorable para una alta parte de empleados que consideran se presenta una posible discriminación en materia de trabajo social al interior de la Compañía. Esto es, considerando el bienestar laboral como el escenario o clima laboral resultante de actividades motivacionales y de crecimiento personal y familiar (calidad de vida), no se establece, según dicho público, una política única de tipo institucional que involucre a todos y cada uno de los empleados en la obtención de beneficios sociales y de orden laboral (Collins, et al. 2004).

Según Davis y Newstrom (1993), y corroborado por Chiavenato (2004), el concepto de bienestar laboral trasciende, desde la nueva política de Calidad, el estímulo remunerativo o económico, al conjugar aquellos elementos no higiénicos (no económicos) con los enmarcados en las curvas salariales y demás beneficios de orden económico. Así mismo, a la integración del núcleo familiar en los espacios empresariales.

Pese a lo anterior, se aprecia cómo aún existen y persisten modelos gerenciales en los cuales se refleja algunas carencias de tipo estratégico y funcional, al no experimentar en la práctica un claro modelo de liderazgo empresarial basado en modelos como el coaching u otros

que le permitan lograr su cultura organizacional a través del empoderamiento de su cliente interno (Katz y Kahn, 1999).

Para Kleffman (et al. 1991), escenarios como lo anterior abre un importante espacio para entrar a formular, un acercamiento a una propuesta de Liderazgo a partir del modelo de coaching, como el implementado por empresas líderes a nivel mundial que le dan toda la validación a esta estrategia de entrenamiento organizacional en las cuales se ha logrado mayores niveles de competitividad gracias al entrenamiento de sus empleados en todo nivel.

Es decir, lo que se debe lograr es la vinculación del capital humano al sistema de gestión por competencias porque esto le permitirá a la organización traducir su misión y metas a un conjunto de competencias de toda la jerarquía por su importancia ante el logro de los objetivos propuestos, tanto para la organización como para los equipos de trabajo (Samelnik, 2003).

Lo anterior, como lo plantea Olve (et al. 2002), cuando aluden al concepto de Cuadro de Mando FML, enfatizan sobre la importancia de trabajar muy duro en la incorporación del modelo de control de gestión apoyados por fuertes sistemas de información. El BSC (Cuadro De Mando FML) que lo vienen practicando muchas compañías con asesores externos les han permitido utilizar información adquirida en la evaluación por competencias para ir más allá de las brechas individuales o las tendencias por área. De igual forma, estas organizaciones han logrado integrar esta información como base para los procesos y metas bajo la perspectiva gerencial en el manejo de los procesos, de sus clientes y empleados.

Dicho de otra forma, esta metodología les ha permitido que en cada uno de los sistemas internos se presente una fuerte relación entre el comportamiento de las personas, es decir, su posición conductual y los objetivos organizacionales como un resultado a dichas conductas

para generar una nueva cultura organizacional hacia el servicio (Gallardo, 2012).

#### 5.4 Nivel de asertividad comunicacional

Este subcapítulo manifiesta la importancia sine qua non que tiene la Comunicación Asertiva como requisito no negociable del Liderazgo y el Alineamiento Estratégico, toda vez que dichos procesos comunicacionales son inevitable porque aún en su ausencia, se comunica algo.

La comunicación es la piedra angular en las organizaciones, la interacción de sus miembros con clientes, proveedores, aliados, se hace cada día más necesaria; es por ello que la calidad en la comunicación adquiere cada vez más importancia. Es posible evaluar el nivel del progreso de una organización a través de la capacidad de comunicación entre sus integrantes, en esto reside el éxito o el fracaso (Kaplan y Norton, 2004). Vale la pena retomar las posiciones de importantes escritores que abordan el tema desde la óptica de la visión empresarial y los fenómenos neurolingüísticos que establecen el Contrato Emocional, piedras angulares del Liderazgo con Comunicación.

Hill (et al. 2011) se refieren a la forma como las organizaciones determinan los condicionantes actuales de acuerdo con las percepciones de su cliente interno. Enfatiza como pese a presentarse en algunas organizaciones un importante reflejo de la efectividad de los principales medios comunicacionales empleados por estas compañías, se opone una buena parte de sus empleados que consideran y perciben inadecuados los medios de comunicación internos, toda vez que en dichos medios se plasman informes y comunicados de diverso orden, en particular los atinentes a instructivos acerca de procedimientos y operaciones que demanda la asertividad diaria.

Para Samelnik (2003), considerando la importancia que reviste la comunicación verbal entre directivos y subalternos, al igual entre éstos mismos a igual nivel, muchos empleados no aprecian la claridad suficiente en la comunicación directa con sus jefes, lo que a la luz del concepto de Asertividad se aleja de aquel postulado que exige la claridad comunicacional en términos de eliminar la subjetividad que no debe estar presente en un Contrato Emocional, es decir, no hay espacio para la conjetura que conlleva a la desinformación, y por consiguiente la duplicidad de funciones.

Nuevamente, Thompson (2012) manifiesta como en aquellas organizaciones donde hay ausencia de un fortalecido alineamiento organizacional, queda debatida y controvertida la efectividad de la comunicación asertiva como elemento base del Empoderamiento, cuando no se cuenta con la suficiente claridad en la comunicación interna, máxime cuando se trata de la relación cercana del cliente interno a nivel de dependencias o departamentos. Esto riñe con el principio del coaching cuando hace alusión a la capacidad de interactuar con los subalternos en un escenario de confianza y delegación.

Esto es, según Hitt (et al. 2008), la ejecución de los planes operativos o funcionales que se dan al interior de dependencias encuentran su cumplimiento cuando la comunicación que involucra el cliente interno en sus funciones cotidianas permite el lenguaje universal, que no es otra cosa que la generación de Sinergias al interior de la organización, pues de esta forma se apunta a los objetivos comunes de equipo.

Para Porter (1985), la competitividad no puede reñir con los niveles de formación del cliente interno, toda vez que este desacuerdo en la efectividad de la comunicación respecto a los acontecimientos que de una u otra forma inciden en el cumplimiento de la tarea funcional, genera las llamadas “islas” de la información, donde se atomiza el mensaje y no permite que

fluya en los procesos jerárquicos, debido a los distractores del lenguaje asertivo.

Vale la pena retomar a Chiavenato (1994), al considerar que uno de los niveles del Contrato Emocional en el cual el cliente interno requiere Crear Valor, cuando busca y se compromete al logro y la acción propia orientados a los que lo rodean, es decir, su equipo de trabajo, esta posición genera una elevación del contrato emocional ya que éste sólo existe si se construye en relación de confianza con los demás del equipo. Esto es, la democratización de objetivos que normalmente se exponen en reuniones de grupos primarios es precisamente donde el equipo de trabajo es la fórmula idónea para orientar el nivel emocional de los vínculos entre sus miembros.

De allí, como lo expresa Senega (2000), se desprende igualmente el concepto de equipos de alto rendimiento dando lugar a superar la incertidumbre y permiten compartir éxitos y fracasos, frutos ambos de actuar decidiendo frente a lo nuevo, lo que se expone precisamente en las reuniones de trabajo bajo el tutor o Coach.

De lo anterior es claro que el éxito empresarial está medido por el concepto de feedback, en el cual se retroalimenta la buena labor o se direcciona hacia las correcciones de tipo individual y colectivo. Dicha retroalimentación está encaminada no solo a la evaluación del Empoderamiento o corresponsabilidad de la delegación, sino como factor motivacional que permite oxigenar los planes trazados (Davis y Newstrom, 1993).

En este sentido, la ausencia de estos factores motivacionales, como lo expone Chiavenato (1994), se aleja, igualmente de la confianza y la autoestima como factores más predominantes en la asertividad, es decir:

Si no hay confianza o autoestima no puede haber asertividad,  
puesto que para demostrar nuestros derechos a través de la

conducta asertiva se necesita la confianza en nuestras propias creencias, habilidades y metas; así como respetarnos a nosotros mismo y creer que somos capaces de hacer lo que nos proponemos". (p.99)

Por lo anterior, los flujos de información que permiten crear un escenario de confianza por la claridad en procedimientos, políticas y demás directrices organizacionales, no permiten la consolidación del principio de sinergia como mecanismo de productividad, toda vez que nuevamente allí se generan regularmente reproceso y costos ocultos en la gestión individual y grupal (Kleffman et al. 1991).

Además, el cliente interno tiene que reconocer cuáles son sus responsabilidades en cada situación y qué consecuencias resultan de la inadecuada ejecución, y esto precisamente se origina en los deficientes sistemas de comunicación interna. En otro sentido, la desinformación interna entorpece la conducta Asertiva, y por consiguiente puede ser generadora del conflicto interno (Kaplan y Norton, 1999). Esto es, la Comunicación Asertiva tiene como objetivo la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables para optimizar los procesos comunicacionales y generar confianza y, por consiguiente, empoderamiento (Davis y Newstrom, 1993).

Aquí, nuevamente, Ayala (2003) ha encontrado cómo en algunas empresas para un alto nivel de empleados de todo nivel (cifra altamente representativa a la luz del concepto Coach) la jerarquización funcional está más representada en el "hacer" que en el "saber", puesto que, como lo plantea Gelvan (2007), "Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día" (p.77).

Esto es, la retroalimentación permite la concreción de la conducta Asertiva, al definirla como lo plantea Munch (2008):

Una capacidad de decir sin miedo lo que se siente teniendo en cuenta cómo hacerlo y porqué, analizando la situación y llevando a cabo la mejor reacción ante el problema la cual dará satisfacción tanto al individuo, como a los que participan en el suceso. (p.31)

A lo anterior se suma el precepto de liderazgo fundamentado en la capacidad del líder de permitir a su subalterno apropiarse con seguridad para cumplir las metas individuales y de equipo, por lo contrario estaría sumergido en la brecha del desestimulo y estrés emocional del que habla precisamente el Contrato Emocional cuando se refiere al compromiso irrestricto del cliente interno respecto a sus obligaciones, compromisos y derechos (Rodríguez, 2001b).

Como se aprecia, en la práctica de algunas compañías, según la posición de Kouzes y Posner (2005), el concepto del líder asertivo se orienta más al hacer funcional que a la práctica del empowerment, y que se traduce como “facultar o entregar poder”. Este concepto no debe confundirse, en el sentido de que todos los jefes cedan el poder a sus subordinados para que puedan decidir todo, esto sería una “anarquía”. Es importante que cada jefe sepa definir fronteras, de acuerdo al nivel de competencia del subordinado, a través de las decisiones, y esto es posible gracias a la comunicación asertiva; de esa forma la empresa crecerá en un mercado competitivo y globalizado, tal como lo reza su misión corporativa.

En otro sentido, la asertividad tiene mucho que ver con la responsabilidad personal que el líder asume con respecto a sus pensamientos, decisiones, acciones y comportamientos. A mayor asertividad, también será mayor el sentido de la responsabilidad por sí mismo. Pero esto se avizora en el comportamiento del grupo, en colectivo, como resultado del nivel de liderazgo

individual, que no es otra cosa que la sumatoria del nivel de compromiso de los actores del sistema organizacional (Esterkin, 2007).

Para autores como D'Souza (1996), es común que en algunas organizaciones en materia de un sistema comunicacional de orden corporativo como reflejo de sus niveles de liderazgo desde la comunicación asertiva con su cliente interno y sus públicos externos, algunos directivos son conscientes que las políticas y procesos no cuentan con herramientas estratégicas que se socializan en forma efectiva a través de una clara comunicación asertiva con sus empleados, clientes y proveedores, pues es la única forma de direccionar el comportamiento organizacional hacia los objetivos y metas corporativos.

Desafortunadamente, los sistemas comunicacionales, no solo en estas organizaciones sino muy en general, no han podido ejercer este rol conductor para generar un acertado comportamiento laboral, en cuanto a una clara comprensión de las políticas, los sistemas, los procesos y procedimientos que deben apoyarse en los principios corporativos (Cornejo, 2006).

Pese a lo anterior, según D'Souza (1996), algunas otras organizaciones le vienen apostando a que su misión sea lo más explícita posible para provocar un impacto fuerte en el cliente interno, pues si se logra operacionalizar la misión en toda la estructura jerárquica de la organización, esto obliga a comprometer a todos los empleados con su Cultura Organizacional-CO-. Para lograr este objetivo, empresas del sector de la salud, por ejemplo, Cardona, A., P. Cardona (et al. 1999) han aprendido a observarse de manera autocrítica y determinar en qué aspectos de sus procesos se harán fuertes hasta el punto de lograr ventajas competitivas originadas en las competencias laborales. Este análisis les ha permitido distinguir y comprometerse con determinados "focos críticos", es decir, variables con mayor probabilidad de impactar en el logro de la misión y sus objetivos estratégicos, que no son más que el reflejo

de su misión y vocación hacia el servicio.

### 5.5 El Alineamiento estratégico

Como lo plantean Kaplan y Norton (2004), el alineamiento se ha convertido en objetivo estructural de toda organización, sin importar su tamaño, sector y actividad, toda vez que desde allí se pretende vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, logrando que a todo nivel jerárquico se asegure que todas las personas, en su cotidianidad, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización.

El concepto de Alineamiento Estratégico del cliente interno se corresponde directamente con la misión, la visión y las metas que ha formulado la organización; lo que implica que cada empleado, desde su puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. Y esto solo puede lograrse con un proceso muy bien elaborado de la Comunicación Asertiva en todos los niveles de la organización (Villa y Pons, 2006).

Como se ha venido argumentando, el éxito organizacional está estrechamente relacionado con las estrategias incorporadas en la misma y que están direccionadas hacia el Alineamiento Organizacional, pero definitivamente es el nivel de empoderamiento del cliente interno quien determina estos niveles de compromiso.

Es claro que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos hacia la búsqueda de empleados calificados por sus competencias, pero igualmente también se requiere de implementar procesos de cualificación en sus tareas una vez ingresan a sus estructuras (Williams, et al. 2009).

Hoy en día el aporte personal al trabajo está cambiando de significado progresivamente. Ya se parte de un concepto que asocia el trabajo a la tarea, siendo ésta una actividad predeterminada. Es decir, la calidad del trabajo se equipara con la calidad de los resultados y la eficiencia de los mismos. Esto lleva a abordar el concepto de la productividad como una variable de medida del trabajo, que, si bien se logra con un planificado proceso de capacitación, necesariamente se debe trascender hacia procesos de formación que son los que en última instancia generan valor y compromiso hacia la organización (Vecchio, et al. 2008).

En este punto vale la pena retomar el concepto de El Contrato Emocional Goñi (2013):

Cada persona lo interioriza haciendo un ejercicio de libertad al optar por un nivel bajo, medio o alto de vinculación con el proyecto empresarial o mejor aún con las personas que lo representan. Y dado que quien decide el nivel es siempre el trabajador, puede variar tremendamente en función de las últimas experiencias vividas, del cambio de entorno de trabajo, de la jefatura de la persona, del reconocimiento propio y ajeno, o de nuevos principios y objetivos colectivos. (p.302)

Según el autor, el Contrato Emocional no es más que el compromiso que asume el empleado respecto a los objetivos de su organización, es decir, el refleja el nivel de alineamiento entre los objetivos empresariales y los de su cliente interno, lo que solo puede lograrse cuando al interior de las organizaciones se diseñan agresivos programas de liderazgo basados en proyectos de vida para sus empleados, y no sobre las bases de la motivación salarial, que aunque importante una determinada curva salarial por competencias, el compromiso va más allá de los solos intereses higiénicos (materiales) que busca el ser humano

en su organización.

Aquí en este punto resalta cómo liderazgo y alineamiento se manifiestan débiles si se considera que la efectividad de los programas de capacitación al interior de toda organización debe ser el resultado de un liderazgo marcado en el empoderamiento del cliente interno (Yukl et al.

2002).

A modo de reflexión sobre al anterior marco teórico, y fusionando las teorías de los expertos abordados, identificar los actuales modelos de Liderazgo gerencial desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a la visión corporativa de las organizaciones, se logra identificar como algunas organizaciones ostentan de un modelo estratégico direccionado hacia la competitividad basada en el empoderamiento de su cliente interno.

Se destaca la importancia de modelos gerenciales de liderazgo y empoderamiento sustentados en el modelo coaching. Esto es, según algunos autores los directivos son conscientes que a la fecha aún no han desarrollado un modelo definitivo de Liderazgo basado en la Comunicación Asertiva, que les permita a la vez lograr un alineamiento organizacional que logre fusionar sus estrategias corporativas con los intereses y objetivos de su cliente interno.

Con respecto al sistema comunicacional de orden corporativo como reflejo de los niveles de liderazgo desde la comunicación asertiva con su cliente interno y sus públicos externos, si bien algunos autores consideran que los empresarios han diseñado un claro programa de capacitación orientado hacia el servicio al cliente, falta fortalecer en su interior un programa de capacitación y formación que integre las diferentes áreas de la compañía, de tal

suerte que se genere un empoderamiento individual que conlleve a la generación de una Sinergia basada en el liderazgo colectivo de sus diversos equipos de trabajo.

De otro modo, se reclama, por parte de su cliente interno, fortalecer los mecanismos y herramientas que exige la Comunicación Asertiva, de tal forma que fluyan los procesos con la claridad adecuada que demanda cada puesto de trabajo. Es decir, los programas comunicacionales que se diseñen desde la alta dirección deben penetrar y permear toda la organización con el fin de eliminar todo tipo de reproceso que se generan ante los débiles sistemas de comunicación.

Por último, y no menos importante, el Alineamiento Organizacional de los distintos procesos que involucran al cliente interno y sus competencias, como medios para lograr el compromiso y la generación de sinergia al interior de sus estructuras, frente al cual se pudo corroborar en algunas teorías, como es clara la estrategia de algunas compañías que han logrado dentro de sus planteamientos estratégicos, un contundente Alineamiento Organizacional reflejado en la coincidencia de sus principios corporativos con los objetivos y proyectos trazados por su cliente interno.

## 6. Aspectos metodológicos

### 6.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación para Hernández (et al. 2012), se convierte en una importante herramienta del estudio, que le permite al investigador direccionar, en forma metodológica, secuencial, la forma cómo se realizó la investigación. Para el caso se utilizó el enfoque Mixto, porque desde lo cualitativo permite un acercamiento al fenómeno de investigación en donde los

sujetos participantes (directivos), son los que, en el mismo proceso investigativo, a través de su discurso, generaron los datos significativos para el análisis.

Adicionalmente, en su componente cuantitativo, mediante la técnica de encuesta aplicada al equipo de colaboradores, se logró la medición numérica y porcentual de sus posturas respecto a la medición del clima organizacional, fundamental en el direccionamiento estratégico para la compañía Anglo Seguros & CIA. LTDA., y cuyo origen se presenta tanto en los conceptos teóricos como en la información suministrada de primera mano por las directivas y personal de apoyo de la misma.

## 6.2 Alcance

Responde al descriptivo de los fenómenos bajo estudio, esto es, se logró saber el quién, qué y el dónde de los eventos o sujetos a estudiar (directivos y empleados), ya que son los actores centrales que permiten, no solo diagnosticar su situación actual en materia de direccionamiento estratégico, sino que ofrecen sus percepciones, capacidades y criterios sobre los cuales se debe sustentar cualquier propuesta que les afecte. Por lo anterior, el área intervenida respondió a la gerencial y administrativa, cuyas competencias se direccionan, entre otras funciones, al diseño, implementación y control del plan estratégico o direccionamiento estratégico, tanto en su componente teleológico como de procesos gerenciales y administrativos inherentes a la Cadena de Valor de esta compañía de servicios.

Dentro del alcance del proyecto es pertinente considerar la dimensión o alcance técnico del mismo. Esto es, en materia del alcance de la dimensión técnica, se describen los diversos procesos o flujogramas que demanda la actual propuesta sobre diseño del direccionamiento o planeación estratégica que requiere la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA.

Dada la naturaleza de la presente modalidad de fortalecimiento empresarial, es el área gerencial y administrativa en la cual se desarrolla el proyecto, esto es, por tratarse de una propuesta enfocada a un redireccionamiento estratégico, el estudio se circunscribe en la gerencia de la empresa y, por lo tanto, demanda de la revisión de todas y cada una de las áreas, lo cual partió de un diagnóstico estructural de su actual plan estratégico para luego diseñar su nueva plataforma.

### 6.3 Sujetos, comunidades, u organizaciones de estudio

En este caso, como fuentes primarias, correspondió a las directivas conformadas por la gerencia, dirección administrativa y dirección de gestión humana y comercial; al igual el equipo de colaboradores de la empresa Anglo Seguros & CIA. LTDA, que ascendió a 10 con competencias de apoyo en las diferentes áreas, como la participación de 3 asesores contratistas, para un total de 13 colaboradores. En cuanto a las fuentes secundarias (denominadas igualmente fuente documental) o de segunda mano, correspondieron a esta fuente estudios y teorías ya elaboradas; textos sobre gerencia; igual repositorios sustentados en tesis y artículos de revisión en revistas especializadas sobre el tema, que dieron rigor científico a la investigación.

### 6.4 Técnicas de recolección de la información

#### 6.4.1 Entrevista semiestructurada.

Según Cáceres (2008), en la investigación de enfoque mixto, en lo cualitativo, se utilizan las técnicas proyectivas, en las cuales, la entrevista es considerada como su principal herramienta, por tanto, se aplicó una entrevista semiestructurada, mediante la elaboración de un

cuestionario. La entrevista inicial se llevó a cabo solo con las directivas; se realiza con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa en sus variables internas y una aproximación a su posición competitiva, desde el punto de vista de ellos como empresarios, para luego cotejar algunos de estos resultados con los demás colaboradores.

(Ver anexo A. Entrevista semiestructurada)

#### 6.4.2 Encuesta.

Responde al formato o guía del taller llevado a cabo con la participación de los colaboradores con el fin de medir el clima organizacional como factor básico previo a la propuesta del direccionamiento estratégico. Para el caso, se empleó la técnica de encuesta sugerida por Segredo (2015), cuya evaluación de la confiabilidad incluyó la estabilidad y la consistencia interna. Como parte de la valoración de la confiabilidad, se evaluó la estabilidad del instrumento en dos aplicaciones sucesivas a un mismo grupo de sujetos en la República Cubana. En su construcción, el instrumento por lo complejo del fenómeno objeto de estudio, quedaron definidas 10 categorías, las cuales se agruparon en tres dimensiones, por lo que se obtuvo un instrumento multidimensional.

(Ver anexo B. Dimensiones y Encuesta Clima Organizacional)

Es pertinente aclarar que los resultados obtenidos en ambos instrumentos, entrevista a directivos y taller a los colaboradores, hacen parte de los análisis o hallazgos que contribuyeron a la elaboración de la propuesta del plan estratégico, y son presentados en la implementación del proyecto de investigación o intervención, año 2022, periodo I. Los resultados se presentan en el siguiente capítulo.

#### 6.5 Análisis de los datos

Como se podrá observar en el trabajo de campo en su proceso de recolección de la información en fuente interna y externa, esta obedece al cumplimiento de los objetivos formulados. Esto es, el análisis de datos respondió a dos componentes estratégicos, ellos son:

En su componente interno, se implementó, en primer lugar, la entrevista semiestructurada a las directivas para lo cual, como técnica proyectiva se empleó el “análisis de contenido”, propio de los estudios cualitativos. Esto es, según Araya (2002) enfatiza el análisis de contenido en sus dimensiones ocultas, el sentido latente y la inferencia a partir del relato emanado por los sujetos (para el caso de las directivas). Por lo tanto, el análisis de contenido cualitativo tiene como propósito encontrar el sentido que estos contenidos, poseen dentro del contexto.

En cuanto a su componente cuantitativo, propio de los estudios probabilísticos, se empleó la técnica encuesta para medir el clima organizacional de la compañía por medio del equipo de colaboradores. Dicha técnica de análisis empleó el parámetro estadístico “Moda” (evento de mayor frecuencia) de cada una de las Categorías empleadas con diferentes Constructos o Criterios que, en última instancia, permitieron la construcción del cuestionario. En consecuencia, la Encuesta utilizada se convierte en la técnica central de la actual investigación, bajo la técnica de Escala Likert, la cual responde a una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.

En su componente externo, igualmente se empleó el análisis de contenido sobre el perfil competitivo de la organización mediante la técnica del Benchmarking (análisis del líder del sector) de tipo Competitivo que, según González (et al. 2019), tiene como propósito medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación y determinar las estrategias a seguir de acuerdo con las Debilidades y/o

Fortalezas internas de la organización.

Así mismo, al fusionar o integrar los resultados obtenidos, se logró dar respuesta a la pregunta de investigación acerca de ¿cuál debe ser la caracterización del nuevo direccionamiento estratégico que debe adoptar la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA en respuesta a su misión y visión corporativa en el sector asegurador colombiano?, para lo cual se llevó a cabo el análisis de las matrices estratégicas de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) y la matriz de análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), en su componente interno (D-F) y en su componente externo (O-A).

Con respecto a la situación diagnóstica se alude a la metodología sobre Secuencia Planificación Estratégica recomendada por Robbins y Coulter (2005); análisis de las 5 Fuerzas del Mercado recomendado Porter (1985), con sus respectivos indicadores para la competitividad en el sector. Por último, desde lo funcional, se adoptó el Esquema Plan de Mercadeo sugerido por Kotler, P (2004), igualmente con las variables e indicadores de marketing, con énfasis en las TIC, aplicadas a su mezcla de mercadeo (Marketing Mix).

#### 6.6 Consideraciones éticas

El estudiante investigador, considerando que se trata de una modalidad de mejora o intervención en una organización real del sector asegurador colombiano, ofreció todo el sigilo y confidencialidad sobre la información suministrada, de tal suerte que en su componente cuantitativo de la información financiera, se conservaron los análisis porcentuales pero con simulación de las cifras reales, al igual la gerencia solicitó el Consentimiento Informado de su equipo de colaboradores en el proceso de medición del clima organizacional.

## 7. Resultados y discusión

## 7.1 Resultados de la investigación

Para efectos de recolección y análisis de información de las poblaciones bajo estudio, competencia directa, directivos y empleados de apoyo, se procede con el orden registrado en la formulación de los objetivos específicos; inicialmente, con la recolección de información interna, directivos y empleados, y posteriormente se construye el perfil competitivo bajo la técnica de benchmarking, aunque el proceso de trabajo de campo se lleva a cabo en forma simultánea, esto es, por tratarse de un enfoque No Experimental, los sujetos se abordan en su escenario natural sin depender un instrumento del otro.

### 7.1.1 Componente cualitativo y cuantitativo actual del plan estratégico en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA.

Responde al objetivo inicial el cual pretendió “determinar los componentes de tipo cualitativo y cuantitativo que conforman el actual plan estratégico en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, bajo su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”, por lo que de acuerdo con la información suministrada por la gerencia de la compañía, tanto en su componente cualitativo como cuantitativa (posición financiera) de la misma, se logró establecer la carencia de un plan estratégico técnicamente concebido en todos sus componentes. La información suministrada se detalla a continuación.

#### 7.1.1.1 Actuales Elementos Teleológicos del Direccionamiento Estratégico

##### $\frac{3}{4}$ Misión:

Brindar tranquilidad y confianza a nuestros clientes, a través de efectivas soluciones de seguros, fortalecidos por la capacidad de innovación, garantía de calidad y filosofía de servicio de nuestra gente.

#### ¾ Visión:

Anglo Seguros y CIA LTDA, será una agencia preferida en Medellín y Antioquia por su excelente servicio permanente, oportuno y personalizado, basados en relaciones que generen valor y creen vínculos sólidos determinados por la innovación, la transparencia, asesoría profesional y con un amplio portafolio de productos que satisfagan de manera integral las necesidades de nuestros clientes.

#### ¾ Política de Calidad:

Anglo Seguros & CIA. LTDA. Se compromete con la búsqueda de la satisfacción del cliente y la mejora continua de sus procesos, sustentados en su alto conocimiento, experiencia e innovación, brindando modelos de seguros personalizados y acorde a la necesidad del cliente y sobre todo el cumplimiento de los acuerdos pactados con sus clientes.

#### Objetivos corporativos:

- ¾ Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.
- ¾ Garantizar los cumplimientos y acuerdos pactados.
- ¾ Establecer modelos de seguros acordes al perfil del cliente.
- ¾ Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- ¾ Mantener el nivel de competencia de la empresa.

#### Valores Corporativos:

- ¾ Confiabilidad. La confianza de nuestros clientes representada en la total discreción de sus datos.
- ¾ Responsabilidad. Todas nuestras acciones son legales y actuamos bajo la total transparencia de las normas Colombianas en materia de seguros de bienes muebles e inmuebles.

- ¾ Ética. Trabajamos con un alto valor ético para respaldar la confianza de nuestros clientes en nosotros, ya que buscamos la permanencia indefinida de la empresa.
- ¾ Innovación. Nos anticipamos a las necesidades de los clientes desarrollando productos y servicios que cumplen un verdadero fin social y se constituyen en productos nobles para las entidades aseguradoras con las que operamos; equilibrio que hemos venido logrando con la aplicación de técnicas adecuadas de evaluación y administración de riesgos.
- ¾ Oportuno. Cumplir con los compromisos y los tiempos acordados con nuestros clientes.
- ¾ Respeto. Por nuestros empleados, intermediarios, clientes, proveedores y la comunidad en general, más allá del cumplimiento de las normas y de los contratos, teniendo en cuenta sus consideraciones y dando un trato equitativo y oportuno a todas sus inquietudes y solicitudes

#### 7.1.1.2 Información financiera histórica.

Es importante retomar de la descripción del problema de esta Compañía, cómo en el último trienio 2017 a 2019, se registraron datos reales de su situación de entonces, previa la Pandemia del Covid-19, al igual los años 2020 y 2021, venían de las proyecciones del quinquenio 2017-2021.

Esto es, las cifras correspondientes a los años 2020 y 2021, en plena situación pandémica, los resultados reales se analizaron en la descripción problema.

Las siguientes tablas registran, simuladamente, la situación financiera y económica de la compañía Anglo Seguros & CIA. LTDA.

Tabla 2

Estado de Resultados

Anglo Seguros & CIA. LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	712.000.000	822.360.000	949.825.800	1.047.182.945	1.154.519.196
Costos	429.800.000	485.144.644	548.247.564	592.387.570	639.888.324
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>282.200.000</b>	<b>337.215.356</b>	<b>401.578.236</b>	<b>454.795.375</b>	<b>514.630.872</b>
Gastos operativos	271.763.882	274.203.099	282.409.485	289.948.876	298.440.740
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>10.436.118</b>	<b>63.012.257</b>	<b>119.168.751</b>	<b>164.846.498</b>	<b>216.190.132</b>
Gastos financieros	28.033.440	24.120.660	19.174.900	12.923.460	5.021.640
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-17.597.327</b>	<b>38.891.597</b>	<b>99.993.850</b>	<b>151.923.038</b>	<b>211.168.492</b>
Impuestos	0	9.722.899	24.998.463	37.980.760	52.792.123
<b>Utilidad neta</b>	<b>-17.597.327</b>	<b>29.168.697</b>	<b>74.995.388</b>	<b>113.942.278</b>	<b>158.376.369</b>

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

Como se aprecia, la Compañía logra una importante recuperación de la utilidad neta que cerró negativa en el año 2017, al presentar un crecimiento sistemático en los 2 años siguientes previos a la Pandemia.

Tabla 3

Balance general

Anglo Seguros & CIA. LTDA.						
BALANCE GENERAL						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Activos corrientes</b>						
Disponibles	52.368.888	6.537.574	33.862.432	106.838.932	210.332.090	351.634.063
Inversiones temporales		0	0	0	0	0
Deudores (cuentas por cobrar)		59.333.333	68.530.000	79.152.150	87.265.245	96.209.933
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Otros activos						
<b>Total activo corriente</b>	<b>52.368.888</b>	<b>65.870.907</b>	<b>102.392.432</b>	<b>185.991.082</b>	<b>297.597.335</b>	<b>447.843.996</b>
<b>Activos de largo plazo</b>						
Muebles y enseres	7.915.000	7.915.000	7.915.000	7.915.000	7.915.000	7.915.000
Maquinaria y equipo	90.475.000	90.475.000	90.475.000	90.475.000	90.475.000	90.475.000
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Depreciación acumulada	0	(10.990.500)	(21.981.000)	(32.971.500)	(43.962.000)	(54.952.500)
Software e intangibles	2.440.000	2.440.000	2.440.000	2.440.000	2.440.000	2.440.000
Amortización acumulada	0	(813.333)	(1.626.667)	(2.440.000)	(2.440.000)	(2.440.000)
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>102.630.000</b>	<b>90.826.167</b>	<b>79.022.333</b>	<b>67.218.500</b>	<b>56.228.000</b>	<b>45.237.500</b>
<b>Total activos</b>	<b>154.998.888</b>	<b>156.697.074</b>	<b>181.414.766</b>	<b>253.209.582</b>	<b>353.825.335</b>	<b>493.081.496</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	0	34.116.667	38.676.700	43.880.264	47.502.579	51.403.966
Impuesto por pagar		0	9.722.899	24.998.463	37.980.760	52.792.123
Obligaciones financieras corrientes	14.821.154	18.733.938	23.679.698	29.931.138	37.832.959	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>14.821.154</b>	<b>52.850.605</b>	<b>72.079.298</b>	<b>98.809.865</b>	<b>123.316.298</b>	<b>104.196.089</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
Obligaciones financieras no corrientes	110.177.734	91.443.796	67.764.097	37.832.959	(0)	(0)
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>110.177.734</b>	<b>91.443.796</b>	<b>67.764.097</b>	<b>37.832.959</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>124.998.888</b>	<b>144.294.401</b>	<b>139.843.395</b>	<b>136.642.824</b>	<b>123.316.298</b>	<b>104.196.089</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Reserva Legal	0	0	0	2.916.870	10.416.409	21.810.636
Utilidades retenidas	0	0	(17.597.327)	8.654.501	76.150.350	178.698.401
Utilidad del periodo	0	(17.597.327)	29.168.697	74.995.388	113.942.279	158.376.369
<b>Total patrimonio</b>	<b>30.000.000</b>	<b>12.402.673</b>	<b>41.571.371</b>	<b>116.566.759</b>	<b>230.509.037</b>	<b>388.885.406</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>154.998.888</b>	<b>156.697.074</b>	<b>181.414.766</b>	<b>253.209.582</b>	<b>353.825.335</b>	<b>493.081.496</b>

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

Para el trienio 2017-2019, la Compañía logra aumentar su base patrimonial gracias a una reducción del pasivo y la consecuente apropiación de utilidades retenidas gracias al registro, igualmente en ascenso, de sus utilidades netas para dicho periodo trienal.

Tabla 4

Mezcla financiera

Anglo Seguros & CIA. LTDA.						
MEZCLA FINANCIERA						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	0	34.116.667	38.676.700	43.880.264	47.502.579	51.403.966
Impuesto por pagar	0	0	9.722.899	24.998.463	37.980.760	52.792.123
Obligaciones financieras corrientes	14.821.154	18.733.938	23.679.698	29.931.138	37.832.959	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>14.821.154</b>	<b>52.850.605</b>	<b>72.079.298</b>	<b>98.809.865</b>	<b>123.316.298</b>	<b>104.196.089</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
Obligaciones financieras no corrientes	110.177.734	91.443.796	67.764.097	37.832.959	0	0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>110.177.734</b>	<b>91.443.796</b>	<b>67.764.097</b>	<b>37.832.959</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>124.998.888</b>	<b>144.294.401</b>	<b>139.843.395</b>	<b>136.642.824</b>	<b>123.316.298</b>	<b>104.196.089</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>92%</b>	<b>77%</b>	<b>54%</b>	<b>35%</b>	<b>21%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Reserva Legal	0	0	0	2.916.870	10.416.409	21.810.636
Utilidades retenidas	0	0	-17.597.327	8.654.501	76.150.350	178.698.401
Utilidad del periodo	0	-17.597.327	29.168.697	74.995.388	113.942.279	158.376.369
<b>Total patrimonio</b>	<b>30.000.000</b>	<b>12.402.673</b>	<b>41.571.371</b>	<b>116.566.759</b>	<b>230.509.037</b>	<b>388.885.406</b>
<b>Total activo mas pasivo</b>	<b>154.998.888</b>	<b>156.697.074</b>	<b>181.414.766</b>	<b>253.209.582</b>	<b>353.825.335</b>	<b>493.081.496</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>19%</b>	<b>8%</b>	<b>23%</b>	<b>46%</b>	<b>65%</b>	<b>79%</b>

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

La Compañía cumplió a cabalidad con su comete de corto plazo y de largo plazo, de tal suerte que las obligaciones de corto plazo fueron cubiertas con las operaciones o el ejercicio anual, en tanto las obligaciones de largo plazo se aplicaron para apalancar el rubro de activos como inversiones de largo plazo y no disponibles para la venta.

Tabla 5

Flujo de caja

## Anglo Seguros &amp; CIA. LTDA.

## FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	712.000.000	822.360.000	949.825.800	1.047.182.945	1.154.519.196
Costos	429.800.000	485.144.644	548.247.564	592.387.570	639.888.324
Gastos operativos	271.763.882	274.203.099	282.409.485	289.948.876	298.440.740
Utilidad operativa	10.436.118	63.012.257	119.168.751	164.846.498	216.190.132
Impuesto de renta operativo		2.609.030	15.753.060	29.792.180	41.211.620
Beneficio fiscal financiero		-2.609.030	-6.030.160	-4.793.720	-3.230.860
Utilidad operativa despues de impuestos	10.436.118	63.012.257	109.445.852	139.848.036	178.209.373
Depreciación y amortización	11.803.830	11.803.830	11.803.830	10.990.500	10.990.500
Flujo de caja bruto operativo	-125.993.337	22.239.952	74.816.090	121.249.685	189.199.873

TIR DEL PROYECTO	54,73%
WACC DEL PROYECTO	11,56%
VPN DEL PROYECTO	248.199.745

Reposición de capital de trabajo		4.636.630	5.418.580	4.490.780	5.043.300
Reposición de activos fijos		0	0	0	0

Servicio de la deuda	14.821.150	18.733.930	23.679.690	29.931.130	37.832.950
Gastos financieros	28.033.440	24.120.660	19.174.900	12.923.460	5.021.640
Flujo de caja libre inversionista	-30.000.000	-20.614.647	27.324.858	72.976.500	141.301.973

TIR DEL INVERSIONISTA	75,53%
TMRR	12,00%
VPN	294.481.842

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

Considerado el flujo de caja como la diferencia entre ingresos y egresos en efectivo, se logra un crecimiento de los mismos a partir del año 2017 los cuales fueron utilizados para evaluar financieramente un proyecto de inversión que realizó la Compañía en materia de mejoras y compras de activos, de allí que dicho proyecto logró un Valor Presente Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno, tanto del proyecto como para el inversionista, muy superior a la

Tasa Mínima Requerida (TMR) de sus accionistas que se ubicó en el 12%, la cual fue superada con creces, ubicándose en el 54.73% y el 75.53%, respectivamente para dicho periodo de análisis, pero esta no logra en la realidad sus proyecciones debido a la situación de crisis que se le presentó a partir del año 2020.

Tabla 6

WACC

Anglo Seguros & CIA. LTDA.						
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LOS RECURSOS (WACC)						
	2017	2018	2019	2020	2021	CP
Proveedores	34.116.667	38.676.700	43.880.264	47.502.579	51.403.966	Tasa 0%
Impuesto por pagar	0	9.722.899	24.998.463	37.980.760	52.792.123	Tasa 0%
Obligaciones financieras corrientes	18.733.938	23.679.698	29.931.138	37.832.959	0	Tasa 19,80%
Obligaciones financieras no corrientes	91.443.796	67.764.097	37.832.959	0	0	Tasa 19,80%
Patrimonio	12.402.673	41.571.371	116.566.759	230.509.037	388.885.406	Tasa 12,00%
Total pasivo y patrimonio	156.697.074	181.414.766	253.209.582	353.825.335	493.081.496	
<b>Participación</b>						
Proveedores	21,77%	21,32%	17,33%	13,43%	10,43%	
Impuesto por pagar	0,00%	5,36%	9,87%	10,73%	10,71%	
Obligaciones financieras corrientes	11,96%	13,05%	11,82%	10,69%	0,00%	
Obligaciones financieras no corrientes	58,36%	37,35%	14,94%	0,00%	0,00%	
Patrimonio	7,92%	22,92%	46,04%	65,15%	78,87%	
Costo promedio ponderado	14,87%	12,73%	10,82%	9,93%	9,46%	11,56%

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

En cuanto al Costo Promedio de Capital o WACC, se mantuvo en condiciones favorables según el costo de deuda hasta finales de 2019, para luego ubicarse por encima del 17% debido a la necesidad de acudir al mercado extra bancario en razón a la crisis del 2020, con el fin de mantener su estructura de gastos fijos para una operación en decadencia.

Indicadores Financieros:

Tabla 7

De Liquidez y Actividad

Anglo Seguros & CIA. LTDA.						
INDICADORES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD						
LIQUIDEZ	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,25	1,42	1,88	2,41	4,30
PRUEBA ACIDA Aplica para empresas con inventarios	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,25	1,42	1,88	2,41	4,30
SOLIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	1,09	1,30	1,85	2,87	4,73
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CTE	13.020.302	30.313.135	87.181.218	174.281.037	343.647.906

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

Similar análisis en cuanto a los indicadores financieros de actividad, se destaca el apalancamiento positivo que logró el ingreso corriente sobre el pasivo corriente, superando el 1.5 promedio para dicho trimestre.

Tabla 8

De Rentabilidad

Anglo Seguros & CIA. LTDA.						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	40%	41%	42%	43%	45%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	1%	8%	13%	16%	19%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	-2%	4%	8%	11%	14%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	-142%	70%	64%	49%	41%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	-11%	19%	41%	45%	45%

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

Tanto la rentabilidad del patrimonio como del activo se recuperó de forma importante al iniciar el trienio 2017-2019, pero al final del mismo, con resultados operacionales negativos,

obviamente dichas rentabilidades se ubicaron en franja negativa.

Tabla 9

De Endeudamiento

Anglo Seguros & CIA. LTDA.						
INDICADORES FINANCIEROS DE ENDEUDAMIENTO						
ENDEUDAMIENTO	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	92,08%	77,08%	53,96%	34,85%	21,13%
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL (o Activo Total)}}$	36,63%	51,54%	72,31%	100,00%	100,00%
PATRIMONIO A PASIVOS	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	0,09	0,30	0,85	1,87	3,73

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

Era de esperarse que ante las obligaciones contraídas antes de inicios de 2017, y ante un aumento del costo de la deuda, los niveles de endeudamiento se lograron sostener por debajo del 2%, solo hasta finales del año 2019.

Tabla 10

De Generación de Valor

Anglo Seguros & CIA. LTDA.						
INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR						
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2017	2018	2019	2020	2021
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	25.216.667	29.853.300	35.271.886	39.762.666	44.805.967
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	3,54%	3,63%	3,71%	3,80%	3,88%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	6,95%	42,71%	81,42%	114,88%	152,84%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	-141,88%	93,55%	85,78%	65,91%	54,30%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	1,47%	7,66%	12,55%	15,74%	18,73%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		14,87%	12,73%	10,82%	9,93%	9,46%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	5,21%	32,03%	61,06%	86,16%	114,63%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	-14.504.175	28.475.507	73.534.620	109.379.038	148.755.723
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	-14.504.175	28.475.507	73.534.620	109.379.038	148.755.723
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	-1,17%	2,32%	5,77%	8,07%	10,55%

Fuente: Dirección Administrativa Anglo Seguros & CIA. LTDA, (2021)

Mismo análisis que los anteriores, se aprecia un EVA (Valor Agregado Económico) en crecimiento para los años 2018 – 2019, el cual refleja la capacidad de la utilidad después de impuestos de absorber el costo de la deuda que se promediaba en el 12%; pero luego de dicho periodo, este se registró negativo ante la incapacidad de generar los ingresos suficientes y una utilidad operacional que le permitirá cubrir dicho costo de deuda.

#### 7.1.2 Posición estratégica Anglo Seguros & CIA LTDA.

Alude al segundo propósito específico que da cuenta sobre “establecer la actual posición estratégica de la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, mediada en la adopción del modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, como herramienta de gestión empresarial”, se procede a la realización de una entrevista semiestructurada con las directivas de la compañía. Esto es, a partir de un conjunto de preguntas iniciales, según se van desarrollando se logra sondear (profundizar) con nuevos constructos (preguntas) a que dé lugar.

La entrevista inicial se llevó a cabo solo con las directivas, gerente, directora administrativa y gerente comercial; se realiza con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa en sus variables internas y una aproximación a su posición competitiva, desde el punto de vista de ellos como empresarios, para luego cotejar algunos de estos resultados con los demás colaboradores (asesores y personal de apoyo) que ostentan un alto nivel cultural.

A continuación se presentan los diversos formatos y matrices que se adoptaron en dicho análisis.

Porter (1985), como se registra en la siguiente figura, alude y corrobora las posiciones anteriores, es decir, a la forma cómo la planificación, bajo un enfoque estratégico, se plantea como un proceso en el cual los directivos de la organización analizan y procesan información de su entorno interno (variables endógenas) y su ambiente externo (variables exógenas),

analizando en forma permanente las diferentes situaciones vinculadas a la operación organizacional para prever, o al menos mitigar en lo posible, las condiciones adversas y lograr cumplir con los objetivos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

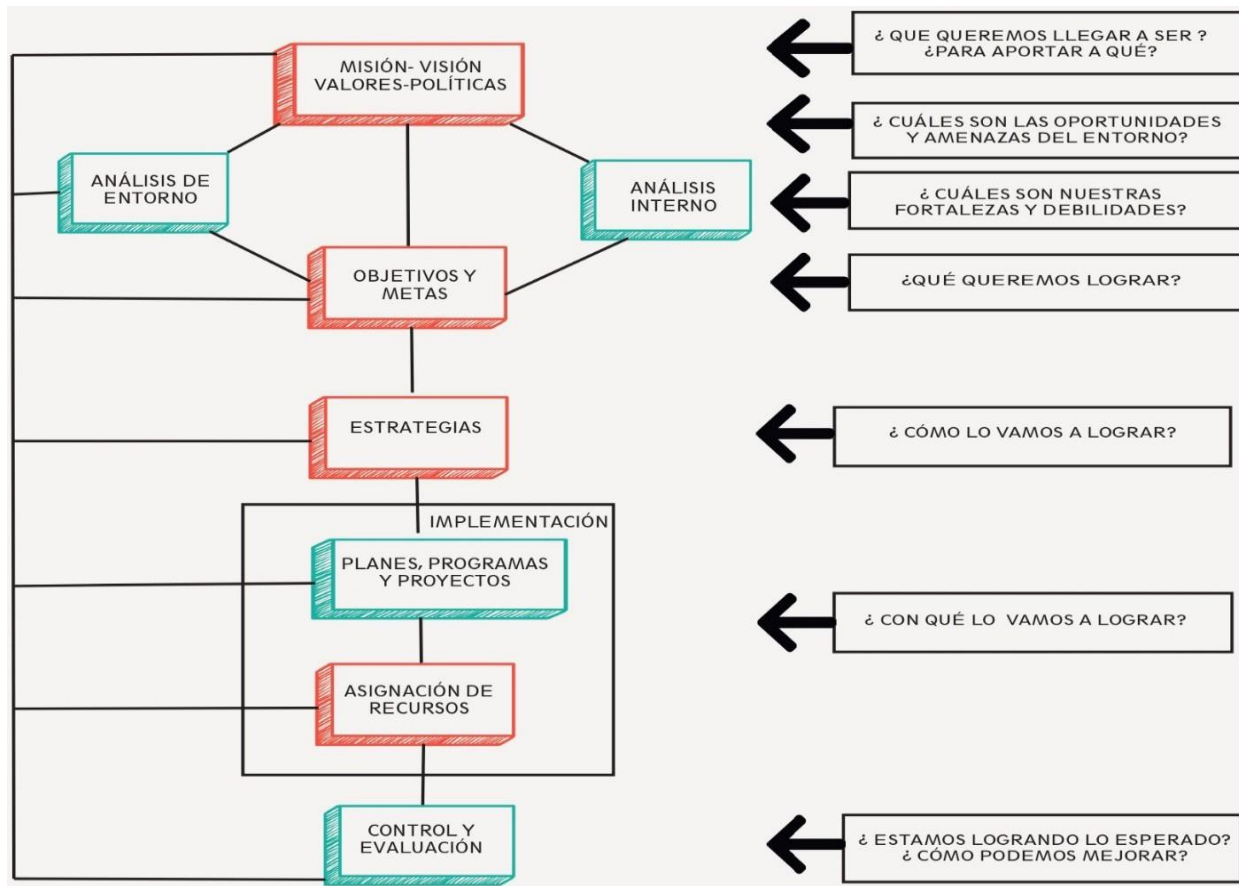


Figura 4. Secuencia Planificación Estratégica. Fuente: Robbins y Coulter, (2005)

De la ilustración anterior, se determina cómo la definición de la misión, según Sallenave (2002), se convierte en el primer y principal elemento teleológico, definiéndola como la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En este sentido, Singh (1997) considera que el objetivo principal del direccionamiento estratégico es el de establecer o revisar los lineamientos o postulados fundamentales de la

organización, lo que constituye la plataforma estratégica de la misma. En ellos se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía, soportados por la definición de su misión, su visión, principios y valores y demás directrices sobre las cuales debe reposar su plan estratégico y los demás funcionales de corto plazo, que en última instancia permiten servir de indicadores de medición para el logro de los objetivos trazados en el tiempo.

De la mano con la definición de los elementos corporativos, dentro de su modelo estratégico, es necesario identificar el tipo de ventaja competitiva que la empresa o la marca puede prevalecerse y evaluar la medida en la que estas ventajas son defendibles, teniendo en cuenta la situación competitiva (Porter, 2004).

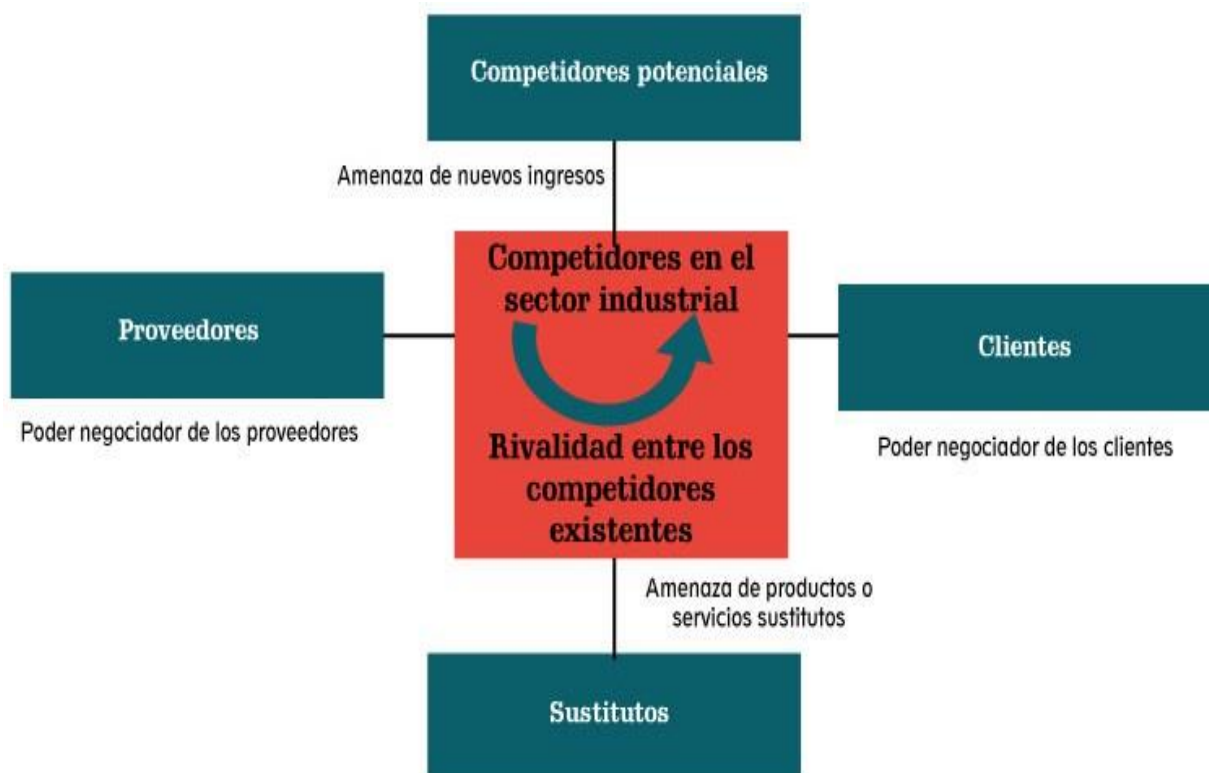


Figura 5. Las 5 Fuerzas del Mercado. Fuente: Porter, (1985)

Como insumo importante para el diseño de la planeación estratégica, entre otros modelos o matrices, se encuentra la propuesta por Porter (1985), en las que las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores son las que determina las

fuerzas del mercado (las que él llama las 5 Fuerzas del Mercado), entendiendo por ventaja competitiva las características o atributos de un producto o marca que le dan una superioridad sobre sus competidores, tal como se aprecia en la figura anterior.

Las Fuerzas anteriores se constituyen en un insumo de tipo estratégico aplicado en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., por lo que se desagregan algunas características de la del modelo de competitividad. Esto es, mediante el trabajo al interior de la organización y en la construcción del perfil competitivo mediante la técnica de benchmarking, se logró incorporar nuevos escenarios previos al diseño de la propuesta del direccionamiento estratégico para la empresa intervenida, considerando los siguientes indicadores.

Tabla 11

Indicadores para la competitividad en el sector

Categoría	Indicadores/categorías de análisis
Competitividad	<p>(F1) Poder de negociación de los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Política comercial del sector</li> <li>¾ Numero de oferentes</li> <li>¾ Nivel de liderazgo en el mercado</li> </ul> <p>(F2) Poder de negociación de los proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Economías de escala</li> <li>¾ Número de oferentes</li> <li>¾ Exclusividad en el sector</li> <li>¾ Oferta nacional y extranjera</li> <li>¾ Manejo de precio</li> </ul> <p>(F3) Amenaza de nuevos entrantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Crecimiento sustitutos</li> <li>¾ Programas de emprendimiento</li> <li>¾ Normatividad sector salud</li> </ul> <p>(F4) Amenaza de productos sustitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Auto formulación</li> <li>¾ Otros formatos: gimnasios</li> <li>¾ Equipos tele ventas</li> </ul> <p>(F5) Rivalidad entre los competidores:</p> <p>(resultado de las anteriores)</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1985).

Como se puede apreciar, las Fuerzas del Mercado, permiten direccionar o redireccionar los elementos teleológicos de la empresa, en especial su misión y visión corporativa toda vez que ostentan un importante ingrediente estratégico al involucrar al cliente interno (empleados de todo nivel) como artífice del logro de estos importantes postulados. Tanto la potencialización del cliente interno determinado por sus competencias y nivel de compromiso, ubican el modelo de liderazgo de la organización (Hill y Jones, 2011). Esto es, se le ha atribuido el amplio logro de crecimiento de las organizaciones a las competencias de los empleados, lo que se puede corroborar con su política de calidad.

Para Thompson (et al. 2012), la política y objetivo de calidad se hacen mucho más explícita cuando desde las altas direcciones (los CEO) enfatizan en el modelo gerencial basado en un liderazgo direccionado a todo nivel. Como se presenta en compañías líderes cuando plantean cómo sobre la base de una cultura organizacional innovadora y creativa seguirá planteando las competencias individuales y empresariales para mejorar su sostenibilidad.

Sobre la importancia que representa el cliente interno Chiavenato (2004) enfatiza en cómo los altos directivos deben hacer un reconocimiento al personal de sus compañías en cuanto a sus calidades y potencialidades tanto humanas como de desempeño, pero igualmente, según Pacheco (2002), deben ser conscientes sobre una de sus principales debilidades empresariales como lo es el uso de las nuevas tecnologías asociadas a los procesos de la información y las tecnologías (TIC), que hoy se constituyen en la plataforma estratégica de toda organización, toda vez que son ellas, las TIC, las herramientas informáticas que permiten crear ventajas competitivas en los mercados globalizados, y aún regionales.

De la entrevista implementada se consideraron las siguientes categorías de análisis con sus respectivos indicadores, tal como se registra en la siguiente tabla.

Tabla 12

Categorías e indicadores de análisis

Categorías ( unidades de análisis)	Indicadores/categorías de análisis
Plan estratégico	<sup>3/4</sup> Elementos teleológicos: Misión, Visión, Principios. <sup>3/4</sup> Elementos corporativos: Gobierno Corporativo o Buen Gobierno, Estrategias de Crecimiento.
Plan de marketing	Mezcla de marketing
Portafolio	Oferta comercial o diversificación
Estructura de precio/tarifa del servicio	Valor o tarifa del servicio asignado al cliente
Compuesto comunicacional	Medios de comunicación, canales o tecnologías (TIC)
Plaza o canal de comercialización	Nivel de intermediación
Servicio al cliente	Apoyo al cliente en su ciclo comercial: preventa, cierre y post venta
Competitividad	Las 5 Fuerzas del Mercado (Porter, 1985)

Fuente: estudio propio, (2022)

A partir de dicho trabajo de campo basado en fuentes primarias (Sampieri, et al. 2012), se busca llegar a una interpretación o comprensión de los relatos y los resultados de las fuentes consultadas, es decir, como lo afirma Briones (2000):

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por

qué lo han hecho de ese modo” (p.13).

En segundo lugar, considerando la importancia que reviste el Clima Organizacional como factor decisivo en la construcción de la planeación estratégica, el instrumento, en el proceso de validación se estudió la confiabilidad y la validez. La evaluación de la confiabilidad incluyó la estabilidad y la consistencia interna. Como parte de la valoración de la confiabilidad, se evaluó la estabilidad del instrumento en dos aplicaciones sucesivas a un mismo grupo de sujetos. En su construcción, el instrumento por lo complejo del fenómeno objeto de estudio, quedaron definidas 10 categorías las cuales se agruparon en tres dimensiones, Dimensión I sobre Comportamiento Organizacional; Dimensión II, Estructura Organizacional y; Dimensión III, sobre Estilo de Dirección. Las 3 Dimensiones con sus correspondientes Categorías, como se verá en su ejecución.

Es pertinente aclarar que los resultados obtenidos en ambos instrumentos, entrevista a directivos y taller a los colaboradores, hacen parte de los análisis o hallazgos que contribuyen a la elaboración de la propuesta del plan estratégico, y son presentados en la implementación del proyecto de investigación o intervención, año 2022, periodo I.

#### 7.1.2.1 Análisis de la información interna.

Para efectos de recolección y análisis de información de las poblaciones bajo estudio, directivos y empleados de apoyo, y a nivel externo competencia directa, se procede inicialmente con la recolección de información interna, directivos y empleados y posteriormente se construye el perfil competitivo (objetivo 3) bajo la técnica de benchmarking (comparación con el líder del sector), aunque el proceso de trabajo de campo se llevó a cabo en forma simultánea, esto es, por tratarse de un enfoque No Experimental, los sujetos se abordan en su escenario natural sin depender un instrumento del otro.

#### ¾ Entrevista directivos.

Para las directivas de la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, la planeación empresarial permite que la organización haga parte importante en la formación de su futuro, permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino. Esto es, a partir de la planeación estratégica, la cual se socializa en todos los niveles para que haya un verdadero compromiso del empleado, dicho proceso de planeación ha logrado que se tenga mejores estrategias, usando un modelo informal y permitiendo fijar un curso concreto de acción, estableciendo principios que permitan orientarlos.

En cuanto al modelo gerencial de la Compañía, a lo largo de su historia, se ha recurrido a sistemas de gestión muy sencillos y para acciones del día a día, es decir, lo que buscan, aunque aún muy tímidamente, es la vinculación del capital humano al sistema de gestión por competencias porque esto les permitirá traducir su misión y visión a un conjunto de competencias de toda la Compañía.

Por ahora, le están trabajando a la incorporación del modelo de control de gestión apoyados por sistemas de información. El BSC (o cuadro de mando para la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA), se ha convertido en la carta de navegación, para implementarlo desde la Dirección y asesores externos para que permita utilizar información adquirida en la evaluación por competencias para ir más allá de las brechas individuales o las tendencias por área.

Solo a partir de este año le están apostando a todo el proceso de planeación para lograr un direccionamiento estratégico o planeación formal por que a la fecha ha sido informal y de corto plazo; se necesita consolidar todos los manuales, indicadores, procedimientos, pero lo más importante, asociado a su direccionamiento estratégico para el cual se han identificado 12

caracterizaciones estratégicas, como se aprecia en la siguiente figura.

De las cuales vale la pena mencionar la Formulación de Elementos Estratégicos, Gestión Humana, Caracterización Comercial, Gerencia y Direccionamiento de Proyectos, entre otros. Pero antes es importante formular objetivos de corto, mediano y largo plazo que igualmente no se cuenta con ellos. Para lograrlos se espera implementar el Modelo Planear, Hacer, Verificar, Actual (PHVA), para lo cual se retoma para efectos de comprensión y referenciación de las demás caracterizaciones la figura anterior.

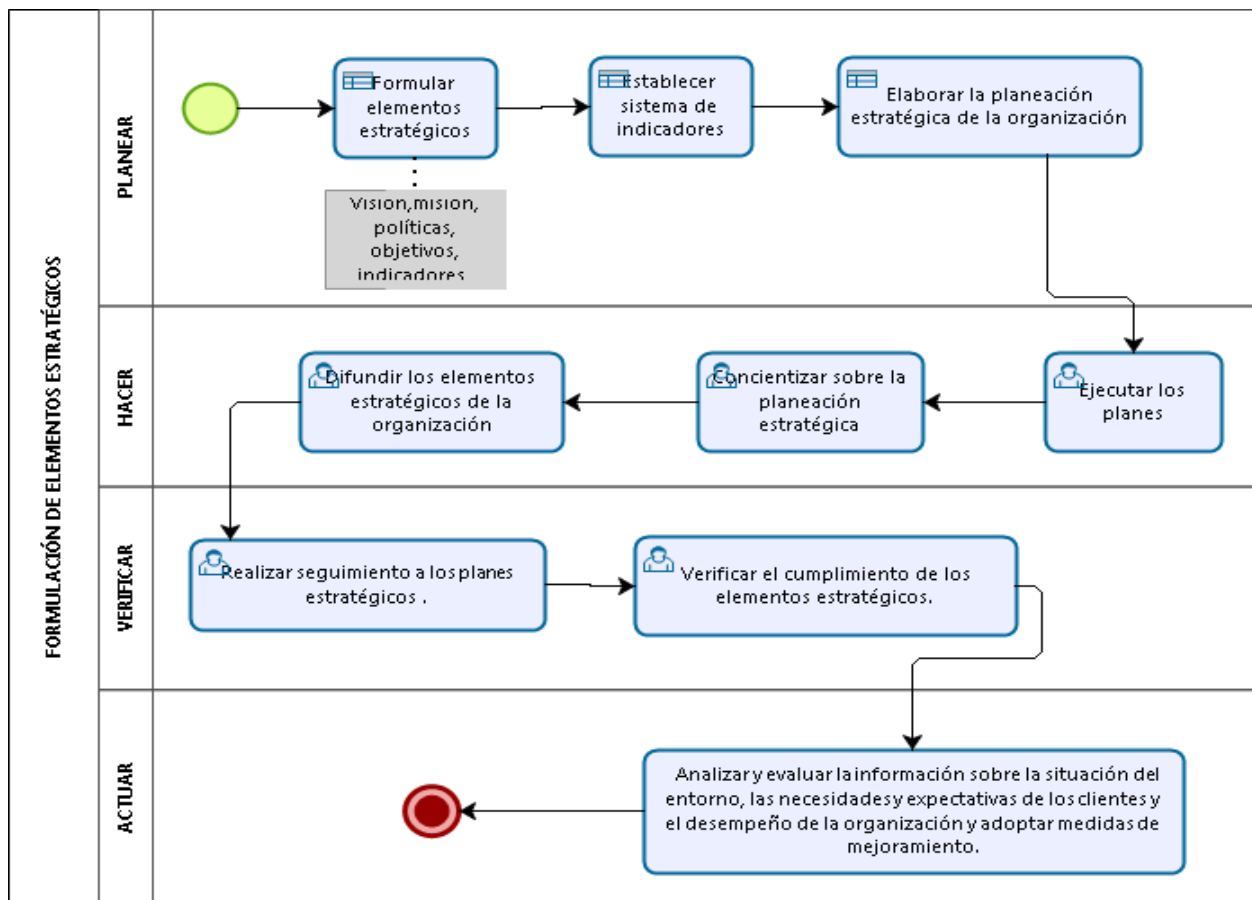


Figura 6. Flujograma modelo PHVA. Fuente: Modelo estratégico propuesto a la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, (2022).

Por su parte, en cuanto a la plataforma de direccionamiento estratégico de la Compañía, la política de calidad, al igual que los demás elementos teleológicos que le dan origen a un plan estratégico en la empresa Anglo Seguros, no existen formalmente y que básicamente debe

reflejar, entre otros conceptos, el cumplimiento de los estándares de calidad cuyo manual no se ha renovado desde hace más de 5 años, la normatividad vigente, especialmente en el manejo de programas por ser una Compañía multimarca que representa marcas de alto valor y de alto impacto social en las comunidades, es decir, todo un concepto estratégico en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En especial, para este tipo de organizaciones de trabajo directo y estrecho con la comunidad, el sistema comunicacional actual de la Compañía, según las directivas, son conscientes que las políticas y procesos que se han formulado tienen el potencial de convertirse en fuertes herramientas estratégicas si estas se socializan en forma efectiva a través de una clara comunicación asertiva con sus colaboradores (empleados), clientes y proveedores, pues es la única forma de direccionar el comportamiento organizacional hacia los objetivos y metas corporativas.

Igualmente, coincidieron las directivas que desafortunadamente los sistemas comunicacionales, no solo en empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, sino muy en general en la empresas Mipyme del sector asegurador, no han podido ejercer este rol conductor para generar un acertado comportamiento laboral, en cuanto a una clara comprensión de las políticas, los sistemas, los procesos y procedimientos que deben apoyarse en los principios corporativos.

Al abordar el tema sobre las estrategias de tipo corporativo y organizacional de la Compañía, esta ha sido cortoplacista y se ha direccionando a desarrollar sus mercados afines, es decir, las compañías del sector asegurador en la categoría de Mipyme que representan marcas líderes como Sura, Colpatria, Seguros del Estado, Mapfre, entre otras grandes compañías de este sector asegurador colombiano, por excelencia demandan servicios de las comunidades afines, pero esta labor ha sido concebida al azar, pues no responde a una planificación estratégica conjunta con las directivas que pretenden de la Compañía conformar

la principal red del servicio como canal directo y apostarle a lograr un verdadero prestigio y posicionamiento de la marca, Anglo Seguros & CIA LTDA, a través de los programas que emprendan con sus públicos, de los cuales las empresas Mipyme y el mercado familiar son su principal segmento que demanda los diferentes servicios, desde seguros de vida, hasta los servicios individuales como seguros de auto, SOAT, protección patrimonial, entre otros.

Una vez llevada a cabo la primera entrevista con las directivas, una de sus principales preocupaciones es precisamente la carencia de un plan de mercadeo técnicamente elaborado. No obstante no es el objetivo de la presente intervención, dadas las condiciones que enfrenta la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, actualmente en el mercado, fruto de la situación de pandemia de la cual apenas está logrando sobreponerse, se convino, a parte del plan de direccionamiento estratégico, levantar una propuesta general para ser implementada a futuro, por lo cual el siguiente modelo constituye la carta de navegación para llevar a cabo dicho plan de mercadeo.

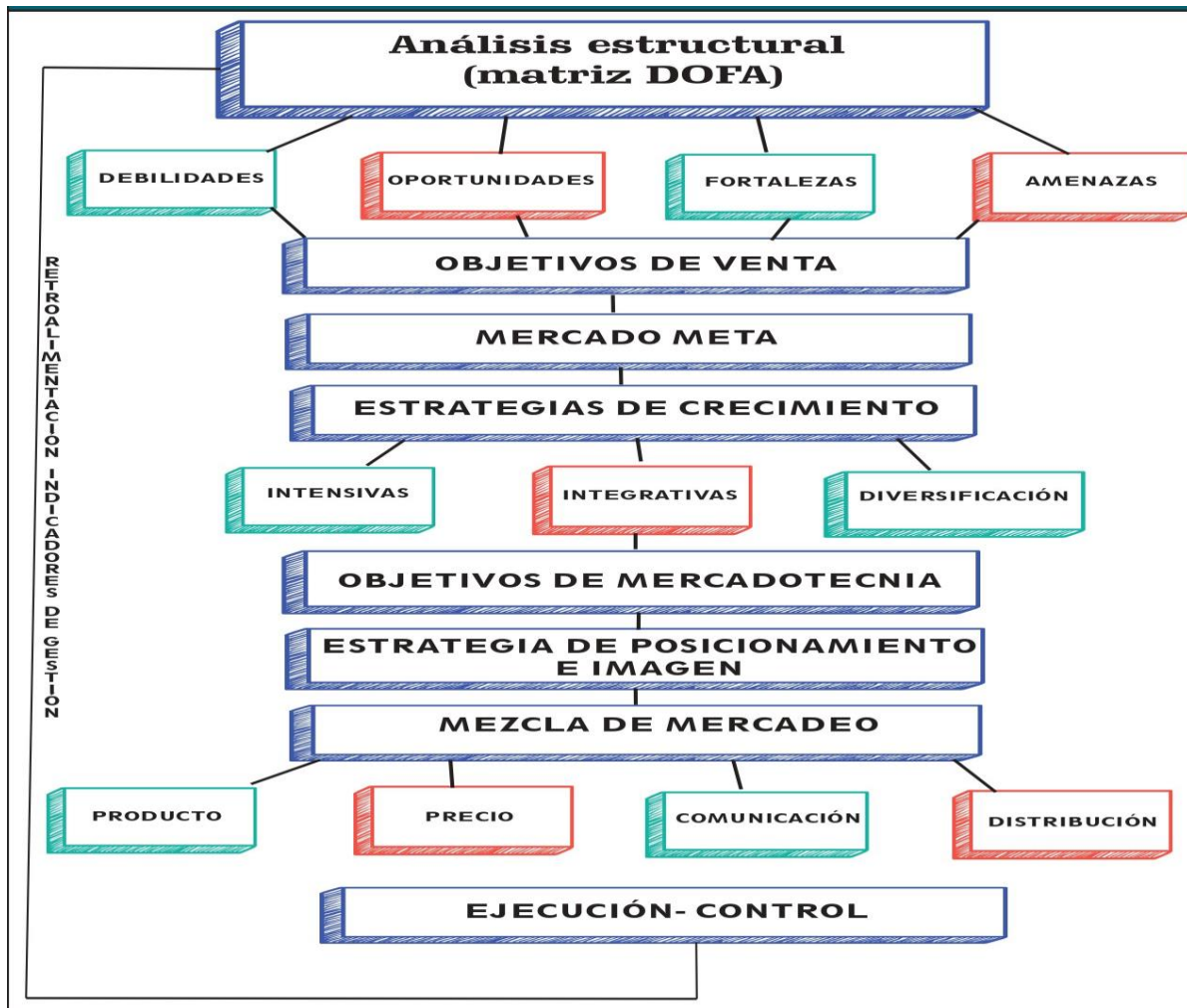


Figura 7. Esquema Plan de Mercadeo. Fuente: Kotler, P (2004)

Lo anterior por que como se aprecia, en la propuesta de direccionamiento estratégico se agotan algunas etapas que contemplan una relación marcada con el plan de mercado que, según el propuesto por Kotler, P (2004), recoge diversos insumos de la planeación estratégica, toda vez que dicho proceso se centra en el cliente y por consiguiente, los estudios de competencia, del sector, entre otros, se desagregan o escalan desde lo estratégico hacia los planes operacionales de corto plazo (anual), caso el llamado Plan Anual de Mercadeo (PAM).

De acuerdo con Kotler, P., y Armstrong, G. (2003), el plan de marketing es la herramienta que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el

área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Para Lambrechts, D. (2011), deben llevar a concluir el primer paso en el plan que es la implementación de las estrategias. Esto es la implementación de las estrategias como se ha descrito al principio del tema, puede ser natural que mejoren la posición de marca, su ciclo de vida y se diferencie en la industria. Paso seguido viene la implementación de objetivos, es decir, ahora hay que tener mayor claridad, se ha empezado a materializar el plan, por lo tanto los objetivos deben ser medibles, cuantificables, prácticos y entendibles para todo el personal. Por lo anterior, los siguientes son los indicadores que se aplicados en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA.

Tabla 13

Variables e indicadores de marketing

Variable	Indicadores/categorías de análisis
	Portafolio: $\frac{3}{4}$ Calidad percibida del usuario. $\frac{3}{4}$ Capacidad de cobertura o diversificación. $\frac{3}{4}$ Posicionamiento e imagen de marca.
	Precio: $\frac{3}{4}$ Competitividad en el sector y la categoría. $\frac{3}{4}$ Percepción del usuario según expectativas de calidad.
	Comunicación: <span style="float: right;">82</span>

Marketing Mix (énfasis en las TIC)	¾ Capacidad de persuasión. ¾ Selección apropiada de los canales o medios de información. ¾ Veracidad o confianza del mensaje.
	Plaza: ¾ Capacidad de respuesta o justo a tiempo (J.I.T) ¾ Administración del Nivel (directo y/o indirecto)
	Servicio al cliente: ¾ Soporte tecnológico y humano: TIC, CRM ¾ Auditoría del servicio ¾ Administración de “QPR”

Fuente: elaboración propia a partir de Kotler, (2002).

No menos importante, como lo recomienda Kotler (2004), el plan en Relaciones Públicas (RR. PP), debe agrupar procedimientos que promuevan a la compañía y sus productos al interior de la misma empresa y con su entorno social generar noticia a través de las decisiones que se tomen. Sobre el particular, la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., como se expresó, la Dirección Comercial viene cumpliendo esta labor de forma eficiente al lograr altos niveles de persuasión con sus grupos de interés, en especial los de categoría empresarial Mipyme, lo cual ha permitido garantizar el flujo ascendente de recursos al interior de la Compañía.

Vale aclarar que la presente intervención aborda el diseño de algunas estrategias de mercadeo para que sean implementadas en un futuro cercano dada la importancia que estas estrategias revisten sobre el plan estratégico. Esto es, el aporte del estudiante investigador sobre este trascendental tópico se constituye en un valor agregado que le permite al empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., mitigar al menos los impactos negativos originados por la Pandemia y que a la fecha, pese a que han iniciado una reactivación gradual, aún no se ubican en el punto de equilibrio financiero deseado.

¾ Medición Clima Organizacional.

Considerando la importancia que representa, no solo la motivación de los colaboradores sino de ostentar de un clima organizacional adecuado que permita que todas las áreas y sus colaboradores se apropien de un aprendizaje significativo con el fin de implementar las estrategias, programas y tareas inmersas en el plan estratégico y de marketing, vale la pena presentar el reciente estudio realizado por el estudiante investigador en apoyo de la Dirección a sus colaboradores para medir dicho clima organizacional.

La encuesta sobre clima organizacional se aplicó a 13 empleados entre mandos medios y personal operativo. Para efectos de análisis se emplea el parámetro estadístico denominando “Moda”, esto es, según Sampieri (et al. 2012), el valor o evento que más se repite al momento de abordar una determinada pregunta o constructo.

¾ Variables de identificación: Antigüedad.

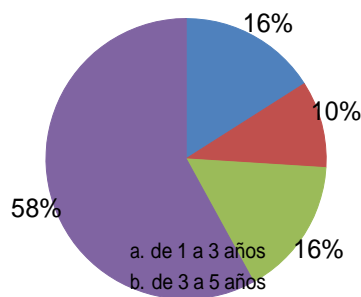


Figura 8. Antigüedad laboral. Fuente: estudio propio a partir de la aplicación de encuesta.

Inicialmente se incluye una pregunta en la cual se pretende conocer el grado de antigüedad del empleado en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, en todas las áreas. Esto por considerar que, normalmente con la antigüedad se corresponden mejores niveles de percepción, o al menos se espera más objetividad en las respuestas, toda vez que la población

cuenta con una curva de experiencia y conocimiento de las políticas y directrices de la Compañía en materia de administración del talento humano y el clima organizacional que de allí se deriva.

Lo anterior es importante en la medida en que, por la amplia trayectoria del personal, se tiene claridad sobre el direccionamiento estratégico que se le viene dando a esta organización, es decir, el personal se encuentra ampliamente informado sobre los modelos gerenciales y operativos de su organización, lo que permite contar con información mucho más real y sustentada en la experiencia de este cliente interno. Como se puede apreciar, con una Moda del 58%, algo superior a la mitad de la población bajo estudio, el personal que labora en Anglo Seguros, cuenta con una experiencia laboral en dicha organización superior a los 7 años, lo que permite inferir que sus percepciones están soportadas por un cúmulo de experiencias alrededor de las relaciones interpersonales en su ambiente aboral.

$\frac{3}{4}$  Variables de identificación: Género.

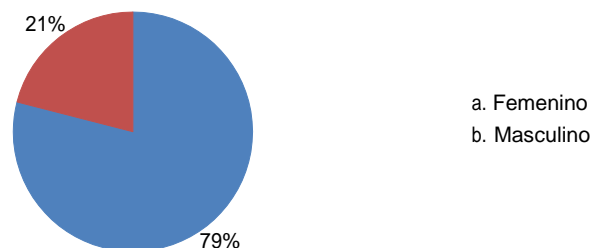


Figura 9. Género. Fuente: estudio propio a partir de la aplicación de encuesta.

Es común que en este sector y actividad viene predominando la participación de la mujer en cargos de apoyo administrativo y operativo, pues esto responde también a las altas ofertas laborales que requieren estos perfiles, especialmente mujeres que están dispuestas a

trabajar prolongadas jornadas laborales cuando se presentan eventos, especialmente en los siniestros y reclamaciones de los clientes; y para estos casos bajo la modalidad contractual es bajo vinculación y por prestación de servicios de algunos agentes comerciales que devengan sus ingresos por cada negocio cerrado, estos últimos se evidenciaron en su política de gestión humana.

En tal sentido la Compañía ha tenido como política la no discriminación de género, atendiendo uno de los más importantes preceptos del sector asegurador colombiano y de la Organización Naciones Unidas y de esos los formulados en los Objetivos del Milenio respecto a Estándares Laborales y Buen Gobierno Corporativo.

Dimensiones y categorías de medición del Clima Organizacional :

A continuación, se presentan los más importantes hallazgos de cada una de las dimensiones ya referenciadas (Comportamiento organizacional, Estructura organizacional y Estilo de dirección), sus categorías y constructos específicos. Es decir, se está ante un público maduro laboralmente que igualmente tiene una obligación económica con sus familias, lo que da pie a concluir que sus trabajos son muy importantes y por consiguiente han cumplido con sus obligaciones laborales para perdurar como hasta ahora.

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Dimensión I: Comportamiento Organizacional.

Permite el estudio sistemático de los actos y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones. En dicho comportamiento se incluyen los niveles de motivación, calidad en la comunicación al interior de la Compañía y las relaciones interpersonales y de trabajo. La anterior figura resume dicha Dimensión.

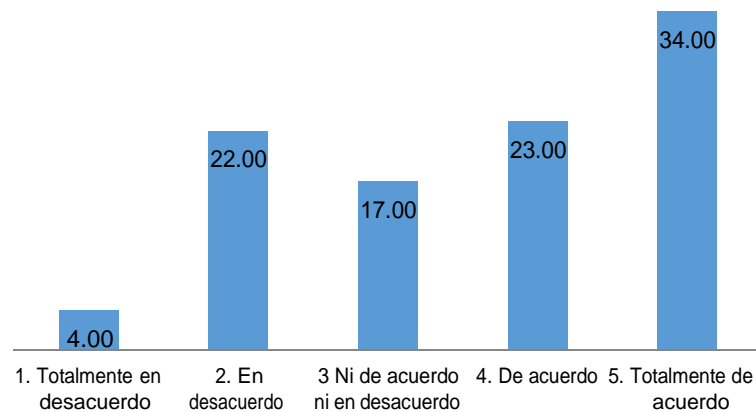


Figura 10. Consolidado Comportamiento Organizacional. Fuente: estudio propio a partir de la encuesta.

Es pertinente abordar el comportamiento organizacional, como las relaciones entre grupos que producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional. En este sentido Anglo Seguros & CIA LTDA, viene cumpliendo en ofrecer un clima organizacional que ha sido labrado por los mismos empleados para el disfrute de sus funciones. En resumen, algo más de la mitad de los empleados, 57%, perciben positivamente los esfuerzos de la Compañía para estimular las buenas relaciones internas. Bittel (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p.52).

Por tanto, el desempeño se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador. En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, entre otros), están fallando y, en consecuencia, en una compañía del sector servicios, especialmente, puede afectar la calidad de servicio y la productividad.

¾ Dimensión II: Estructura Organizacional.

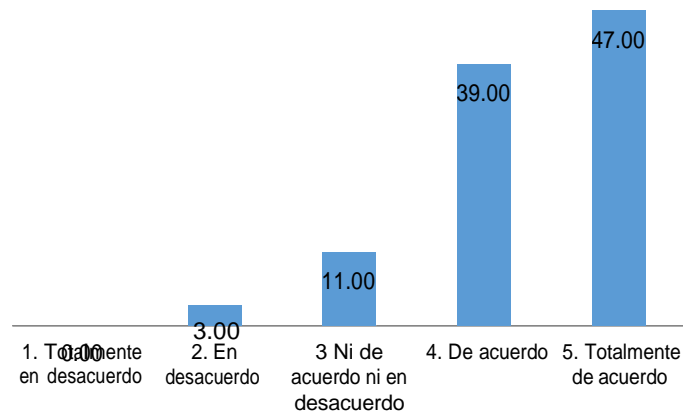


Figura 11. Consolidado Estructura Organizacional. Fuente: estudio propio a partir de la encuesta.

Se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales. Sus indicadores están dados por el funcionamiento de las áreas, las condiciones de trabajo y el estímulo al desarrollo organizacional.

De acuerdo con lo expresado por la dirección administrativa, a lo largo de la historia, desde 1999, en la antesala del nuevo milenio, ha recurrido a sistemas de gestión como la calidad total, la reingeniería y hoy le apuestan al empoderamiento del cliente interno. Es decir, lo que buscan, aunque aún en proceso, es la vinculación del capital humano al sistema de gestión por competencias porque esto les permitirá traducir su misión y metas a un conjunto de competencias de toda la jerarquía por su importancia ante el logro de los objetivos propuestos, tanto para la organización como para los equipos de trabajo.

¾ Dimensión III: Estilo de Dirección.

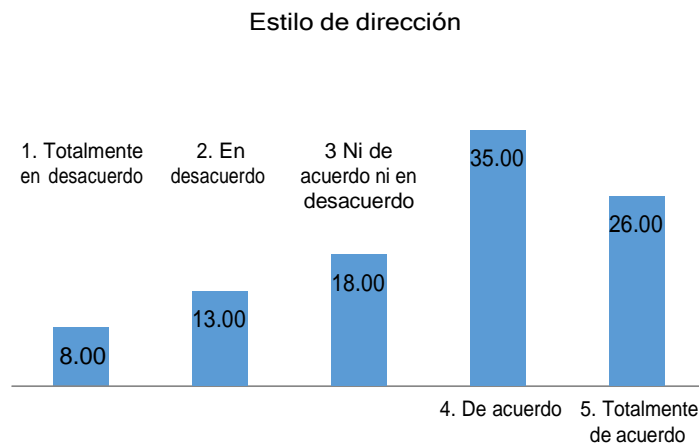


Figura 12. Consolidado Estilo de Dirección. Fuente: estudio propio a partir de la aplicación de encuesta.

El estilo de dirección implica la forma adoptada en las prácticas de dirección en la compañía o institución para guiar u orientar las acciones, con vista a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización. Allí convergen los indicadores de liderazgo, participación en los procesos, capacidad para la solución de conflictos y trabajo en equipo.

Consolidando los anteriores constructos sobre Estilo de Dirección, se percibe que, para una parte de la población, aún prevalece en cierta forma (para el 22%), el modelo de jefatura al interior de las áreas y dependencias, mas no responde a una política de empresa direccionada y controlada desde las altas jerarquías. Nuevamente se alude a una autonomía laboral sin los cimientos marcados o estructurados sobre una sólida base de liderazgo, es decir, dicha autonomía continúa siendo respuesta al nivel de responsabilidad de las funciones y procedimientos establecidos al interior de las áreas, considerando que, en materia de estilo de dirección, el 61% coinciden en que dicho estilo es positivo, salvo la apreciación anterior.

Como se aprecia, en la práctica, el concepto del líder asertivo se orienta más al hacer funcional que a la práctica del empowerment, y que se traduce como "facultar o entregar poder". Este concepto no debe confundirse, en el sentido de que todos los jefes cedan el poder a sus subordinados para que puedan decidir todo, esto sería una "anarquía". Es importante que cada jefe, como lo expresó la directora de gestión humana, sepa definir fronteras, de acuerdo al nivel de competencia del subordinado, a través de las decisiones, y esto es posible gracias a la comunicación asertiva; de esa forma la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, crecerá en un mercado competitivo y globalizado, tal como lo reza su misión corporativa.

Adicionalmente, se manifiesta por parte de algunos colaboradores inquietudes de las cuales sobresalen aquellos aspectos concernientes con la necesidad de un mayor liderazgo y asertividad comunicacional, al igual con la necesidad de un agresivo programa de capacitación y formación al interior de la organización, a partir de necesidades individuales y colectivas según las áreas de interés. Se reitera nuevamente que, pese a que la Compañía adolece de un plan estratégico formulado como tampoco de un programa de capacitación y de formación para sus colaboradores, en general se refleja un adecuado clima laboral que se ha basado en las excelentes relaciones interpersonales entre las directivas y sus colaboradores.

#### 7.1.3 Análisis competitivo bajo técnica del benchmarking.

Dicho ítem se corresponde con el objetivo 3 de investigación el cual aludió a "evaluar, mediante la técnica del benchmarking, la actual posición competitiva de la empresa bajo estudio, respecto a su competidor líder en el sector asegurador colombiano para el caso de Medellín, Antioquia"; como se expresó, se trata de levantar el perfil competitivo de la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, con su principal competidor, líder en primera categoría del sector asegurador, es decir, comercialización de un amplio portafolio de servicios de alto valor

y posicionamiento en el mercado nacional.

Al indagar con las directivas y la búsqueda de información mediante inteligencia de mercados por parte del investigador, se logró establecer sobre la existencia de una oferta con alto despliegue a nivel de Antioquia, con énfasis en Medellín y el Valle de Aburrá. De ese gran abanico de competidores, según sondeo a realizado por la gerencia de Anglo Seguros & CIA LTDA., se identificaron los principales competidores (12 y de ellos) y se seleccionó el de mayor liderazgo en el mercado, Seguros Bolívar S.A., que si bien está en la categoría de gran empresa, se constituye en el principal referente en lo concerniente a su modelo estratégico y componentes gerencial, administrativo y comercial, con alto énfasis en gestión del talento humano.

Por lo anterior, la investigación sobre perfil competitivo, responde al modelo o técnica del benchmarking competitivo, en cual busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con la empresa bajo estudio y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a los actuales competidores, para el caso corredores de seguros en la categoría de Mipyme.

El siguiente flujograma se desarrolló constituido por 10 pasos o etapas, a saber.

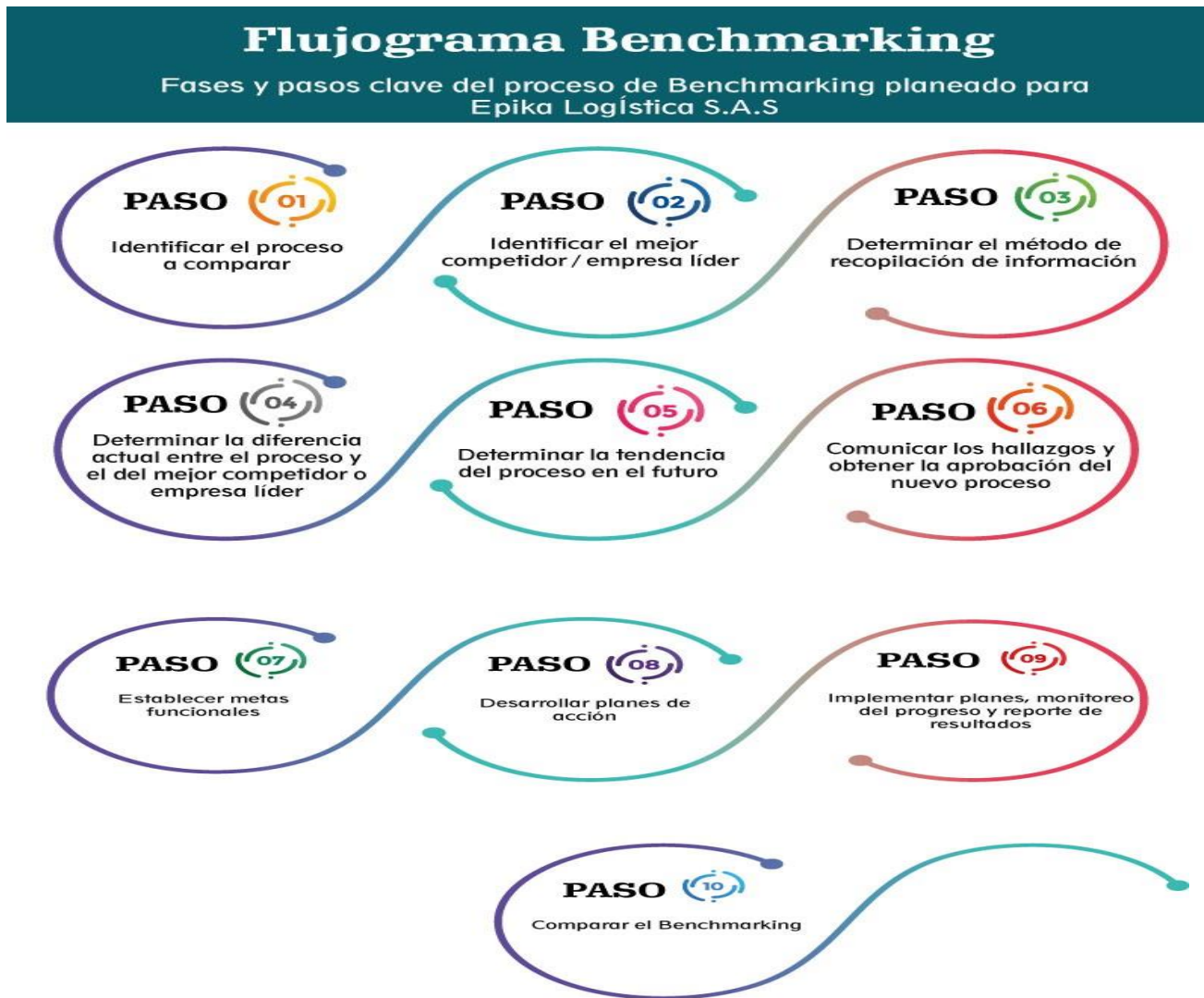


Figura 13. Técnica del benchmarking competitivo. Fuente: elaboración propia, (2021)

Como se expresó, para su análisis se consideran las matrices de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA o DOFA), que considera las variables internas (Debilidades, Fortalezas) y las externas o exógenas (Oportunidades, Amenazas), las primeras de tipo más controlable, en tanto las exógenas de mínimo control por parte de las directivas de las organizaciones. Así mismo, se considerarán aquellas Fuerzas del Mercado propuestas por Porter (1985), en cuanto a la rivalidad de competidores y sustitutos.

En consecuencia, los resultados obtenidos en la técnica de benchmarking con el líder del sector, permitió abordar la propuesta final sobre algunos elementos del plan de mercadeo que hacen parte integral del plan estratégico presentado de la presente intervención.

Principales competidores de alto Valor en el mercado asegurador:

- ¾ Suramericana
- ¾ Seguros Bolívar
- ¾ Colpatria
- ¾ Liberty
- ¾ Colseguros
- ¾ Seguros del Estado
- ¾ Seguros Royal
- ¾ Seguros Aurora
- ¾ Seguros La Previsora

Si bien es cierto Seguros Suramericana ostenta un liderazgo no solo nacional sino de la Región, por pertenecer al Grupo Empresarial SURA, no es un referente para Anglo Seguros & CIA LTDA., por su amplia diversificación en varios sectores económicos a parte de los seguros.

- ¾ Reseña histórica de Seguros Bolívar S.A.

Seguros Bolívar S.A. fue fundada el 5 de diciembre de 1939. Incurrió en un mercado conformado por diversas aseguradoras internacionales y la Compañía Colombiana de Seguros, más conocida como Colseguros, que por esos días era la única de capital colombiano.

¾ Elementos teleológicos y corporativos.

Misión:

Somos una aseguradora colombiana que apoya el desarrollo del país; dando seguridad a nuestros clientes con soluciones ajustadas a sus necesidades.

¾ Nuestro modelo de gestión.

Estamos comprometidos con brindar una oferta de valor centralizada en nuestros clientes que sea amigable, sencilla y confiable, al igual que nuestra actuación. Un concepto poderoso, que marca un hito para apoyar los procesos de transformación y nos permite asumir los nuevos retos estratégicos.



Figura 14. Modelo de gestión corporativa. Fuente: Seguros Bolívar S.A. Manual de identidad corporativa, (2022)

¾ Estructura jerárquica.

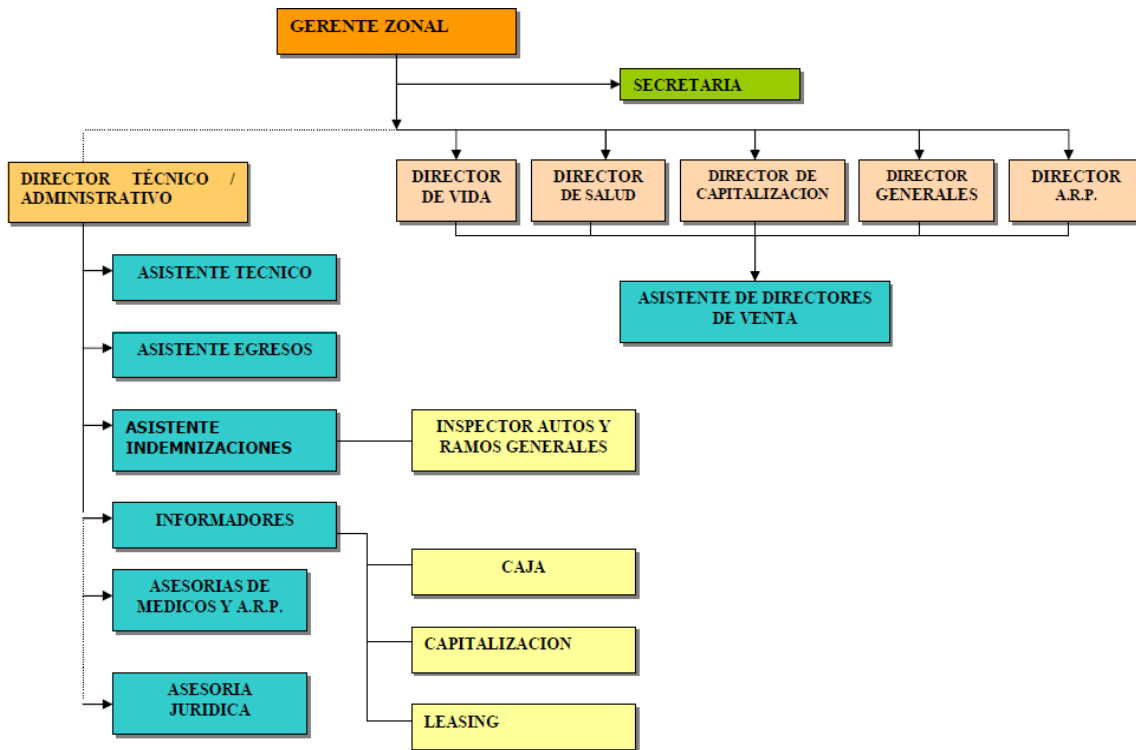


Figura 15. Estructura jerárquica Seguros Bolívar S.A. Fuente: Seguros Bolívar S.A. Manual de identidad corporativa, (2022).

Como se aprecia en la siguiente ilustración, Seguros Bolívar cuenta con una carta jerárquica claramente piramidal y descentralizada en las diversas competencias, con énfasis en las direcciones que le permiten una gerencia proactiva pero colaborativa en cada una de sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

#### ¾ Gobierno Corporativo: Ética y Transparencia

Para el Grupo Bolívar, el Gobierno Corporativo se define como el conjunto de principios, políticas y prácticas de dirección empresarial que permiten que sean establecidas estructuras de dirección, administración y de supervisión eficaces y transparentes con el fin de crear valor y generar confianza a sus Grupos de Interés.

#### ¾ Componentes del Marketing Mix.

Tabla 14

Portafolio de servicios Seguros Bolívar S.A.

Segmento del mercado	Oferta de servicio
----------------------	--------------------

<p>Familiar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ ARP (Administradora de Riesgos Profesionales).</li> <li>¾ Capitalización</li> <li>¾ Seguro de Vida</li> <li>¾ Seguro de Salud</li> <li>¾ Seguros Generales</li> <li>¾ Incendio</li> <li>¾ Sustracción</li> <li>¾ Equipos mecánicos, eléctricos y electrónicos</li> </ul> <p>Transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Manejo</li> <li>¾ Cumplimiento</li> <li>¾ Responsabilidad civil extracontractual</li> <li>¾ Lucro cesante</li> <li>¾ Automóviles</li> <li>¾ Hogar</li> </ul> <p>Planes complementarios:</p> <p>Cobertura Internacional (hospitalización, honorarios médicos sin límites, habitaciones privadas, entre otros).</p>
<p>Mipyme</p>	<p>MIDAS: seguro integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Daños materiales (sustracción, incendio, rotura de vidrios, terrorismo, terremotos y daños a equipos mecánicos o electrónicos).</li> <li>¾ Transporte de Títulos Valores.</li> <li>¾ Pérdidas económicas como lucro cesante, responsabilidad civil extracontractual y gastos médicos urgentes.</li> </ul>
<p>Segmento empresarial general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Seguro de mercancía</li> <li>¾ Seguro de valores</li> <li>¾ Seguro de vehículos pesados</li> <li>¾ Seguro de embarcaciones</li> </ul>
<p>Particular</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ SOAT</li> <li>¾ Autos por días</li> <li>¾ Seguro todo riesgo vehículo</li> <li>¾ Autos por recorridos</li> <li>¾ Seguro de hogar</li> <li>¾ Seguro de arrendamiento</li> <li>¾ Seguro de vida</li> <li>¾ Renta vitalicia</li> <li>¾ Seguro de vida para crédito</li> <li>¾ Plan tutor familiar</li> <li>¾ Accidentes personales por días</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, (2022)

### Política de tarifas.

Por ofrecer un amplio portafolio para los diversos segmentos, los servicios son considerados Premium, por lo tanto la política de la compañía es la de estar por encima de los precios de las aseguradoras Mipyme y ser competitivas con las marcas líderes como Sura,

Mapfre, entre otras.

Estrategia comunicacional.

<https://www.segurosbolivar.com/empresas>

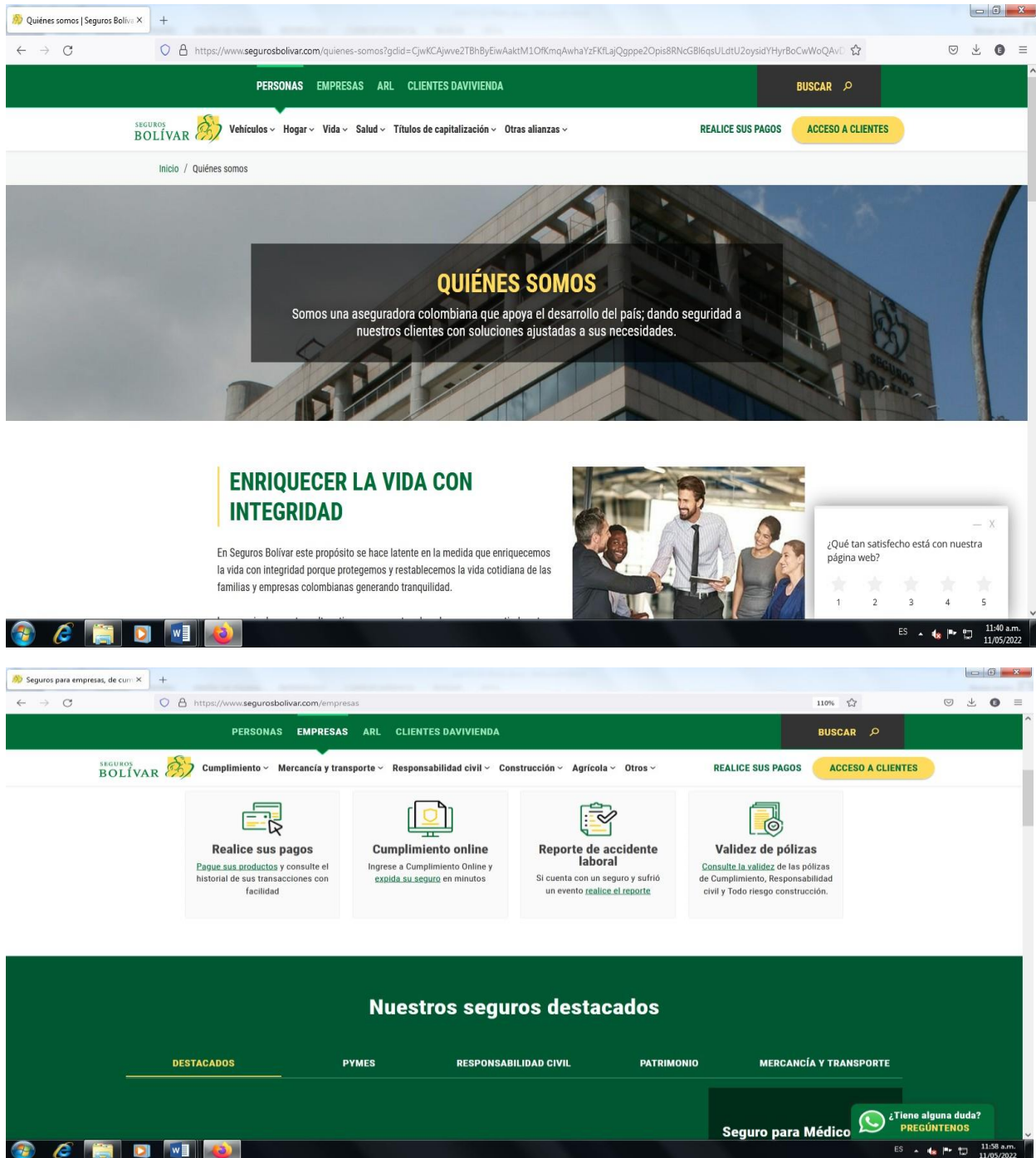


Figura 16. Presentación Web. Fuente: [www.segurosbolivar.com.co](http://www.segurosbolivar.com.co), (2022)

Seguros Bolívar cuenta con una página web bastante robusta e interactiva con manejo de chat permanente con sus públicos actuales y potenciales.

Servicio al cliente.

Enfatiza en las emergencias de los clientes, habilitando línea gratuita a través de #322, tanto para los servicios habituales como para emergencias y siniestros a nivel nacional.

Su página central se enfoque a dos segmentos específicos:

3/4 **Personas.**



Figura 17. Presentación Web personas. Fuente: www.segurosbolivar.com.co, (2022)

3/4 **Empresas.**



Figura 18. Presentación Web Empresas. Fuente: www.segurosbolivar.com.co, (2022)

¾ Otros medios publicitarios:

Presencia en medios masivos y especializados, caso impreso folletos en que presenta el rol del negocio, hace publicidad en prensa, radio, televisión y en sus instalaciones locativas, especialmente la recepción y el área comercial transmiten un video en el que se presenta a toda la empresa, su trayectoria y portafolio de servicios que ofrece.

¾ Capacidad competitiva:

Generación de Valor a través del personal que desarrolla la labor de ventas, altamente calificado, capacitado en mercadeo y las estrategias diferenciadoras.

Al analizar los componentes estratégicos y operacionales de Anglo Seguros & CIA. LTDA., respecto a Seguros Bolívar como su principal referente, se logra identificar diversos componentes que le permite a Anglo Seguros incorporar objetivos de mediano y largo plazo para mitigar sus Debilidades y aprovechar las Oportunidades del sector asegurador.

La siguiente tabla resume la posición competitiva de Anglo Seguros & CIA. LTDA.

Tabla 15

Análisis Interno Anglo Seguros & CIA. LTDA. (Capacidad Competitiva)

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto/servicio, calidad, exclusividad.				X				X	
Lealtad y satisfacción del cliente.		X						X	
Participación del mercado.		X						X	
Uso de la curva de experiencia.					X		X		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos / servicios.					X		X		
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía.		X						X	

Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.		X							X
Concentración de consumidores.					X			X	
Administración de clientes.		X					X		
Programas post-venta.					X		X		

Fuente: elaboración propia, (2022)

Como se puede apreciar, las principales debilidades que registra Anglo Seguros & CIA. LTDA., al aplicar su benchmarking con el líder del sector, tiene relación con su bajo nivel de diversificación de su portafolio y debilidades estratégicas de comunicación y promoción. No menos importante su estructura jerárquica no cuenta con los perfiles suficientes para entrar a competir con este tipo de empresas líderes.

Con respecto al portafolio, Anglo Seguros & CIA. LTDA, por su naturaleza misma de ser agente corredor de seguros multimarcas, representa importantes firmas aseguradoras cuyos productos se encuentran registrados ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), y en consecuencia la Compañía depende totalmente de dichos portafolios, sin que a la fecha tenga entre sus objetivos estratégicos diseñar y patentar sus propios servicios. Los siguientes son los servicios tercerizados por esta Mipyme aseguradora.

- ¾ Seguros de vida
- ¾ Seguros de salud
- ¾ Seguros hogar
- ¾ Seguros de auto
- ¾ Sura ARP
- ¾ Seguros de educación
- ¾ Seguros empresariales
- ¾ Seguro de renta

#### ¾ Seguros de enfermedades graves

Por último, vale la pena destacar la alta Capacidad Tecnológica que ostenta Seguros Bolívar S.A., que se constituye, a la vez, como una de sus mayores fortalezas, al asociar a sus procesos administrativos un esquema de procesamiento centralizado, es decir, que toda su plataforma tecnológica se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, desde donde se lleva el control globalizado de todas las operaciones en materia contable, financiera y comercial.

En materia de incorporación de estas TIC, la compañía permanentemente está escuchando a proveedores acerca de las necesidades internas de la compañía, asistiendo a eventos de tecnología para de esta forma estudiar y analizar las oportunidades empresariales y asumir los cambios y actualizaciones tecnológicas, eventos que igualmente en forma permanente están siendo socializados por su equipo de colaboradores en amplios programas de capacitación y formación de sus competencias tanto tecnológicas como de mercadeo.

#### 7.1.4 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Una vez superado el trabajo de campo tanto a nivel interno como externo, se alude a la matriz DOFA general, como metodología de diagnóstico estratégico, previo a la propuesta de direccionamiento estratégico. Esto es, se logra establecer la Matriz, la cual permite tener un análisis del contexto de la empresa y obtener conclusiones sobre nuevas formas de operar, eventualidades que surjan en el caminar, mediciones de impacto y toma de decisiones. Así mismo, prepara el nuevo escenario para el diseño del direccionamiento estratégico que demanda la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA.

Tabla 16

Matriz DOFA empresa Anglo Seguros & CIA LTDA

Matriz DOFA
-------------

Debilidades	Oportunidades
<p>Estilo gerencial: la vocación comercial de las directivas limita acciones gerenciales de orden estratégico con visión empresarial.</p> <p>Gestión humana: no se cuenta con un departamento de mercadeo y servicio al cliente que diseñe su plan de mercadeo con presupuestos alcanzables. Así mismo, no se cuenta con un macroproceso de talento humano para formalizar los subprocesos de Admisión, Compensación y Plan Carrera o Formación.</p> <p>Mercadeo y servicio: presenta las siguientes falencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Infraestructuras y locaciones son insuficientes especialmente para eventos colectivos con los colaboradores.</li> <li>¾ Carencia canal on-line con Web de alto Valor tecnológico.</li> </ul> <p>Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ No se consolida un marketing relacional (1 a 1), tanto en P.O.P físico como a través del chat.</li> <li>¾ No se fortalece el sistema de atención del servicio 24 horas. Justo a Tiempo (J.I.T).</li> <li>¾ Baja capacidad de parqueadero para los usuarios.</li> </ul> <p>No se cuenta con un plan de mercadeo funcional de forma anual, ante lo cual no se ha logrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Diversificar el portafolio de servicio.</li> <li>¾ Asignar tarifas que responda a estudios técnicos de costos.</li> <li>¾ Diseño de una estrategia publicitaria agresiva en los medios masivos, y en especial de forma virtual, toda vez que no se cuenta con una página web.</li> <li>¾ Evaluación en tiempo real de los usuarios, tanto en la información preventa como postventa, lo que requiere de un software comercial o CRM.</li> <li>¾ Mayor inversión en tecnologías TIC para un mejor servicio al cliente.</li> <li>¾ Distribución-plaza: formato virtual incipiente (bajo perfil puja publicitaria).</li> <li>¾ Catálogos planos y carentes de estrategias de merchandising o exhibición (You Tube).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Atractivo sector asegurador: Medellín se ha convertido en centro de innovación a nivel mundial.</li> <li>¾ Reforma tributaria: se tiene previsto que la nueva reforma no afectará este tipo de organizaciones Mipyme.</li> <li>¾ Diversificación del producto hacia otras categorías y mercados (grupo familiar)</li> <li>¾ Sistemas de promoción y posicionamiento bajo costo: google ADS, redes sociales página web.</li> <li>¾ Posicionamiento marca propia: ante la SIC (categoría de operador asegurador).</li> <li>¾ Venta cruzada en plataforma propia (hosting propio de la marca), plataformas Marketplace.</li> <li>¾ Participación Marketplace, Alcaldía de Medellín, clúster seguros y otros 8salud).</li> </ul> <p>Sector financiero: programa Mipyme.</p> <p>Posibilidad de outsourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Alianza estratégica competencia (mercados alternativos): diversificación portafolio (transporte, agro, sector químico y otros de alto riesgo y multimodales)</li> <li>¾ Competencia: a excepción de las grandes empresas, prima el mercado informal que viene siendo regulado.</li> </ul>
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Imagen corporativa: empresa Anglo Seguros viene logrado su posicionamiento en el reconocimiento de su servicio y garantías para los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Sustitutos: competencia de los informales a bajas tarifas. que se encuentran en Medellín y Área Metropolitana.</li> <li>¾ Proliferación de servicio, caso SOAT en los CDA y otros formatos.</li> </ul>

<p>¾ Alta diferenciación: las tarifas respecto a su competidor líder Seguros Bolívar, le ha permitido en algunos segmentos un alto top of mind, por su labor ágil.</p>	<p>¾ Empresas líderes tradicionales cuentan con centros de capacitación empresarial sobre salud ocupacional y otras áreas.</p>
<p>¾ Curva de experiencia: en procesos de negociación con contratistas y públicos objetivos.</p>	<p>¾ Empresa de servicios públicos, caso EPM ofrece coberturas en protección hogar y bienes muebles e inmuebles.</p>
	<p>¾ Estigmatización de la ciudad de Medellín especialmente ante extranjeros.</p>
	<p>¾ Competencia desleal: a través de particulares (corredores de seguros).</p>

Fuente: estudio propio

A partir del diagnóstico anterior, se hace pertinente la elaboración de una propuesta sobre el nuevo direccionamiento estratégico que debe adoptar la empresa, con especial énfasis en el macroproceso de gestión humana, toda vez que por tratarse de un sector asegurador en cada una de sus unidades estratégicas de negocios (UEN), su pilar o principal precepto corresponde precisamente a su equipo de colaboradores y, que de paso sea dicho, al diagnosticar la situación actual de la empresa, una de sus principales falencias o debilidades internas es la carencia de colaboradores calve, especialmente en la misma área de talento humano donde se adolece de un director de la misma, seguido por el área de marketing y servicio al cliente que igualmente no se cuenta de sus perfiles.

#### 7.1.5 Propuesta del direccionamiento estratégico para la compañía Anglo Seguros & CIA LTDA.

Por último, muy alineado con el objetivo general de la intervención, se abordó el objetivo 4, el cual pretendió “definir los elementos que conforman la propuesta sobre la nueva plataforma estratégica para la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, a partir de la revisión de sus actuales elementos teleológicos que le dan sustento a la misma”.

##### 7.1.5.1 Elementos teleológicos.

En primer lugar, desde los elementos fundamentales del plan estratégico, se alude a los elementos teleológicos propuestos para la organización Anglo Seguros & CIA LTDA que, para Sallenave, J. P. (2002) se refiere en los componentes esenciales de toda organización, y que han de ser formulados previamente al diseño e implementación de los objetivos y estrategias de largo plazo para generar valor en su sector y actividad. De allí que definir su filosofía institucional del deber ser y del querer hacer, se sintetizan en los conceptos de su naturaleza, ellos son: misión, visión, principios, valores, objetivos y funciones, que orientan la actuación general de la organización y que han de comprometer a su equipo de colaboradores como actores estratégicos de la misma.

#### Elementos Teleológicos propuestos para la compañía Anglo Seguros & CIA. LTDA

##### <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Misión:

Ofrecer una excelente experiencia al cliente empresarial y personal mediante un amplio portafolio de seguros de las principales empresas nacionales con el fin de brindar tranquilidad y confianza, a través de efectivas soluciones multimarcas de seguros, fortalecidos por la capacidad de innovación, garantía de calidad. Para ello la empresa cuenta con los recursos locativos, financieros, tecnológicos y humanos que garanticen un servicio integral sustentado en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

##### <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Visión:

Para el año 2025, Anglo Seguros & CIA. Ltda., se proyecta como una organización reconocida en todo el territorio departamental por su diversificado portafolio de seguros representado en las principales compañías de seguros a nivel nacional, capaz de asumir los retos que impone la globalización. Integrada por líderes dispuestos a crecer personal y profesionalmente, siendo autónomos en su aprendizaje y siempre comprometidos en la entrega

de la mejor actitud en cada labor. Lograremos un ambiente íntegro de trabajo, un crecimiento comercial sostenido, un servicio que marca la diferencia y la lealtad con una política clara de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

#### Principios de Valores Corporativos

##### Principios:

- $\frac{3}{4}$  Reverencia ante Dios
- $\frac{3}{4}$  Responsabilidad Empresarial y Ambiental
- $\frac{3}{4}$  Transparencia como fundamento de la ética
- $\frac{3}{4}$  Calidad integral en los servicios
- $\frac{3}{4}$  Compromiso de los colaboradores

##### Valores:

- $\frac{3}{4}$  Innovación para la diferenciación
- $\frac{3}{4}$  Cumplimiento como propuesta de Justo A Tiempo (JIT) en los procesos
- $\frac{3}{4}$  Trabajo en equipo que garantice la sinergia de los procesos
- $\frac{3}{4}$  Objetivos compartidos para el logro de un alineamiento estratégico
- $\frac{3}{4}$  Respeto y apoyo a los pares o competidores

- $\frac{3}{4}$  Cultura corporativa.

Está basada en los principios de la RSE que irrigan toda la estructura organizacional garantizando un clima laboral de cordialidad, respeto, amabilidad y trabajo en equipo para los logros organizacionales y personales de sus colaboradores.

- $\frac{3}{4}$  Política integral.

La empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, es una empresa de prestación de servicio multimarcas de compañías de alto posicionamiento en el mercado nacional. Encaminados a la satisfacción de nuestros clientes y cumpliendo a cabalidad con todos los requisitos. Contando además con personal idóneo, comprometido y con vocación de servicio; en Anglo Seguros & CIA LTDA, estamos comprometidos con el sistema de gestión integral por ello trabajamos enfocados en la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos realizando los respectivos controles enfocados en mitigar los riesgos laborales para la prevención de lesiones y enfermedades de nuestros empleados, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales y de las partes interesadas, buscando así la mejora continua del Sistema de Gestión Integrado.

#### <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Certificado ISO 9001:2015

Actualmente la Compañía cuenta con el manual de calidad desarrollado de acuerdo a los requerimientos de la norma NTC-ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión De Calidad. Requisitos” y con las siguientes normas de apoyo:

NTC-ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

NTC-ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

Por lo anterior, se propone, luego de superar el fenómeno de pandemia Covid-19, Anglo Seguros & CIA LTDA, se trazó la meta de certificar la empresa y algunos de sus procesos en calidad para el año 2022, ya que el día a día nos exige ser más competitivos en un mercado que se caracteriza por ser cada vez más ágil, dinámico, exigente y ordenado. Conscientes de que no es fácil la tarea, nos fijamos dicha meta para finales de noviembre de 2022, para contar con la Certificación ISO 9001:2015 y Certificación OSHAS 18001:2017.

Objetivos Integrales:

- ¾ Contar con personal idóneo comprometido y con vocación de servicio necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- ¾ Desarrollar una mejora continua que permita el perfeccionamiento de los procesos de la empresa involucrando a cada uno de los responsables.
- ¾ Cumplir a cabalidad con los requisitos para la prestación del servicio de aseguramiento con calidad y oportunidad.
- ¾ Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes y proveedores motivando su permanencia en la empresa.
- ¾ Fomentar la seguridad en la prestación del servicio en cumplimiento riguroso a las normas que nos regulan.
- ¾ Identificar los peligros, evaluar, valorar los riesgos oportunidades y establecer los respectivos controles, tendientes a mitigarlos.
- ¾ Cumplir con la normatividad legal vigente y de partes interesadas.
- ¾ Proteger la seguridad y salud de los trabajadores, mediante el Sistema de Gestión.  
  
Políticas en cada una de sus áreas:
- ¾ Gerencial: órgano rector en cabeza de su fundador con altas competencias, no solo desde lo estratégico sino desde un liderazgo que garantice la comunicación asertiva con sus colaboradores y alineamiento organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y su continuidad en el tiempo.
- ¾ Administrativa y financiera: donde se desprenden los roles del personal que tiene bajo sus competencias la idoneidad de la sección de personal y el cumplimiento de los órdenes jurídicos, legales y normativos de las instituciones gubernamentales que la rigen.

¾ Gestión Humana: macroproceso que vela por el cumplimiento de los más idóneos sistemas o subproceso de Admisión de Personas, Política de Compensación o Salarial y Plan Carrera o de Formación. De tal suerte que la empresa logre su diferencial en el mercado por las competencias y la integridad de sus equipos de trabajo.

¾ Marketing y Servicio: se sustenta en un mercadeo relacional (1 a 1), en el cual se otorga toda la reverencia ante clientes actuales y potenciales, garantizando una excelente experiencia antes, durante y después de disfrutar de los diversos servicios.

### 7.1.5.2 Objetivos Corporativos, Estrategias y Acciones para su cumplimiento.

Por su orden de ejecución, la siguiente tabla presenta un resumen de los mismos.

Tabla 17

Objetivos Corporativos, Estrategias y Acciones para su cumplimiento

Objetivos estratégicos	Estrategia	Acciones
Desarrollar el nuevo macroproceso de gestión humana como soporte y garante de la calidad del servicio y el trabajo en equipo.	Alianza estratégica entre Anglo Seguros y empresa especializada en selección de personal, bajo la modalidad outsourcing o tercerización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Nombramiento del director (a) de gestión humana.</li> <li>¾ Concurso de al menos 3 proveedores de servicios de selección de personal.</li> <li>¾ Diseño e implementación del programa de formación.</li> </ul>
Fortalecer la efectividad financiera de la organización.	Sistematización a través de software de alto desempeño contable y financiero y la diversificación del portafolio de servicios de alta rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Restructuración del área contable.</li> <li>¾ Consecución de un asesor financiero de altas competencias.</li> <li>¾ Análisis financiero de los actuales servicios que determine su rentabilidad real sobre la inversión (ROI), evaluación de proyectos para cada nuevo servicio.</li> <li>¾ Alianzas estratégicas con proveedores vía economía de escala y programas de capacitación en cada área.</li> </ul>
	Diversificación: 1. Vertical hacia atrás	<p>Para 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Aprovecha las instalaciones propias para nuevas locaciones (auditorios).</li> <li>¾ Contratación directa con conferencistas.</li> <li>¾ Diseño de programas de capacitación y formación para las comunidades Pyme, cooperativas y sector solidario en general.</li> </ul>

Fortalecer la actual oferta de s servicios.	2. Vertical hacia adelante 3. Horizontal	<p>Para 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Comercialización de los servicios con personal de ventas tanto interno como externo.</li> <li>¾ Creación del área de servicio al cliente mediante la incorporación del programa CRM O de Administración de las Relaciones con los Clientes.</li> </ul> <p>Para la 3.</p> <p>Alianza estratégica con la competencia, líder del mercado y otras marcas líderes como se viene haciendo, se logra una demanda cruzada y beneficios mutuos.</p>
Garantizar la mejor experiencia del servicio al cliente.	Creación del departamento de mercadeo, ventas y servicio al cliente con énfasis en las comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¾ Concebir la nueva estructura matricial.</li> <li>¾ Elaborar el perfil ocupacional del cargo: director de mercadeo y el de servicio al cliente.</li> <li>¾ Diseñar encuesta de satisfacción al cliente.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, (2022).

### 7.1.5.3 Elementos administrativos

#### ¾ Carta orgánica.

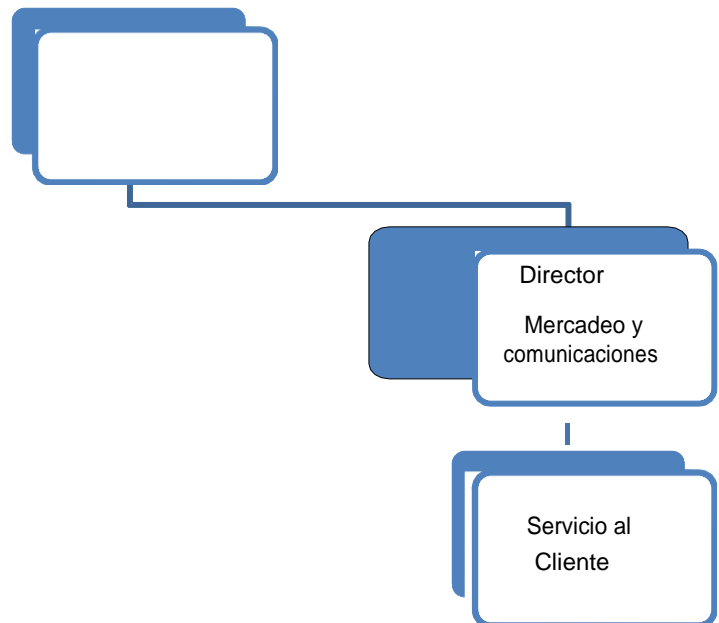


Figura 19. Nuevos cargos. Fuente: elaboración propia.

La anterior corresponde a la creación de los nuevos cargos para ser integrados al organigrama actual.

Como se aprecia en la próxima ilustración, como política central se pretende velar para la selección de personal de alta calidad humana, involucrándolo en todos aquellos procesos y

programas que mejoren su calidad de vida y la de su familia, ofreciéndole las mejores condiciones laborales y ambientes sano revestido de excelentes relaciones interpersonales.

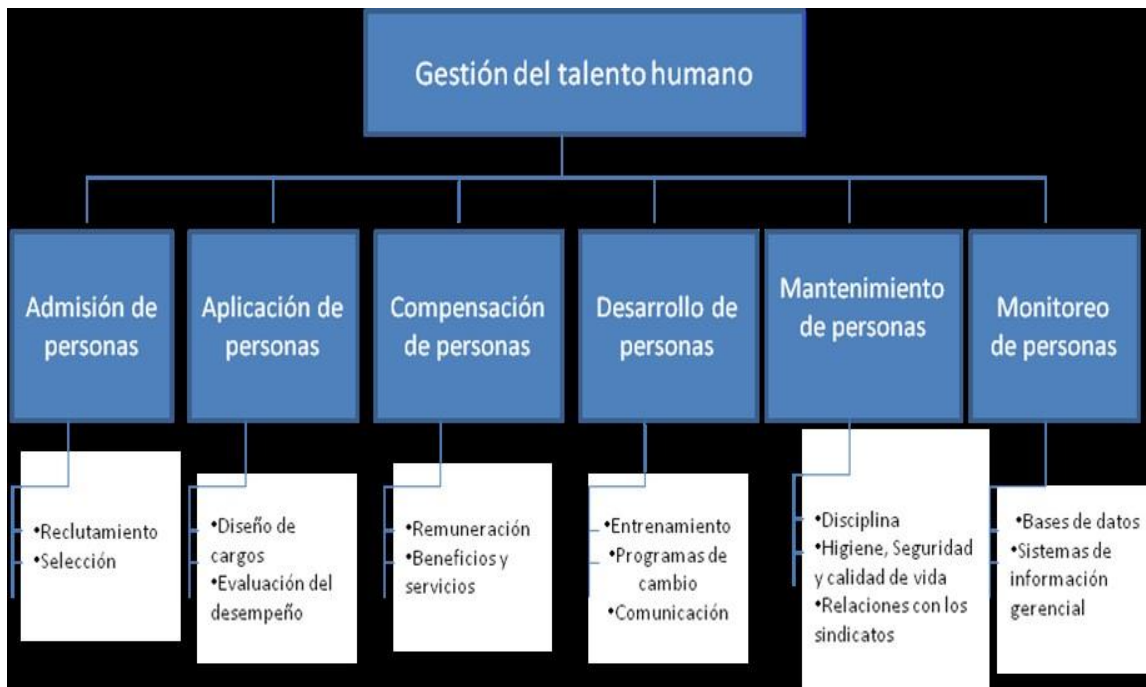


Figura 20. Macroproceso planteado por Chiavenato. Fuente: Chiavenato, (2004).

Nota: obedece a una nueva estructura sobre gestión de talento humano y respuesta de su nuevo direccionamiento estratégico basado en las competencias de los colaboradores o empleados.

Esto es, el personal comercial, operativo y administrativo capacitado y comprometido conforma un equipo de trabajo competente e idóneo para el desarrollo de los diferentes procesos y servicios ofrecidos al mercado.

Dentro de toda estructura organizacional, como lo manifiesta Chiavenato (2004), el área de gestión humana se ha convertido en tema de interés para sus directivos, toda vez que es el colaborador quien determina los niveles de productividad en su organización desde su puesto de trabajo, por lo tanto, dentro de la estructura organizacional de las compañías, se encuentra el área o macroproceso de gestión humana, con los subprocesos de admisión de personas, compensación, formación o plan carrera, porque considera la importancia del bienestar de los colaboradores, objetivo central del nuevo direccionamiento estratégico de la Fundación.

Como lo refleja la figura 20, entre dichos procesos se encuentran la selección y reclutamiento de personal que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación en sus funciones, eventos en materia de servicio al cliente y manejo de redes y no menos importante un adecuado sistema de compensación económica.

#### $\frac{3}{4}$ Macroproceso de Admisión.

Igualmente, denominado como incorporación y adaptación de las personas a la organización, que según García, O. (2007), tiene como fin que las personas que ingresen a la organización cumplan con el perfil que los habilita como seres integrales para desempeñarse de forma sobresaliente, tanto en lo laboral como en lo social, al igual su buena disposición para integrarse a la cultura de su nueva empresa.

#### $\frac{3}{4}$ Macroproceso de Compensación.

Según Chiavenato (2004), se refiere a las políticas salariales y demás componentes del mismo en contraprestación a la mano de obra contratada; por lo tanto, para la la empresa Anglo Seguros & CIA. LTDA., ha definido un ingreso atractivo, superior al promedio del sector, especialmente para el personal asistencial de marketing.

En consecuencia, adicionalmente, los Reglamentos Interno de Trabajo y el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, se convierten en los principales indicadores, conjuntamente con el Manual de Funciones, para evaluar el desempeño de cada trabajador.

#### $\frac{3}{4}$ Manuales de funciones.

Los siguientes son los manuales de funciones de estos nuevos cargos, toda vez que los demás cargos cuentan con sus manuales, aquí se destacan los nuevos cargos correspondiente al Coordinador de Mercadeo y Ventas y Servicio al Cliente, cargos estos que se hacen

indispensables en la Anglo Seguros & CIA. LTDA.

Fundación para su nuevo direccionamiento.

(Ver anexo C. Manual de funciones Coordinador Mercadeo y Comunicaciones)

(Ver anexo D. Manual de funciones Servicio al Cliente)

#### <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Plan de capacitación.

Desde la dirección de Gestión Humana se ha enfatizado en una clara política de entrenamiento, porque ha sido una directriz de esa Dirección dentro del proceso de calidad, la homologación de las competencias internas por parte del personal interno. Como respuesta al proceso de certificación que aspira la versión ISO 9000 en servicio, y se propone un programa de preselección, selección, inducción y entrenamiento, mediante el diseño de una matriz de Rol/ Responsabilidad, RR, como se aprecia a continuación:

Objetivo: Identificar actividades y asignar responsabilidades que permitan seleccionar adecuadamente el personal de Anglo Seguros & CIA. LTDA.

(Ver anexo E. Plan de capacitación)

Como se aprecia, el programa de entrenamiento se orienta a la búsqueda de mayores niveles de eficiencia y eficacia, es decir, hacia el logro de la productividad por parte de cada uno de los colaboradores. Dicho programa se convierte a la vez, en un indicador de medición conjuntamente con los respectivos manuales de funciones y procedimientos que permanentemente se encuentran en proceso de retroalimentación por parte del área o dependencia de Calidad. En este sentido, para la Compañía, el proceso de selección de personal de los diversos niveles funcionales que se desarrolla actualmente se basa en el reclutamiento interno, por medio de recomendaciones y el reclutamiento externo a través de instituciones educativas como universidades o a través de la Alcaldía.

A continuación, se presentan algunos elementos que se consideran relevantes del nuevo direccionamiento estratégico de Anglo Seguros & CIA. LTDA., y que corresponden a factores de mercadeo, toda vez que esta labor también ha sido bastante informal igualmente, sin un direccionamiento o planeación, esto es, ha estado basado en la improvisación.

#### 7.1.5.4 Estrategias de crecimiento.

De acuerdo con Kotler. P y Armstrong, G. (2012), están dadas por aquellas acciones ordenadas y sistemáticas, categorizadas según su mercado y objetivos, esto es, direccionadas a la conquista de nuevos clientes, retención de los clientes actuales con un incremento en su demanda, o en su defecto, en el desarrollo de nuevos productos o servicios afines o complementarios, es decir, se caracterizan y denotan como estrategias de crecimiento por intensidad cuyo objetivo es lograr un incremento en ventas. Por su parte, se refiere a estrategias de integración vertical hacia atrás, hacia adelante, es decir, las primeras cuando se logra consolidar la empresa y obtener un determinado grado de control sobre su red de abastecimiento; las segundas un control sobre su canal de distribución.

Por último, las de diversificación de portafolio, que pueden ser de tipo concéntrico, es decir, nuevos productos o servicios afines para mismos mercados, o por el contrario horizontal, cuando se desarrollan portafolios heterogéneos para nuevos segmentos. En tal sentido, se retoman las 5 Fuerzas del mercado según Porter (1993), en las cuales se requiere de la generación de estrategias para contrarrestar o mitigar sus efectos negativos.

Como se puede apreciar, las Fuerzas propuestas por Porter (1993), no son exclusividad de la gran empresa privada, sino de cualquier sector y actividad en el cual se proyecte un crecimiento sostenible y bajo niveles de competitividad, caso las Mipyme aseguradoras y similares, que si bien obedecen a un bien intangible, permiten, mediante estrategias orientadas

a dichas fuerzas de mercado, lograr un posicionamiento y participación con rentabilidad en un sector altamente competitivo. De dichas Fuerzas se destacan la número 1, 4 y 5, para el caso.

Tabla 18

## 5 Fuerzas del Mercado aplicadas a Anglo Seguros &amp; CIA. LTDA

Fuerza de Mercado	Estrategia	Táctica central
1. Poder de negociación de los clientes.	Empaquetar los servicios. Esto es, ofrecer al cliente el portafolio ampliado a través del servicio en el P.O.P., publicitando la marca en su vocacional misional.	Diseño de la estrategia creativa hacia la persuasión del cliente, en su plan de medios como estrategia de marketing (compuesto publicitario y promocional), con énfasis en una firme comunicación on-line y las nuevas tecnologías y equipo de profesionales en cada servicio o línea de atención.
4. Amenaza de productos sustitutos.	Integración Vertical hacia Adelante: control del canal o plaza.	Táctica 1. Desarrollo del P.O.P físico y otras locaciones externas. Táctica 2. Creación de angloseguros-online estratégica con competidores diversificados para fortalecer portafolio: nuevos servicios. Táctica 3. angloseguros-online estratégica para servicios agregados (mascotas, equipaje, nuevos sectores: agricultores, transportadores pequeños entre otros) diferenciados en precio según perfil de clientes (énfasis en emprendedores pequeños).
5. Rivalidad entre los competidores.	Diversificación del portafolio.	Lo constituye la creación de la nueva alianza estratégica con otras Mipyme del sector como socios estratégicos para crear barreras de entrada a otros competidores, en especial informales por corretaje.

Fuente: elaboración propia a partir de Porter, (1993)

En síntesis, el hecho de considerar conjuntamente las 5 Fuerzas de presión competitiva en lugar de gravitar únicamente en torno a un elemento otorgará al directivo una visión más global de la estructura sectorial. Las Fuerzas competitivas revelan los determinantes fundamentales de la competencia sectorial, por lo que las directivas deben comprender que la

competencia se extiende más allá de los rivales internos y logrará detectar amenazas más amplias y se encontrará mejor preparado para abordarlas, caso una posible reestructuración del sistema de mercadeo que se lleva a cabo de forma tímida por parte de las Mipyme del sector asegurador por considerar estas prácticas son exclusivas de las grandes firmas, paradigma que se desea transformar en la actual propuesta de direccionamiento estratégico.

Al mismo tiempo, el estudio exhaustivo de la estructura sectorial permite identificar oportunidades rentables a las organizaciones Mipyme, por lo que a través de un claro análisis de diagnóstico sobre la posición competitiva, según Porter (2000), la organización podrá definir una metodología, caso el Cuadro de Mando Integral u otra metodología, que le permita lograr sus objetivos gerenciales de crecimiento, rentabilidad y supervivencia, es decir, bajo un precepto de mejoramiento continuo y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que hoy se ha convertido en un activo estratégico de las organizaciones que lo han adoptado, y por lo tanto, en un diferencial frente a sus competidores, situación de la cual no está exenta Anglo Seguros.

#### 7.1.5.1 Objetivos de mercadeo para Anglo Seguros & CIA LTDA.

- ¾ Rentabilidad: lograr al cabo de 3 años la recuperación de la inversión inicial mediante el retorno de una tasa interna no inferior a la Tasa Mínima Requerida (T.M.R), del 12%, es decir, superior a la tasa del mercado, ubicándose en un 25% o más efectiva anual.
- ¾ Crecimiento: consolidar la Compañía, como líder frente a las demás del mercado; diferenciándola en calidad integral en su categoría, logrando una amplia cobertura geográfica en el sector asegurador.
- ¾ Consolidar la Compañías, como una nueva alternativa frente a la población objetivo, ofreciendo un Justo a Tiempo (J.I.T.) a sus usuarios en el servicio personalizado o relacional.

- ¾ Servicio: será política de la Empresa mantener una proximidad con su usuario final, a través del Programa de Servicio al Cliente, medido en su programa de CRM y el desarrollo de su página web para la incursionar en los servicios on-line.
- ¾ Contribuir con el desarrollo y crecimiento del Departamento, en la medida en que se logrará generación de empleo a través de la contratación de personal profesional en el área del marketing y servicio al cliente y del marketing digital.

#### 7.1.5.2 Estrategia de posicionamiento e imagen.

De acuerdo con Kotler (2006), el posicionamiento se asocia con el nivel de recordación (top of mind) que el usuario o cliente conserva de una empresa o una marca en particular, en tanto la imagen se asocia a la percepción (buena o mala) que este mismo tenga de dicha empresa, marca o un producto o servicio en particular. Para el caso de Anglo Seguros & CIA LTDA., la propuesta está en fortalecer su nuevo slogan corporativo de la siguiente presentación:



#### Más Cerca...

De lo anterior, es conservar su buen nombre, pero enfatizar en el "Más", como reflejo de una nueva propuesta de Valor, y "Cerca", alude a la estrategia de marketing relacional (1 a 1), tanto presencial como en la virtualidad. Por lo tanto, la imagen que se quiere trasladar al cliente es de confianza basada en su nuevo apalancamiento tecnológico de punta y competencias profesionales, pero siempre bajo el amparo o valor distintivo de la RSE como eje central generador de confianza y servicio a la comunidad.

#### 7.1.5.3 Estrategias de promoción y comunicación.

Estrategia creativa. Como estrategias de promoción creativa, entre las diversas acciones se tiene:

Crear una página Web atractiva, dinámica y amigable para que el prospecto pueda navegar y conocer la Compañía, con el siguiente primer filtro para generar bases de datos.

En ella podrá visualizar información sobre los siguientes links:

- $\frac{3}{4}$  Lo convencional, como contáctenos, blog para inscripción, entre otras.
- $\frac{3}{4}$  Síguenos en las redes sociales:

Para motivar las redes sociales, se hace énfasis en el programa de referidos con un plan de descuentos sobre el cliente referido y el tipo de demanda; así mismo, toda la información está acompañada de atractivas piezas publicitarias en las cuales la imagen del logo se convierte en el posicionamiento visual de la Compañía, como se aprecia en la siguiente ilustración.



Sitio: [www.angloseguros.com.co](http://www.angloseguros.com.co)



Comenzar



301 333 55 55



The image shows a web contact form with a light blue background. At the top, the text 'Contáctenos!' is written in a bold, dark red font. Below this, there are four input fields: a single-line text box for 'Nombre Completo', two side-by-side single-line text boxes for 'Correo' and 'Telefono', and a larger multi-line text area for 'mensaje'. At the bottom left of the form is a teal button with the text 'Enviar' in white. At the bottom right, there is a small grey button with a white upward-pointing arrow.

Figura 21. Publicidad empresarial- web. Fuente: elaboración propia, (2022).

La publicidad en redes sociales se empieza durante el primer mes de 2023, mediante un trabajo publicitario en redes sociales como Facebook, twitter e instagram, estrategia pensada en generar un impacto masivo de la pauta en google ADS y aprovechando este medio para lanzar promociones que funcionen como gancho.

Recomendadores web: estar presentes en estos sitios web, donde las comunidades empresariales, especial Mipyme, hogares y particulares, buscan opciones sobre el servicio y las nuevas tendencias originadas en la actual pandemia, ante lo cual las locaciones de la Compañía deben ser altamente bondadosas, situación que refleja una claridad oportunidad en sus actuales y potenciales mercados, es decir, estas serán las palabras claves para los buscadores en google ADS y lograr una mayor puja (posicionamiento), permite tener un mayor reconocimiento del mercado, mejores competidores y se podrá conocer más rápidamente. Entre estos sitios están Trip Advisor, Google maps.

La estrategia a nivel de comunicación, es una estrategia permanente para Anglo Seguros, por lo tanto, aparte de la publicidad inicial, estas herramientas se conservan, cambiando su inversión mes a mes dependiendo de las temporadas; la estrategia de

comunicaciones se convierte en el arma primordial para empezar a penetrar el mercado y superar la barrera de la fidelidad de los clientes frente a las otras alternativas de los competidores, y generar así confianza como una Mipyme aseguradora estable, seria y con servicios flexibles de excelente calidad y responsabilidad social.

Estrategia de Introducción (relanzamiento). Con el fin de lograr un diferencial en el mercado, las siguientes son las herramientas de mercadeo a utilizar:

$\frac{3}{4}$  Show Room.

Presentación de Anglo Seguros<sup>R</sup>, dirigida a clientes actuales, líderes de opinión, clientes sugeridos y clientes empresariales. La presentación de la Compañía estará en cabeza del nuevo Director de Mercadeo y Comunicaciones y se ofrecerá una conferencia sobre el nuevo papel que deben cumplir las empresas aseguradoras como garantes de la seguridad de la vida y los bienes de las personas en tiempos de conflicto y pandemia, a fin de ofrecer un testimonio real y generar por consiguiente mayor credibilidad y seguridad.

$\frac{3}{4}$  Diseño de catálogos.

En consideración al perfil del cliente potencial los catálogos serán un material de apoyo para la fuerza de ventas, como material publicitario ayuda ventas. Éstos son altamente atractivos y contienen el portafolio de servicios con imágenes como elemento de persuasión a la demanda. Estos catálogos están en un link en la página web. Algunos ejemplos son los siguientes:

$\frac{3}{4}$  Publicidad impresa.

Con el fin de lograr una alta recordación y presencia de marca, se expone en el punto de venta (p.o.p), un afiche en policromía, con la presentación de la Empresa y su portafolio. Allí se exponen las mejores y más modernas imágenes de los servicios ofrecidos, enfatizando en los

beneficios, caso seguridad vial, protección al hogar y a la empresa, entre otros.

Estrategia publicitaria. Como estrategia central para mantener un top of mind permanente en la audiencia.

## Medio Informativo: ANGLO<sub>notas</sub>

---

# ANGLOSEGUROSseLee!



Objetivos del medio.

- ¾ Involucrar los diferentes estamentos internos y externos con la Empresa: colaboradores, proveedores, clientes y la comunidad en general.
- ¾ Orientar todos los esfuerzos financieros, comunicacionales, publicitarios, promocionales y testimoniales hacia el Boletín, es decir, que sea este medio por excelencia el vehículo informativo de todos los eventos, acontecimientos en general y estrategias comerciales.
- ¾ Servir de canal de comunicación entre la Empresa y sus estamentos en los diferentes episodios que afectan positivamente o negativamente a éstos.
- ¾ Lograr un acercamiento con el sector residencial y empresarial, es decir, permite un mayor posicionamiento de imagen corporativa en la población objetivo y el público, un mayor control sobre las inversiones en mercadeo y publicidad.
- ¾ Servir como mecanismo y herramienta de respuesta inmediata a las promociones divulgadas por todo tipo de competidores sin importar su tamaño y localización.

Perfil Propuesto:

1. Secciones o contenido:

Parte 1: Opinión

¿Cómo va Nuestra Ciudad?: destacar sólo lo bueno orientándolo hacia el Plan de Desarrollo de la ciudad (información de muy fácil acceso y de interés público, la cual es suministrada por el Comité Municipal liderado por Planeación Municipal).

Parte 2: Nuestro Compromiso con las comunidades Mipyme, el empresario y la comunidad.

Nuevas tecnologías en servicios web en ocasión a la actual pandemia

TOP 10: los mejores líderes emprendedores del año

$\frac{3}{4}$  Concepto de Calidad y Servicio

Nos acreditamos: ISO 9001, ISO 140001; Fenalco Medellín

$\frac{3}{4}$  Parte 3. Habla la comunidad

Tema libre: juventud, educación, tecnología

$\frac{3}{4}$  Parte 4. Sociales:

Cumpleaños de empleados, clientes, familiares, empresas

Lo destacado de la región

El empleado del mes

El cliente del mes

Premios: al mejor chiste, mejor historia de emprendimiento

Fechas institucionales y conmemorativas: aniversario de la Compañía, clientes, proveedores, Medellín.

$\frac{3}{4}$  Parte 5. Humor

Caricaturas – chistes – relax – sopa de letras

Programa concurso

$\frac{3}{4}$  Parte 6. Expectativas

Puntadas de la próxima sección

$\frac{3}{4}$  Diseño.

El diseño del medio estará a cargo de los estudiantes de práctica de las instituciones donde se tengan los programas de: publicidad y mercadeo, diseño gráfico y comunicación social.

$\frac{3}{4}$  Edición y Tiraje.

El boletín está presupuestado para ser editado y con tiraje litográfico en Medellín. La frecuencia o edición se hace en forma bimestral. El número de ejemplares inicialmente es de 100 y estará en la página Web.

$\frac{3}{4}$  Financiación.

El informativo es presupuestado para ser financiado de la siguiente forma:

20% Anglo Seguros.

20% por los proveedores (patrocinadores); y

60% restante por patrocinadores varios con el siguiente perfil: turismo, educación, moda, cultura, entre otros.

$\frac{3}{4}$  Relaciones Públicas.

Tienen como objetivo la creación de imagen de la Anglo Seguros<sup>R</sup> y sus respectivas UEN, se diferencian por la permanente presencia, nivel de frecuencia de visita por parte del equipo comercial y el servicio en Punto de Servicio (P.O.P), en las instalaciones administrativas.

$\frac{3}{4}$  Canal comunicación.

Como se expresó anteriormente, le corresponde al cliente interno, en forma directa, generar una excelente imagen frente al servicio, es decir, éste se capacitará para adquirir destrezas en el manejo de los momentos de verdad y servicio al cliente.

#### $\frac{3}{4}$ Sistema de Comunicación.

Interno: la comunicación es permanente en forma personalizada. Cada lunes, o martes si hubo festivo, se hace reunión con todo el personal de 7 AM. A 8 AM con el grupo primario con el objetivo de evaluar periódicamente el plan de trabajo.

Externo: a este nivel se contempla igualmente la comunicación con el mercado en general, a través de la publicidad institucional y comercial en forma dirigida. Aquí se hace perentoria la capacidad de respuesta en el servicio.

#### $\frac{3}{4}$ Motivación.

Sobre el particular, es política de Anglo Seguros brindar el tiempo necesario al personal para que continúe o inicie estudios nocturnos en relación a su campo de trabajo. Muy esencialmente se capacitan en las áreas de relaciones interpersonales y servicio al cliente a través del SENA por el sistema Internet que no tiene costo alguno, pero se refuerza con charlas permanentes contratadas con expertos conferencistas.

#### $\frac{3}{4}$ Manual de Servicio.

La estrategia de servicio personalizado o Mercadeo Relacional (1 a 1), es sin lugar a dudas, la carta de navegación de la Compañía, por lo cual se imparte, antes todo un programa de servicio al cliente y capacitación en servicio al cliente, como requisito básico para ingresar a la Organización, tanto en el punto de venta como asesorías externas y de la plataforma on-line. La capacitación es contratada con el SENA y asesores externos expertos.

#### 7.1.5.4 Servicios postventa.

Referente al soporte tecnológico y de servicio que en lo esencial se requiere en la implementación del plan de mercadeo, el diseño e implementación de la siguiente estructura tecnológica y de servicio:

$\frac{3}{4}$  Soporte comercial.

En este campo, la Compañía implementará un especializado software de control operativo, administrativo y comercial (CRM), para el manejo logístico de sus procesos.

$\frac{3}{4}$  Soporte técnico.

La programación en el acompañamiento al usuario debe obedecer a una exhaustiva planeación, que debe incluir una instrucción sobre el servicio.

$\frac{3}{4}$  Línea Amiga.

En respuesta al programa de mercadeo y al crecimiento de la Compañía como en las UEN, a parte de las proyecciones previstas, se hace necesario implementar la línea de servicio al cliente o su línea amiga gratuita “anglo”, 018000324512, Celulares: 301 333 5535, 311 17 63 21, conmutador: (064) 441 4841.

En este orden de ideas, la ventaja competitiva estará basada en la práctica de un mercadeo relacional, mediante el cual Anglo Seguros ofrece toda su infraestructura tecnológica y humana para que el cliente demande con toda confianza el portafolio de servicios con cobertura especialmente a nivel nacional; se trata de acercar al cliente, a los procesos en tiempo real.

## 7.2 Discusión de resultados

En coherencia con la formulación de los objetivos planteados, una vez agotadas las diferentes etapas que demanda el plan de direccionamiento y la implementación de las estrategias de mercadeo propuesto para la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, se logran establecer los siguientes hallazgos.

Como propósito inicial sobre determinar los componentes de tipo cualitativo y cuantitativo que conforman el actual plan estratégico y su gestión gerencial en la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA., bajo su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se logra determinar que su funcionamiento ha orientado su operación mediante tácticas comerciales de corto plazo, las cuales no han estado soportadas en un direccionamiento estratégico, como tampoco en una estructura de mercadeo que fusione, de forma asertiva, efectiva y productiva sus variables básicas de portafolio, política de precios, comunicación asertiva y un programa de servicio al cliente que permita su retención y fidelización ante las diversas propuestas de la oferta o competidores líderes de esta categoría, caso Seguros Bolívar S.A.

Esto es, si bien bajo el liderazgo de su actual Gerente y equipo de colaboradores de orden directivo logran consolidarse por la buena prestación de sus servicios, dichas estrategias no estuvieron sustentadas en una capacidad de respuesta en materia tecnológica, y más esencial aún, en la falta de un direccionamiento estratégico en el macroproceso de gestión humana para la conformación de un equipo interdisciplinario y, por consiguiente, el logro de un posicionamiento fuerte en la calidad de sus servicios.

Paso seguido, con el propósito de establecer la actual posición estratégica de la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, mediada en la adopción del modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, como herramienta de gestión empresarial, se aprecia cómo se reflejan algunas carencias de tipo estratégico y funcional, al no experimentar en la práctica un claro modelo de direccionamiento estratégico y con ausencia formal de un plan de comunicación y de servicio al cliente de forma proactiva. Esto es, si bien es cierto la Compañía viene adoptando algunos elementos de la matriz CMI, sus acciones han sido cortoplacistas y muy direccionadas hacia los objetivos comerciales de corto plazo, en especial la carencia de

liderazgo marcado en la comunicación asertiva y un alineamiento estratégico que dirija los objetivos personales hacia la misión corporativa.

En tercer lugar, con el objetivo de evaluar, mediante la técnica del benchmarking, la actual posición competitiva de la empresa bajo estudio, respecto a su competidor líder en el sector asegurador colombiano para el caso de Medellín, Antioquia, una vez depurada la red de aseguradoras con cobertura nacional y presencia en Antioquia y su capital, Medellín, es la compañía Seguros Bolívar S.A., que pese a que no se encuentra en la categoría de Mipyme, se convierte en el principal referente para Anglo Seguros & CIA LTDA, por estar, esta última, más próxima a desarrollar estrategias comerciales y políticas de Buen Gobierno y Códigos de Ética, similares.

Además, por que la propuesta aquí plasmada hace énfasis, no solo en la diversificación del portafolio actual de Anglo Seguros & CIA LTDA, sino porque al igual que sucede con Seguros Bolívar, la apuesta es hacia el fortalecimiento del macroproceso de gestión humana como columna vertebral de todo tipo de actividades empresariales, al igual acompañada dicha política, con un propósito estratégico de orden tecnológico en innovación y desarrollo (I & D), áreas en las cuales reviste sus mayores debilidades.

Por último, definir los elementos que conforman la propuesta sobre la nueva plataforma estratégica para la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, a partir de la revisión de sus actuales elementos teleológicos que le dan sustento a la misma, es de enfatizar que la relación encontrada entre clima, satisfacción y direccionamiento estratégico, como se presenta en Anglo Seguros & CIA LTDA, determina su bajo desempeño empresarial, por lo que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos, y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción

con el rendimiento y productividad.

Como lo plantean Kaplan y Norton (2004), el Alineamiento se ha convertido en objetivo estructural de toda organización, sin importar su tamaño, sector y actividad, toda vez que desde allí se pretende vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, logrando que a todo nivel jerárquico se asegure que todas las personas, en su cotidianidad, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización.

Es de enfatizar en que la generalidad al interior de Anglo Seguros Logística S.A.S., con algunas excepciones, se refleja un nivel de confianza en materia de desempeño respecto al subalterno. Esto es, acudiendo al concepto de empoderamiento del cliente interno, el 76% de los empleados consideran que se viene desarrollando la construcción personal alrededor de los equipos y el aprovechamiento de la potencialidad de competencias en las diferentes áreas de la organización.

De los resultados obtenidos por parte de los empleados vale la pena presentar una discusión general de los mismos, enfatizando en que la generalidad al interior de la empresa, gracias a las buenas relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo, se ha venido tejiendo un clima organizacional favorable, por lo tanto los programas motivacionales deben estar garantizando que la inversión en este concepto, incluida la capacitación sea retribuido por el mejoramiento de la productividad y la rentabilidad que puede lograr la empresa.

En lo específico, sobre sale del nuevo direccionamiento estratégico el ajuste a los elementos teleológicos por responder a la misma naturaleza de la Compañía en el sector asegurador colombiano; así mismo, se enfatiza en la necesidad de obtener la Certificado ISO 9001:2015, como la generación de Valor respecto a las demás Mipyme del sector, consolidando las nuevas políticas en cada una de sus áreas y la materialización de Objetivos

Corporativos, Estrategias y Acciones para su cumplimiento.

No menos importante se destaca de la nueva propuesta el direccionamiento al macroproceso planteado por Chiavenato (2004), en especial en los subprocesos de Admisión de Personas, Política de Compensación y Plan Carrera con énfasis en los programas de capacitación y formación.

### Conclusiones

Retomando la pregunta de investigación acerca de ¿Cuál debe ser la caracterización del nuevo direccionamiento estratégico que debe adoptar la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA en respuesta a su misión y visión corporativa en el sector asegurador colombiano?, se detecta cómo en la empresa no prevalecen los objetivos de unidad respecto a los preceptos en que se sustenta la misión (objeto social) en la medida en que la empresa no viene logrando los mayores estándares de calidad orientados hacia la productividad, basada en las competencias del cliente interno (colaboradores) y la satisfacción de sus clientes finales, bajo una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Adicionalmente, se logra establecer el nuevo direccionamiento estratégico para la empresa Anglo Seguros & CIA LTDA, a partir de la revisión de sus actuales elementos teleológicos que le dan sustento a dicho plan estratégico, el cual, sustentado en los actuales modelos que ofrece la gerencia estratégica, se logra establecer los requerimientos que demanda, tanto el direccionamiento estratégico como algunas estrategias de mercadeo para ser incorporado en la empresa, en cuanto a sus variables o marketing mix conformado por su

portafolio, política de precios, compuesto comunicacional, canal de comercialización y estrategia de servicio al cliente, respecto a lo cual se logran materializar diversos aspectos.

No menos importante, como se propone en el actual plan, la necesidad de vincular personal de servicio al cliente que permita, en tiempo real, un marketing relacional (1 a 1), para atender sus necesidades en todo el proceso de la venta, esto es, desde la preventa como una simple cotización, hasta los servicios de postventa, caso la evaluación de los servicios demandados por los clientes.

Del análisis anterior, es apenas obvio, como lo refleja la propuesta de valor concebida en el plan de direccionamiento, el capital humano y la adopción de tecnología de punta para que cumpla de forma productiva sus funciones, es la columna vertebral, no solo del plan aquí propuesto, sino que se convierte en condición sin equa non, para toda organización, independientemente del sector y la actividad, pero máxime en el sector de los servicios que son piedra angular para cumplir con los requisitos y estándares exigidos por la normatividad que está inmersa en el sistema general de la calidad para el caso colombiano.

En general, con respecto al Alineamiento Organizacional como punto de partida para implementar un plan estratégico, debe ser una política corporativa, velar para la selección de personal de alta calidad humana, involucrándolo en todos aquellos procesos y programas que mejoren su calidad de vida y la de su familia, ofreciéndole las mejores condiciones laborales y ambientes sano revestido de excelentes relaciones interpersonales, de tal suerte que sus metas y objetivos estén alineados con la población de colaboradores.

Por último como propósito de suministrar una guía sobre el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, como herramienta de gestión empresarial para que sea implementada a futuro por sus directivas, al analizar los elementos del

direccionamiento estratégico que vienen siendo implementados por Anglo Seguros & CIA LTDA, desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a la visión corporativa, se identifica como ésta, no ha logrado consolidar un direccionamiento estratégico direccionado hacia la competitividad basada en su análisis y práctica PHVA y la metodología o Modelo Cuadro de Mando Integral, (CMI), (Balanced scorecard) como plataforma para la Generación De Valor o Rentabilidad.

Esto es, después de superar los modelos tradicionales de la administración, no se ha enfocado a la innovación y al empoderamiento de su cliente interno en sus diferentes áreas. De allí que se plantea la guía para incursionar en este nuevo modelo, como se aprecia en el anexo F. Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard.

Dado que la propuesta sobre planeación estratégica para la compañía Anglo Seguros & CIA LTDA, se constituye en la principal recomendación de la investigación, vale la pena entrar a realizar otras recomendaciones conexas, y no podría ser otra que dar inicio a la nueva propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa, que permita la consolidación de su propuesta de valor hacia la integración y fortalecimiento de su portafolio de productos diversificados y sustentados en la nueva plataforma tecnológica fusionada con el equipo interdisciplinario, tanto a nivel de marketing como administrativo y comercial. Para lo anterior, se debe dar inicio a la contratación del personal competente para que lidere el área de mercadeo y las comunicaciones y su Director de Mercadeo como ente rector del esperado crecimiento de la empresa, tanto en su modalidad presencial como el fortalecimiento de la virtualidad en ocasión a la actual pandemia mundial.

Es importante, igualmente, en forma paralela, comenzar con un programa de capacitación al cliente interno o colaboradores para sensibilizarlos frente a la nueva estructura,

toda vez que su éxito depende, no solo de un área específica, sino del compromiso y concurso de todas las áreas y cada uno de sus empleados.

Por último, como ha sido reiterativo en el presente ejercicio académico, es fundamental que previo a la implementación de cualquier acción de tipo estratégico o funcional, la empresa adopte el actual modelo de direccionamiento estratégico que permita el éxito, no solo del plan de marketing sino que dicho modelo debe ser transversal a todo proyecto y programa que se geste al interior de la organización, sea en marketing, compras, finanzas, gestión humana, sistemas, entre otras áreas críticas.

#### Referencias

ACOPI, (2020). Encuesta De Desempeño Empresarial 2020-II. Barranquilla:

Observatorio de la PYME ACOPI.

Ahumada, L. (2001). Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizajes organizacionales . Santiago de Chile: Ed. Universitarias de Valparaíso.

Álvarez, M. (2007). El liderazgo y la construcción del modelo de dirección y gestión transformacional. Bogotá: Fundación Universitaria Luis Amigó.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.

Araya, S. (2002). Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión. San José, Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF). (2019). La Gran Encuesta PYME Lectura Regional. Pereira.

- Ayala, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. Manual teórico-práctico. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-manual-teorico-practico/>
- Cardona, A., Nieto, E., Arbeláez, M. P., Agudelo, H. B., Chávez, B. M., Montoya, A. y Estrada, A. (1999). Impacto de la reforma colombiana de la seguridad social sobre la dinámica y características del aseguramiento en salud. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, 16(2), 9-29.
- Collins, C., Hanges, P. y Locke, E. (2004). The relationship of achievement Motivation to entrepreneurial behavior: A Meta - analysis . Human Performance.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos Psicosociales en entidades del sector salud . México: McGraw -Hill.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Editorial Presencia.
- Chiavenato, I. (2004). [Introducción](#) a la [Teoría](#) General de [la Administración](#). 5a ed. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. 11a ed. México: McGraw Hill.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín, F. y Periañez, R. (2001). Administración y dirección. México: McGraw-Hill.

D'Souza, A. (1996). *Descubre tu liderazgo*. Bogotá D.C.: Grupo editorial latinoamericano, Paulinas.

Easterling, D. (2011). *Promoting Community Leadership among Community Foundations: The Role of the Social Capital Benchmark Survey*. *Tolls*, 1(3), 81-96.

Escaramuza, R. (1992). *Estudios Psicológicos Avanzados*. Madrid, España: Ediciones.

Esterkin, J. (19 de mayo de 2007). *El liderazgo orientado a las tareas y el liderazgo orientado a las personas*. Recuperado de <https://iaap.wordpress.com/2007/05/19/el-liderazgo-orientado-a-las-tareas-y-el-liderazgo-orientado-a-las-personas/>.

FASECOLDA (2019). *Ley 35 de 1993, ley marco del sector financiero, bursátil y asegurador. Aspectos generales sobre Estatuto que establece las directrices generales para la actividad aseguradora en Colombia*.

Fuente, J. (2007). *Las organizaciones no lucrativas, necesidades de los usuarios de la información financiera*. *Revista española del tercer sector*, 91-120. Recuperado el 04 de noviembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376721>.

Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México D.F.: Editorial Alfaomega.

Galván, S. (2007). *Liderazgo y formación de líderes*. *REMO*, 12(V), 10-18.

Gratton, (1982). *Esquema de una historia del seguro*. Buenos Aires: Acayú.

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. *Telos*, 21(1),

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>. Recuperado el 04 de octubre de 2020.

Goñi, J. J. (2013). "Mentefactura". El cambio de modelo productivo. Innovar sobre los intangibles del trabajo y de la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Confecámaras, (2018). Nuevos hallazgos de la Supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. Confecámaras. Pág. 4-5.

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. (7a ed.). México: Prentice Hall Inc.

Hernández, G., Isaza, F., & Kiuhan, S. (2011). Medidas prudentiales en un entorno de riesgo.

Hill, Ch. W. y Jones, G. R. (2011). Administración estratégica: un enfoque integrado. 9a ed. México: McGraw Hill.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2008). Administración Estratégica. 7a ed. CENGAGE Learning.

Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. En J.A. Conger y R.N. Kanungo (Eds.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp. 213-236). San Francisco: Jossey-Bass.

Informe de la Junta Directiva, Suramericana de Seguros, (2020).

Juárez, F. y Contreras, F. (2012). Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual. Bogotá: Editorial Académica Española.

U.S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (1999). *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press, Boston. USA.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. México D.F.: Ediciones Deusto.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Kleffman, G., Sanderson, S., Luffman, G. (1991). *Mission statements: selling corporate values to employees*. *Long Range Planning*, 24(3), 73-8.

Kotler, P. (2000). *Competitividad empresarial y Gerencia Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2005). *Desafío del liderazgo, El: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. 3a ed. Buenos Aires: Granica S.A

López, J. (2011). *Un enfoque del quehacer gerencial para diseñar una estrategia que contribuya al Desarrollo Local*. Recuperado el 02 de octubre de 2020, de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/360/Gerencia%20social.%20Un%20enfoque%20del%20quehacer%20gerencial%20para%20dise%C3%B1ar%20una%20estrategia%20que%20contribuya%20al%20desarrollo%20humano%20local.pdf;sequence=1>.

Madrigal, C., & Zorrillo, N. (2019). *Plan de desarrollo estratégico organizacional para aborales*. Medellín de Bogotá D.C. Recuperado el 19 de noviembre de 2020, de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2510&context=administracion\\_Munch](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2510&context=administracion_Munch).

Munch, L. (2008). *Liderazgo y Dirección el Liderazgo del Siglo XXI*. Caracas: Editorial Trillas.

e\_empresas.

Madrid, M. (2016). Propuesta de un Marco de Referencia Simplificado para la Implementación de un Gobierno de TI en Pymes de Servicios en Colombia.

Universidad EAFIT. Colombia. Recuperado de

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/9521/Andr%C3%A9s\\_Madrid\\_nov\\_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/9521/Andr%C3%A9s_Madrid_nov_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Martínez Avella, M. E. (2010). Clima organizacional. España: Mc Graw Hill.

Maquera, J. (2011). Liderazgo transformacional un acercamiento al liderazgo de servicio- propuesta de un modelo centrado en principios . Lima, Perú: Iglesia Adventista. CIDEA.

Martínez, V. (2017). Gestión logística en Pymes del sector de operadores de carga del

Departamento del Atlántico. Espacios, Vol. 38 (Nº 58). Pág. 13

Madrigal, C., & Zorrillo, N. (2019). Plan de desarrollo estratégico organizacional para aborales Medellín de Bogotá D.C. Recuperado el 19 de noviembre de 2020, de

<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2510&context=administracion>

M., C. A. (2018). El Tiempo. Obtenido de Aseguradoras piden pista para su conversión ciento por ciento digital:

<https://www.eltiempo.com/economia/sectorfinanciero/transformacion-digital-de-la-industria-aseguradora-en-colombia-273680> Ministerio de Comercio, I. y. (s.f.).

Montealegre, J., Delgado, A., & Cubillos, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. Pensamiento & Gestión, 26-47. Recuperado el 01 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64652584003.pdf>.

Munch, L. (2008). Liderazgo y Dirección el Liderazgo del Siglo XXI . Caracas: Editorial Trillas.  
e\_empresas.

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2002). La Dirección Estratégica de la Empresa . Madrid: Civitas.

Ochoa, Mario (2015). El Impacto de las Nuevas Tecnologías en la Actividad Aseguradora.

Recuperado de:

[http://www.fasecolda.com/files/9214/4225/8602/Msft\\_Insurance\\_IoT.PDF](http://www.fasecolda.com/files/9214/4225/8602/Msft_Insurance_IoT.PDF)

Olve, N. G., Roy, J. y Magnus, W. (2002). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Barcelona, España: Gestión 2000.

Porter, M. (1997). La ventaja Competitiva según Michael Porter. Recuperado el 15 de noviembre de 2020, de [www.webyempresas.com](http://www.webyempresas.com).

Porter, M. (1985). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

Programa de Transformación Productiva (2014). Nuevos sectores de Colombia de talla mundial de prioritaria inversión dentro del PTP (MINCIT, 2007).

Reyes, Ch., Tamayo, G. y Leyva, Z. (2011). Procedimiento para el diseño de redes de distribución logística. Contribuciones a la economía, 7, 11-23.

Rocco, M. T. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Rodríguez, A. (2001a). Asertividad: el Arte de decir no y algo más . Recuperado de <http://www.areas.com/software.htm>.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. 10a ed. México: Pearson Educación.

- Samelnik, G. (2003). Aprendizaje de Meta-Habilidades Avanzar a lo básico . Recuperado de <http://portaldelcoaching.com/columna/aprendizaje-de-meta-habilidades-avanzar-a-lo-basico/>
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42, 29-39.
- Senege, P. M. (2000). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Soto y Raigosa, (2008). *La motivación en equipos de ventas: Plan de motivación*. Programa Internacional de Alta Gerencia, Universidad ICESI – EAFIT. No. 12, 2008. Medellín: U. EAFIT.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Tompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Undécima edición.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. y Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 81 (1), 71-82.
- Villa, E. M. y Pons, R. A. (2006). *Modelo y procedimientos para el Control de Gestión en busca de la Calidad en Instituciones de Educación Superior* . Congreso Internacional Universidad, La Habana. Cuba.

Williams, E. A., Pillai, R., Lowe, K. B., Jung, D. y Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values, and voting behavior in the 2004 presidential election. *Leadership Quarterly*, 20(2), 70-86.

Yukl, G. A., Gordon, A. y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 15-32.

Zapata, G. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 193-208.

Recuperado el 04 de octubre de 2020.

### Anexo A.

#### Entrevista semiestructurada dirigida a la Dirección de Anglo Seguros & CIA LTDA)

Mi nombre es Kevin Rivera Pineda, estoy realizando mi trabajo de grado en Administración de Empresas en la Universidad Católica Luis Amigó, sobre Modelo de direccionamiento estratégico para las empresas del sector asegurador, caso: Anglo Seguros & CIA LTDA. La información suministrada por ustedes será netamente para fines académicos, por lo tanto, la información que me brinden no le compromete con los resultados del estudio. Gracias por su colaboración.

1. ¿Qué concepto tienen ustedes sobre los programas de formación empresarial? ¿Tiene alguna relación con la Gerencia o Planeación Estratégica?

2. ¿Cuáles son los actuales modelos de liderazgo gerencial y de unidades de apoyo desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a la visión corporativa de la empresa?

3. ¿De qué forma tiene integrado el modelo de planeación estratégica con el componente de liderazgo desde la alta gerencia?

4. ¿Sobre qué base o plataforma rasposa ese direccionamiento estratégico en su compañía?

5. ¿Qué elementos contiene el actual sistema comunicacional de orden corporativo, como reflejo de sus niveles de Liderazgo desde la Comunicación Asertiva con sus colaboradores y sus públicos externos?
6. ¿Cuáles han sido las estrategias de tipo corporativo y organizacional que ha diseñado la Compañía, conducente al logro del Alineamiento Estratégico de los distintos procesos que involucran al equipo de colaboradores y sus competencias, como medios para lograr el compromiso y la generación de sinergia al interior de su estructura?
7. Actualmente se espera que la Compañía utilice el modelo de Cuadro de Mando (CMI), Balance Scorecard, ¿cómo se desea implementar el modelo y cómo se debe articular al nuevo Direccionamiento Estratégico que espera su Compañía?
8. Desde el área de Gestión Humana ¿actualmente la Compañía participa en algún programa sobre formación empresarial y de liderazgo personal?
9. Si el interés de Anglo Seguros & CIA LTDA a través de gestión humana es la de apostarle al programa de formación bajo el modelo de coaching, ¿Cómo incide este programa de coaching sobre los niveles de motivación y formación del equipo de colaboradores?
10. Considerando que Ustedes tienen concebido el programa de coaching como un Factor No Higiénico, ¿cuál es la base o la metodología que se debe implementar en la Compañía?
11. ¿Qué aspectos considera Usted desde su área de gestión humana, relevantes para que este programa de motivación tenga todo su éxito?
Nota: a partir del presente guion puede agregar otros conceptos

## Anexo B.

### Dimensiones y encuesta clima organizacional

#### Dimensiones y categorías para la evaluación del clima organizacional

Dimensiones	Indicadores/categorías de análisis	Descripción
I. Dimensión comportamiento organizacional: permite el estudio sistemático de los actos y las actitudes que las personas muestran en las organizaciones.	Motivación	Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
	Comunicación	Proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio y en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización.
	Relaciones interpersonales y de trabajo	Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre

		pares como entre jefes y subordinados.
<p>II. Dimensión estructura organizacional: se refiere a los sistemas formales (normas y procedimientos) que regulan el desarrollo del trabajo. Es un ordenamiento dinámico, cambiante, que incluye un conjunto de interacciones y coordinaciones entre los medios, los procesos y el componente humano de la organización, para asegurarse que este logre sus propósitos sociales.</p>	Funcionamiento	Se refiere al conjunto de procesos que le da vida y movimiento la organización, es la forma en que se organiza una institución para cumplir su misión y lograr sus objetivos.
<p>III. Dimensión estilo de dirección: implica la forma adoptada en las prácticas de dirección en la institución para guiar u orientar las acciones, con vistas a lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para la organización.</p>	Condiciones de trabajo	Se refiere a las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.
	Estímulo al desarrollo organizacional	Significa poner énfasis en la búsqueda de la mejora continua para lograr un cambio planeado en la organización conforme a las necesidades identificadas.
	Liderazgo	Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
	Participación	Se refiere a la contribución de las personas y los grupos formales al logro de objetivos de la organización.
	Solución de conflictos	Se refiere al estado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes o no para enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surjan.
	Trabajo en equipo	Se basa en el trabajo para el logro de objetivos comunes con una participación organizada y en un ambiente de apoyo mutuo de los integrantes del equipo.

Fuente: Segredo, (et al. (2015)

Encuesta al personal

Datos generales:

Tiempo en la empresa	Género (sexo)	Área en la que trabaja	Cargo	Personal a cargo
	M      F			Si: ___ No: ___

Instructivo: por favor exprese su grado de ACUERDO o DESACUERDO con las siguientes afirmaciones, siendo:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Seleccionar con una X de cada afirmación solo una respuesta.

Gracias por su información que es netamente para fines académicos

No.	Constructo	Escala Evaluación				
		1	2	3	4	5
1	Se siente satisfecho (a) con el trabajo que realiza:					
2	Considera que tiene la suficiente confianza con el trabajo que le ha sido asignado según sus competencias:					
3	La empresa hace reconocimiento a los empleados por su buen desempeño:					
4	Siente satisfacción por lo que Usted a través de sus resultados le aporta a su empresa:					
5	Usted se siente orgulloso (a) de pertenecer a Anglo Seguros & CIA. LTDA:					
6	Considera que la empresa refleja ante sus diferentes públicos (internos y externos) una buena imagen institucional en cuanto a reconocimiento y prestigio:					
7	Conoce claramente los diferentes mecanismos, medios o herramientas de información al interior de la empresa:					
8	Existe la suficiente claridad de la información que se origina entre los diferentes niveles, departamentos o dependencias de Anglo Seguros:					
9	Se presenta celeridad o rapidez en la forma como fluye la información al interior de la empresa:					


10	Es oportuna la gestión o administración de la información entre equipos de trabajo:	1	2	3	4	5
11	Se presenta fácil accesibilidad para interactuar con su jefe:	1	2	3	4	5
12	Existe una relación laboral armónica, cordial, respetuosa y profesional con su jefe:	1	2	3	4	5
13	Existe una relación laboral armónica, cordial y respetuosa entre los empleados:	1	2	3	4	5
14	Anglo Seguros, se preocupa por fortalecer y conservar buenas relaciones interpersonales al interior de las diferentes áreas o dependencias:	1	2	3	4	5
15	La empresa estimula el desarrollo de valores y actitudes positivas del personal al interior de las diferentes áreas o dependencias:	1	2	3	4	5
16	Anglo Seguros promueve entre los empleados de todo nivel la cordialidad como el saludo diario y las demostraciones afectivas:	1	2	3	4	5
17	Al ingresar tuvo conocimiento de la misión, visión, valores, principios y otros elementos corporativos de la empresa:	1	2	3	4	5
18	Existen los manuales, reglamentos y procedimientos claramente delimitados y divulgados al personal por parte de la empresa:	1	2	3	4	5
19	Existen indicadores y programas de supervisión y control de forma planificada:	1	2	3	4	5
20	Las cargas laborales según sus competencias profesionales son asignadas de forma justa:	1	2	3	4	5
21	La empresa se preocupa y supervisa el cumplimiento de los horarios de trabajo:	1	2	3	4	5
22	En general, el ambiente de trabajo es agradable para cumplir con las funciones diarias:	1	2	3	4	5
23	La empresa se preocupa por que las condiciones físicas y ergonómicas de trabajo como iluminación, mobiliario, mitigación del ruido, entre otros, sean las adecuadas:	1	2	3	4	5
24	Su jefe dedica el tiempo suficiente para evaluar su desempeño y generar programas de mejoramiento en el desarrollo de su labor:	1	2	3	4	5
25	La empresa le ha provisto de los recursos económicos, tecnológicos y humanos que Usted requiere para que su trabajo sea eficiente y eficaz:	1	2	3	4	5
26	En general el ambiente físico en el cual desarrolla su trabajo es adecuado:	1	2	3	4	5
27	La empresa realiza sus planes y proyecciones en respuesta a las necesidades que manifiestan los empleados:	1	2	3	4	5
28	Anglo Seguros estimula y desarrolla las potencialidades de sus empleados:	1	2	3	4	5
29	La empresa o su jefe inmediato estimula la creatividad para la solución a los problemas y conflictos dentro de las dependencias de la organización:	1	2	3	4	5
30	El trabajo que Usted realiza corresponde con los objetivos institucionales y de su área específica:	1	2	3	4	5
31	La empresa y/o su jefe tienen en cuenta sus criterios o sugerencias para lograr cambios acertados al interior de la organización o de su área:	1	2	3	4	5

32	Los programas de inducción y reentrenamiento son una preocupación de la empresa o de su jefe para que Usted potencialice sus competencias laborales:	1	2	3	4	5
33	Son claros los conductos o niveles jerárquicos para la solución de un problema al interior de la empresa o de su área:	1	2	3	4	5
34	La empresa o su jefe promueven la autonomía y confianza frente al trabajo que Usted realiza:	1	2	3	4	5
35	La empresa estimula la participación de equipos de trabajo para liderar proyectos y/o mejoras en los procesos de trabajo:	1	2	3	4	5
36	Anglo Seguros o su jefe promueven la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones que impacten la organización en general o un área específica:	1	2	3	4	5
37	Todas las áreas de la organización participan en los nuevos retos o proyectos empresariales:	1	2	3	4	5
38	Se presenta un trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa:	1	2	3	4	5
39	Existe una relación o congruencia entre los objetivos de su área con los objetivos de la institución:	1	2	3	4	5
40	La empresa considera las competencias, capacidades o habilidades del empleado para el logro de objetivos empresariales o de áreas:	1	2	3	4	5
41	Cuando se presenta algún problema o situación adversa, se discute con su jefe de manera constructiva:	1	2	3	4	5
42	Para la solución de posibles problemas se consideran diferentes criterios para ser analizados en forma participativa:	1	2	3	4	5
43	Todas las áreas o aquellas comprometidas en situaciones adversas manifiestan interés en participar para dar solución a dichos problemas:	1	2	3	4	5
44	Existe reconocimientos por parte de la empresa o de su jefe cuando el empleado participa en forma creativa en la solución de los problemas:	1	2	3	4	5
45	Los empleados de la empresa asumen posturas sinceras y profesionales cuando participan en la solución de los problemas o conflictos internos:	1	2	3	4	5
46	Existe reconocimientos por parte de la empresa cuando los equipos de trabajo cumplen con los objetivos trazados y logrados como fruto del trabajo en equipo:	1	2	3	4	5
47	Anglo Seguros & CIA. LTDA considera las competencias y capacidades de los empleados y los direcciona para que su trabajo sea más productivo:	1	2	3	4	5
48	La empresa cuenta con políticas y normas claras que debe cumplir el empleado en el desarrollo de sus actividades laborales:	1	2	3	4	5
49	Los logros alcanzados por Anglo Seguros se dan gracias al trabajo de todas las áreas y del personal que allí participa:	1	2	3	4	5
50		1	2	3	4	5

	Los programas de mejora formulados por la empresa son el resultado de las necesidades y aportes del personal en general:					
--	--	--	--	--	--	--

Anexo C.  
Manual de funciones Coordinador Mercadeo y Comunicaciones

Cargo: Coordinador Mercadeo y Comunicaciones.

	Nombre del cargo
Coordinador Mercadeo y Comunicaciones	
Ubicación	
Sección: Administrativa Cargo del cual depende: Gerente general	

Cargos que supervisa: asesores comerciales y asistente de servicio al cliente (practicante)

Misión del cargo

Liderar el proceso de: planeación, organización, dirección, ejecución y control de todos y cada uno de los procesos de mercadeo, ventas y comunicaciones de Anglo Seguros y de cada una de sus UEN en Medellín y demás coberturas geográficas actuales y futuras.

Funciones estratégicas específicas. Son funciones del cargo las siguientes:

- ¾ Cumplir con el presupuesto de ventas asignado por Anglo Seguros (Plan Maestro) y para cada una de las UEN.
- ¾ Cumplir cabalmente con los principios y filosofía, respetando los conductos regulares de autoridad y sirviendo de eslabón fundamental para el cumplimiento de nuestra Misión y Visión Corporativas.
- ¾ Planear, organizar, asignar, dirigir y controlar las diferentes funciones del personal a su cargo perteneciente a los procesos de mercadeo, venta, servicio al cliente y otros procesos que a futuro se incorporen.
- ¾ Liderar y hacer cumplir los manuales de funciones y procedimientos asignados a todos y cada uno de los empleados del área de mercadeo y ventas de acuerdo con las políticas establecidas por la Dirección.
- ¾ Participar activamente en el diseño del Plan Estratégico o Corporativo que se diseñará, ejecutará y ajustará en forma trienal (3 años).
- ¾ Diseñar conjuntamente con la Gerencia el Presupuesto de Ventas, como elemento estratégico de la Planeación y expansión de Anglo Seguros cada año.
- ¾ Participar y liderar activamente el diseño del Plan de Mercadeo Maestro (Estratégico) y operativo anual (funcional), en coherencia al periodo fiscal.
- ¾ Participar y liderar activamente en el diseño del Presupuesto de Ventas (Presupuesto Maestro) en cada noviembre y de cada una de las UEN, por zona, tipo de cliente, para cada ejercicio fiscal. Para tal fin participará en los estudios de costos o ajustes a los mismos, de los procesos, productos y servicios que conforman el Portafolio.
- ¾ Participar en los procesos de preselección, selección, entrenamiento y capacitación del personal requerido en su área de acuerdo con los perfiles de los cargos y del personal asignado, establecidos por la Dirección de Gestión Humana.
- ¾ Definir conjuntamente con Gerencia los diferentes "Indicadores de Medición y Evaluación" para el personal del área, de acuerdo con las características y perfiles exigidos en el cargo. Dichos indicadores serán los parámetros que servirán de medición de los resultados exigidos en cada cargo.
- ¾ Definir con Gerencia los procedimientos sancionatorios al personal del área por incurrancia en todo tipo de faltas leves y agravadas.
- ¾ Participar en el Plan de Capacitación para todo el personal y de su área, en común acuerdo con la Dirección, mediante cronograma con presupuesto acordado conjuntamente.
- ¾ Aplicar el "Modelo Evaluador" al personal bajo su cargo para ser sometido a análisis mensual en Comité Evaluador según parámetros establecidos por la misma Dirección.
- ¾ Formalizar las alianzas estratégicas con otras empresas, instituciones y entidades que puedan favorecer comercialmente a la Compañía.

Responsabilidades en relación con Seguridad en el Trabajo:

- ¾ Cumplir con las normas de seguridad establecidas
- ¾ Reportar oportunamente los accidentes o incidentes de trabajo
- ¾ Utilizar los elementos de protección personal suministrados, según las necesidades del cargo (guantes, gorros, tapabocas, entre otros).
- ¾ Participar en los procesos de capacitación.  
Reportar los actos y condiciones inseguras que puedan presentarse en las áreas de trabajo.


Planeación: del plan de marketing con énfasis en los niveles de productividad y rentabilidad.

Organización: de todos los recursos tecnológicos, financieros y humanos que garanticen la satisfacción plena tanto del cliente interno como externo.

<p>Competencias funcionales Corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo.</p>	<p>Orientación al servicio: programa de capacitación al cliente interno de primera línea sobre marketing relacional (1 a 1). Trabajo en equipo: tanto con líderes de otras áreas como con el personal operativo y de servicio con el fin de contribuir con un clima organizacional que se soporte en las buenas prácticas de mercadeo de servicio.</p>
<p>Nombre completo y documento del trabajador</p>	<p>Responsable de Gestión Humana</p>

Anexo D.  
Manual de funciones Servicio al Cliente

Cargo: Servicio al Cliente

	<p>Nombre del cargo</p>
<p>Servicio al Cliente</p>	
<p>Ubicación</p>	
<p>Sección: Administrativa Cargo del cual depende: Coordinador Mercadeo y Comunicaciones</p>	

Cargos que supervisa: ninguno

Misión del cargo

Elaborar las diferentes actividades comerciales en el P.O.P (punto de servicio físico y venta y online), de apoyo a la gestión comercial de los asesores y el Coordinador de Mercadeo.

Funciones Principales:

- ¾ Representar con excelente imagen y calidad de servicio a Anglo Seguros ante los clientes y estamentos externos o que ingresen a la misma, bien presencial o virtual, con motivos de compra, o solicitando cotizaciones o por cualquier otro motivo, de tal suerte que el usuario se vea respaldado y asesorado con un criterio profesional y humano.
- ¾ Cumplir los presupuestos de ventas asignados por la Dirección.

Funciones específicas:

- ¾ Recibir y responder las quejas y reclamos de todo tipo de clientes y de la comunidad en general.
- ¾ Recepcionar llamadas entrantes (formato telemercadeo de entrada). Cumpliendo con el protocolo de comunicación.
- ¾ Realizar encuesta bimensual de evaluación del servicio al cliente.
- ¾ Hacer seguimiento a los clientes en cuanto a los servicios demandados (encuesta satisfacción).
- ¾ Controlar los inventarios de: uniformes, material POP, papelería, implementos de apoyo (bioseguridad).
- ¾ Elaborar las cartas de cotización.
- ¾ Cubrir al personal de apoyo y asesoras comerciales cuando se presente alguna calamidad.
- ¾ Participar en las reuniones periódicas con el equipo asesor, y de aquellas otras que se programen de diversa índole.
- ¾ Llevar el control y seguimiento del formato: Novedades, diligenciado por asesoras comerciales con el fin de darle la respectiva solución.
- ¾ Llevar una completa relación semanal, sobre el comportamiento de los clientes: nuevos, desertores.
- ¾ Conjuntamente con el personal asesor llevar un seguimiento quincenal sobre la codificación o descodificación de nuevos servicios.
- ¾ Elaborar las estadísticas de ventas en forma semanal, por cliente y línea de servicios.
- ¾ Llevar el control y seguimiento a las cotizaciones a los clientes.
- ¾ Participar en la selección del personal comercial en cuanto a la búsqueda de hojas de vida, selección y programación de citas para entrevistas.
- ¾ Llevar el control y revisión de las diversas hojas de vida que ingresen a la Empresa de acuerdo a los perfiles asignados.

Actividades No Conexas:


- ¾ Asistir puntualmente a los diferentes eventos que programe Anglo Seguros en materia de capacitación o para reuniones de tipo informativo e inductivo.
- ¾ Participar en el aseo de las secciones (P.O.P)
- ¾ Participar en el aseo general del P.O.P.
- ¾ Participar en el proceso de inventario
- ¾ Participar en la decoración del P.O.P en fechas institucionales y promocionales: aniversario, madres, padres, navidad, entre otras según programación de eventos.
- ¾ Estar dispuesto (a) a colaborar en las diferentes actividades que solicite la administración en relación con las actividades comerciales, de servicio y logística.

Responsabilidades en relación con Seguridad en el Trabajo:

- ¾ Cumplir con las normas de seguridad establecidas
- ¾ Reportar oportunamente los accidentes o incidentes de trabajo
- ¾ Utilizar los elementos de protección personal suministrados, según las necesidades del cargo (guantes, gorros, tapabocas, entre otros).
- ¾ Participar en los procesos de capacitación.
- ¾ Reportar los actos y condiciones inseguras que puedan presentarse en las áreas de trabajo.

<p>Competencias Funcionales Corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo.</p>	Planeación: con énfasis en la lista de chequeo
	Organización: del P.O.P y todos los insumos y herramientas de trabajo necesarias para un servicio eficiente y eficaz (productivo).
	Orientación al servicio: tanto respecto al cliente interno como externo.
	Trabajo en equipo: contribuir con un ambiente o clima laboral destacado en armonía y bajo el concepto de cliente-proveedor interno.
Nombre completo y documento del trabajador	Responsable de Gestión Humana


Anexo E.  
Plan de capacitación

 Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Requisición y anuncio	Director y Coordinadores de procesos	Hojas de vida aspirantes
Descripción		

En Anglo Seguros, la requisición de personal se hace directamente por cada área, una vez se ha establecido la necesidad de personal para ocupar un cargo se hace público la vacante a través de aviso de prensa, solicitud directa a bolsas de empleo o por recomendación personal.


Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Preselección	Director de procesos	Código del solicitante


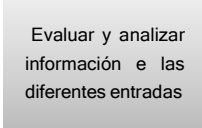
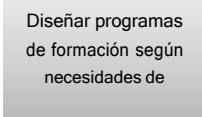
Descripción
Se reciben las hojas de vidas de los aspirantes y se hace una preselección de estas comparando las competencias de cada persona con las competencias requeridas por el cargo a ocupar.

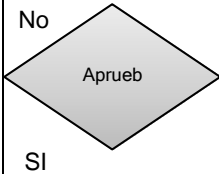

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
 Selección	Director de procesos	Evaluación

Descripción
Después de la preselección se cita a entrevista, la cual es realizada por el superior inmediato, de pasar la primera entrevista, se realiza una prueba de conocimientos (oral o escrita), esta prueba aplica solo para coordinadores de procesos, para personal operativo y de ventas. Si el resultado de la evaluación es positivo la Dirección realiza una segunda y última entrevista para aprobar o rechazar el aspirante. Es responsabilidad de la dirección y coordinadores realizar la entrevista final que determina el ingreso o no del aspirante.

Fuente: elaboración propia, (2022).

 Nombre procedimiento: Diseñar programas de capacitación	Código del procedimiento
Elaboró:	Aprobó: Dirección Gestión Humana
Área	Área
Objetivo: Determinar, diseñar y planear los programas de formación según las necesidades que tiene la Compañía.	Alcance: Todos los programas de información de la organización
Insumos: Planeación de estrategia Gestión del Talento humano Gestión de relación con el cliente Seguridad operacional Todos los procesos Seguimiento y verificación programas de formación. Encuesta de satisfacción Procesos externos Gestión del servicio al cliente Formato de necesidades de formación por división Información de los diferentes procesos establecidos Plan macro de cada departamento. Retroalimentación y/o solicitud de capacitación por parte de las áreas Propuestas de instituciones.	

Normatividad y leyes que aplican Aliados estratégicos				
Flujograma	Quien	Como	Consideraciones generales	Medidas en caso de contingencia
  	líderes de cada dependencia y/o procesos involucrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar la información de los diferentes insumos según el proceso de formación.</li> <li>-Identificar qué aspectos son nuevos para recuperar en los programas.</li> <li>-Determinar públicos objetivos para cada uno de los temas necesarios a desarrollar.</li> <li>-Definir plan macro a desarrollar en cada dependencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada oficina tiene sus entradas que le permiten desarrollar esta etapa del proceso por lo tanto el análisis de las normas la hacen en sus propias reuniones de planeación.</li> <li>-Para el proceso de elaboración del presupuesto cada año se tiene en cuenta los resultados de evaluación, tener en cuenta la satisfacción de cliente.</li> <li>-Durante el año se reciben permanentemente solicitudes y necesidades de formación y capacitación que deben ser analizadas revisando la aplicación según la especialización en el perfil del cargo en la parte de competencias del cargo.</li> </ul>	NO APLICA
	líderes de cada dependencia instructores y/o procesos involucrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Define temas que deben contener el programa con el área cliente y/o el reparto.</li> <li>-Solicitar presupuestos a los diferentes departamentos si es forma externa.</li> <li>-Si es formación interna conocer al grupo de solicitudes e instructores para el diseño para el programa con contenido, tiempo y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La revisión de propuestas para verificar alineados se debe hacer teniendo en cuenta el enfoque de las necesidades de las áreas y el enfoque de la Compañía.</li> <li>-Tener en cuenta que cuando el público es masivo y el tema lo permita el curso se puede desarrollar de forma virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En caso de no contar con la disponibilidad de todos los recursos, revisar alternativas, como recursos en otras áreas, bases, etc., para lograr el cubrimiento de los programas.</li> <li>-Los programas de formación que no estén dentro del plan de formación, se deben solicitar con el formato de solicitud de formación externa al analista de formación.</li> </ul>

		<p>recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar el contenido de los programas en desarrollo de competencias con el comité de desarrollo.</li> <li>--Validar y aprobar contenidos con las áreas clientes si aplica.</li> <li>-Asignar los recursos necesarios.</li> <li>-Elaborar cronogramas detallados para la ejecución de cada año en los programas.</li> <li>-Para los programas de capacitación regulados y que tengan vencimiento, generar programación de cada colaborador.</li> </ul>		
<p>No</p>  <p>SI</p>	líderes de cada dependencia y/o procesos involucrados	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
<p>Generar Plan de Formación</p> 	líderes de cada dependencia y/o procesos involucrados	-Realizar cronograma de formación a través de los diferentes sistemas de soporte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada área maneja su cronograma de formación.</li> <li>-Se genera el programa de cada curso a ejecutar.</li> <li>-Se genera la programación de cada colaborador.</li> </ul>	NO APLICA

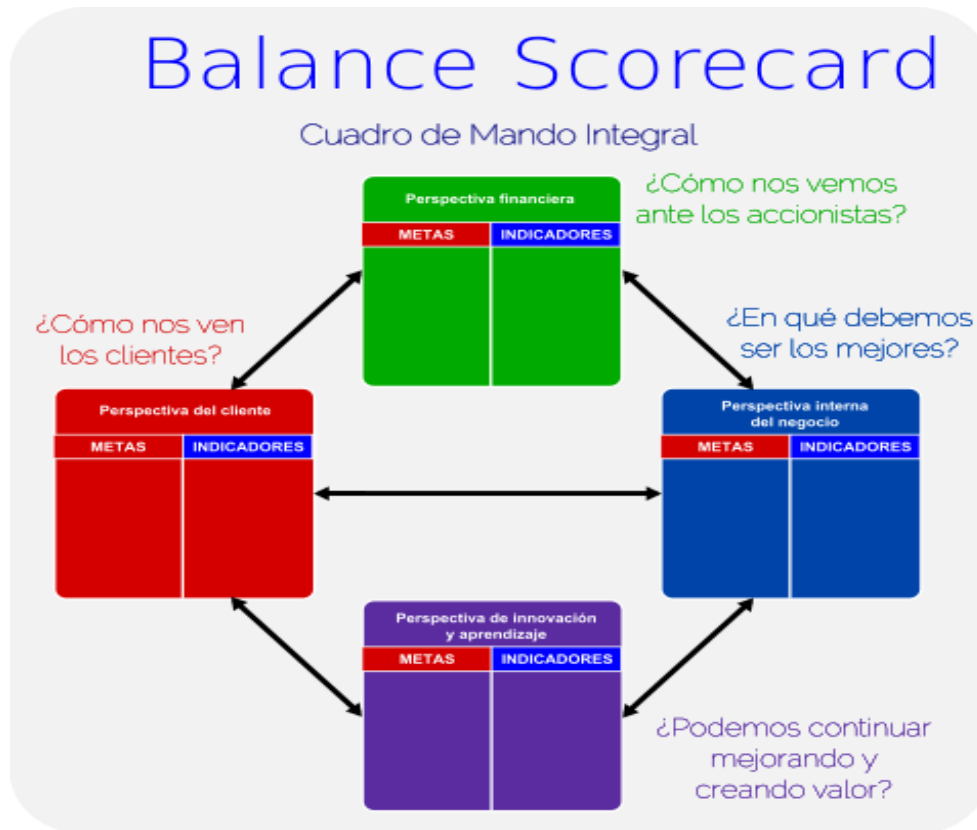
Fuente: elaboración propia, (2021).

#### Anexo F.

#### Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard

Como objetivo final, suministrar una guía sobre el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, como herramienta de gestión empresarial para que sea implementada a futuro por sus directivas, la siguiente corresponde a dicha guía que de forma didáctica se presenta para una mejor comprensión de las directivas y el equipo de colaboradores que deben apoyar el modelo como carta de navegación de orden estratégico.

Guía didáctica del modelo BSC



Guía didáctica del Cuadro de Mando Integral, (CMI) para Anglo Seguros S.A.S

Definición
<p>El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas. Éste proporciona información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores.</p> <p>Además, permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores que recogen y tratan aspectos e informaciones tanto financieras como no financieras.</p> <p>El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.</p> <p>Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que ofrece apoyo continuo en la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.</p>

Perspectivas o áreas claves
<p>El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes y usuarios.</p>

Se puede definir la dirección estratégica como el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas; todo ello, para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible que genere rendimientos extraordinarios.

En definitiva, el pensamiento estratégico implica hacerse al menos estas cuatro preguntas clave:

¾ ¿Dónde competiremos?

¾ ¿Qué valor añadido crearemos?

¾ ¿Cómo podemos ser superiores a nuestros competidores?

¾ ¿Cómo puede implementarse con éxito la estrategia diseñada?

Sólo contestando a estas cuatro preguntas se realiza una gestión que puede ser calificada de estratégica al unir formulación con desarrollo. Y es precisamente de la respuesta a las cuestiones anteriores de dónde surgen los factores determinantes de la naturaleza de los problemas estratégicos.

#### Características del CMI

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados.

Reconoce que, para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable, y que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender e innovar.

El CMI presenta las siguientes características:

¾ Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.

¾ Le pone brazos y manos a la visión y misión.

¾ Permite, de manera concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.

¾ Define las metas críticas para alcanzar el éxito.

¾ Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.

¾ Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.

¾ Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.

¾ Comunica cómo estos indicadores están interrelacionados.

¾ Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.

¾ Integra la comunicación con la regularidad.

¾ Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarias.

#### Proceso de elaboración del CMI

Cada organización posee características que la hacen única y, por ello, puede definir su propio proceso de elaboración del CMI. De manera general se presenta el plan de desarrollo típico y sistemático que los creadores de esta herramienta utilizaron para elaborar Cuadros de Mando en diversas organizaciones. Se trata de un proceso compuesto por cuatro fases o etapas.

Etapa 1: Definir la unidad de negocio en la que se quiere implantar Se trata de establecer la unidad organizativa en la que se va a definir e implantar un Cuadro de Mando Integral.

Lo primero que se debe analizar es la empresa en su conjunto, y sus unidades de negocio si es que las tiene. Aquellas empresas que fabrican un único producto o servicio deberán elaborar un Cuadro de Mando corporativo o de la empresa en su totalidad. En el caso de empresas diversificadas en varios negocios, aun cuando existan recursos y servicios corporativos compartidos por varias unidades de negocio, si éstas cumplen y satisfacen funciones diversas y diferentes en todas las actividades de una cadena de valor, parece razonable definir un Cuadro de Mando por cada unidad de negocio.

Una vez definida la unidad de negocio para la que se va a elaborar, el cuadro debe recoger información relativa a:

I. Los objetivos financieros para la unidad seleccionada tanto de crecimiento, rentabilidad como de cash flow; así como cualquier otra medida contable y financiera que se considere de especial interés para el negocio en particular.

II. Factores de entorno genérico y específico en el cual opera la empresa y el negocio en particular.

III. Vínculos con las demás unidades de negocio de la empresa, como son entre otros: clientes comunes, competencias centralizadas, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones clientes/proveedores, etc.

IV. El siguiente paso será obtener consenso dentro de lo que se denomina “taller ejecutivo: primera ronda”. Este consenso debe establecer claramente la misión y la estrategia empresarial.

Etapa 2: Identificación de las vinculaciones entre la empresa y las unidades estratégicas de negocio

Siguiendo a Kaplan y Norton, el responsable de elaboración del Cuadro de Mando Integral debe trabajar con los subgrupos de directivos creados por cada una de las perspectivas con el fin de conseguir cuatro prioridades.

I. Elección de un equipo de elaboración e implantación competente. Si resulta necesario, incluir en el equipo a personal especializado exterior a la empresa.

II. El líder del proyecto del CMI debe ser quien guíe el proceso, teniendo dotes de comunicación e involucrándose con toda la organización para conseguir el mayor grado de apoyo en el proyecto.

III. Formación y educación. Aunque el Cuadro de Mando Integral transmite la idea de simplicidad y claridad, ello no debe asociarse a que el proceso también lo sea; por ello, la formación previa y durante el proceso de desarrollo, se constituye en un instrumento fundamental para el éxito del mismo.

IV. Máxima importancia de la elaboración del mapa estratégico. El mapa estratégico no sólo identifica los objetivos, sino las relaciones causa-efecto entre los objetivos, por lo que constituye un test de viabilidad de la estrategia.

Etapa 3: Selección y diseño de los indicadores

Una de las principales claves de éxito del CMI radica en la correcta identificación de los indicadores que mejor recojan y expresen los objetivos que pretende alcanzar la empresa.

De este modo, las principales tareas que debemos realizar en esta tercera etapa son:

- Establecimiento de la expresión final de los objetivos estratégicos en relación a las intenciones expresadas en la fase anterior.

- Identificación de los indicadores para cada uno de los objetivos propuestos, que permitan su cumplimiento.

- Identificación de las fuentes de información necesarias y de las acciones que se deberán realizar para obtener dicha información relacionada con cada uno de los indicadores identificados.

- Identificación de los vínculos establecidos entre los indicadores.

Los principales indicadores que debemos considerar en esta etapa del proceso son:

$\frac{3}{4}$  Perspectiva financiera

- Cuota de mercado.
- Crecimiento de los ingresos.
- Tasa de beneficios.
- Retorno de la inversión.
- Valor económico agregado.
- Rentabilidad sobre capital empleado.
- La gestión de costes de funcionamiento.
- Coeficiente de explotación y las tasas de siniestralidad.
- Objetivos corporativos.
- Supervivencia.
- Rentabilidad.
- Crecimiento.
- Ahorro de costes de proceso.
- Aumento del retorno sobre los activos.
- Crecimiento de las ganancias.
- Flujo de caja.
- Coeficiente de rentabilidad neta.
- Ingresos por ventas.
- Crecimiento en los ingresos por ventas.
- Reducción de costes.
- Precio de la acción.
- Rentabilidad de los fondos de los accionistas.

$\frac{3}{4}$  Perspectiva del cliente

- Índice de satisfacción del cliente.
- Índice de reincidencia en las compras.
- Cuota de mercado.
- Entregas a tiempo.
- Cantidad de quejas.
- Tiempo medio para procesar los pedidos.
- Pedidos devueltos.

- Compras efectuadas por nuevos clientes.

- Valor percibido del dinero.

¾ Perspectiva interna

- Mejoras en la eficiencia.

- Reducción de los costes unitarios.

- Reducción de residuos.

- Mejoras en la moral.

- Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados.

- Aumento de la productividad.

- Porcentaje de productos defectuosos.

- Cantidad de residuos reciclados.

¾ Perspectiva de la innovación y aprendizaje

- Número de nuevos productos.

- Porcentaje en las ventas de nuevos productos.

- Inversión en capacitación.

- Número de habilidades estratégicas aprendidas.

- Incidencia porcentual de I+D en el total de la facturación.

- Número de sugerencias de los empleados.

Además de establecer y determinar los indicadores que mejor servirán para el análisis, deberemos considerar también los barómetros o formas de medición de que nos serviremos para la evaluación de resultados.

Existen diferentes formas de medición entre las que podemos destacar:

¾ Escaladas: Cuando se ponen metas por tramos porcentuales, numéricos o monetarios. Por ejemplo:

- Del 0% al 20% ineficiente

- Del 21% al 50% mejorable

- Del 51% al 80% óptimo

¾ Cerradas: Cuando hay solo dos alternativas. Si o no.

¾ Niveles de satisfacción: Se establece la polarización (siempre/nunca, muy insatisfecho/muy satisfecho, etc.) y se gradúa mediante una escala numérica.

Se conoce también como la escala de Lickert.

#### Etapa 4: Implantación

Finalmente, la última fase del proceso de elaboración del CMI se refiere a su implantación. De este modo, podemos decir que en esta etapa se formalizan los pasos anteriores y se desarrolla el plan.

Con el fin de que la implantación del CMI resulte exitosa, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) establecen un total de 10 puntos clave que no deben descuidarse.

Dichos puntos son:

- Conocimiento de los beneficios que puede suponer la puesta en marcha del CMI.
- Apoyo de la dirección.
- Elección de un equipo de elaboración e implantación competente.
- Selección de un líder, que será el encargado de guiar el proceso, por lo que deberá tener dotes comunicativas y deberá sentirse comprometido con el proyecto.
- Formación y educación de todas las personas que tomarán parte en él.
- Elaboración de un mapa estratégico.
- Establecimiento de un proceso de control que permita analizar las desviaciones entre los objetivos propuestos y las metas alcanzadas.
- Aplicación en cascada, es decir, despliegue del mismo a todos los niveles de la organización.
- Vinculación a la gestión operativa del negocio.
- El CMI debe ser percibido como parte misma de la organización.

#### Perspectivas del CMI

Como ya se ha establecido, el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de dirección que permite la concreción, representación y seguimiento de las estrategias adoptadas por la empresa. Para conseguirlo, no basta con adoptar una orientación exclusivamente económica y financiera, sino que se deberán considerar otros elementos clave, como son clientes, procesos y fuerza de trabajo. De esta manera, se interrelacionan los que se consideran aspectos fundamentales en el desarrollo e implantación de las estrategias como vía para alcanzar el éxito empresarial.

Cada perspectiva debe considerar los objetivos estratégicos a alcanzar, los indicadores representativos de la consecución de los objetivos, que además suponen una medida de rendimiento y, las acciones estratégicas a desarrollar para el logro de los objetivos.

La interrelación de todas las perspectivas se orienta a dar respuesta a la visión y estrategia de la empresa dando lugar a un modelo de mejora continua.

Se describen a continuación cada una de las perspectivas.

##### Perspectiva financiera

Esta perspectiva podría considerarse como la más clásica e implantada en mayor o menor medida con generalidad en todas las empresas, al intentar responder a si se están alcanzando los resultados económico-financieros que se esperan, traduciendo los principios de la estrategia en valores que reflejen la situación y tendencia económica de la empresa, por tanto, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros.

##### Perspectiva de cliente

Toda empresa considera a los clientes como elemento fundamental a tener en cuenta en la gestión de la misma, no en vano, la empresa no existe sin los clientes. La satisfacción de los clientes es intrínseca a la actuación empresarial, además de ella dependen los objetivos económico-financieros. Ahora bien, no siempre resulta fácil alcanzar dicha satisfacción como objetivo básico, del cual dependen otros. Los objetivos de esta perspectiva deben establecerse sobre la premisa de ofrecer valor a los clientes, que puede considerarse como la diferencia entre los beneficios percibidos por el cliente y los costes en los que incurren.

La importancia concedida a cada uno de los elementos facilita un valor para los clientes que se debe conseguir que sea superior al de la competencia.

**Perspectiva de procesos internos**

La consecución de satisfacción del cliente mediante la entrega de un producto o servicio que cumpla sus expectativas necesita de un conjunto de elementos previos que constituyen un proceso más o menos complejo.

La búsqueda de procesos más eficientes y eficaces lleva a la consideración de procedimientos como la mejora continua, que permite poner en marcha mecanismos para detectar errores y deficiencias, corregirlos y mejorar el proceso.

**Perspectiva de potenciales (aprendizaje y crecimiento)**

Identifica los activos intangibles que son más importantes para la consecución de los resultados deseados para la estrategia, identifica qué trabajos (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clima (capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor; estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Se trata de evaluar la capacidad de innovar, mejorar y aprender. El aprendizaje y el crecimiento son la consecuencia de profesionales implicados y motivados. Una adecuada selección de los mismos, junto con su formación continua, consigue una adaptación cada vez mayor de los empleados a sus puestos de trabajo y, por tanto, un mejor desempeño, produciéndose una espiral de aprendizaje-crecimiento que culmina con el mejor cumplimiento de objetivos.

**Perspectivas de la organización que mide el CMI**

**Relaciones entre las perspectivas**

Las diferentes perspectivas analizadas no pueden ser consideradas de manera aislada.

Constituyen los ejes básicos de la herramienta que supone el Cuadro de Mando Integral. Las relaciones entre las perspectivas suponen que:

- ¾ Los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes están satisfechos.
- ¾ La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
- ¾ Los procesos internos crean y aportan valor para el cliente.
- ¾ Las capacidades estratégicas respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.

**Tipos de CMI**

Ahora que sabemos lo que es un cuadro de mando de recursos humanos, así como las diferentes variables y preguntas que debemos tener en cuenta a la hora de crearlo, vamos a ver qué tipos de cuadro de mando podemos encontrarlos. Dado que en el momento de elaborar un cuadro de mando son muchos los criterios que se pueden mezclar, a continuación, nombramos los que consideramos más importantes:

- ¾ Criterios económicos.
- ¾ Criterios de responsabilidad dentro de la compañía.
- ¾ Criterios de tiempo.

¾ Criterios por departamentos o áreas de negocio.

De este modo, un cuadro de mando puede ser:

Operativo: implica seguimiento diario ligado a áreas o departamentos específicos de la empresa con la misión de corregir las medidas equivocadas.

Directivo: permite, a corto plazo, controlar los resultados de la empresa y está enfocado a analizar los indicadores internos que previamente hayamos definido.

¾ Estratégico: proporciona, a largo plazo, información interna y externa para conocer el estado de la compañía, cumplimiento de los objetivos y posicionamiento global.

#### Puesta en práctica. Etapas

##### Definición misión y visión

Antes de elaborar el cuadro de mando integral es importante definir la misión y visión de la empresa. Es necesario saber quiénes somos y quiénes queremos ser en un futuro. Para definir la misión podemos responder a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos? para definir la visión responderemos a preguntas como: ¿qué quiero lograr? o ¿dónde quiero estar en el futuro?

##### ¾ Análisis externo e interno

Esta fase consiste en realizar un estudio exhaustivo acerca de la situación actual, tanto a nivel interno como externo, de la empresa. La herramienta de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es perfecta para ello.

##### ¾ Establecimiento de objetivos estratégicos

Después de realizar el análisis en la etapa anterior estamos en condiciones de establecer los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje). Establecer los objetivos correctamente es clave para que el cuadro de mando integral esté enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos de las cuatro perspectivas son:

¾ Finanzas: asegurar liquidez, aumento de cash flow, reducir financiación externa, etc.

¾ Clientes: mejorar la atención al cliente, aumentar la satisfacción del cliente, aumentar la cuota de mercado, mejorar la política de devoluciones, etc.

¾ Procesos internos: mejorar la cooperación con proveedores, reducir costes de almacenamiento, reducir tiempos de procesos, reducir ciclos de fabricación, etc.

¾ Innovación-aprendizaje: mejorar procesos de selección de personal, fomentar la innovación, aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar la formación, etc.

##### ¾ Determinación de los indicadores:

Para aplicar la estrategia es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión. Los indicadores de gestión sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no tengan el efecto deseado.

¾ Indicadores financieros: rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, deuda total, capital circulante, beneficio por empleado, dividendo por acción, etc.

¾ Indicadores de clientes: número de reclamaciones, número de visitas a clientes, cuota de mercado, ventas por cliente, cuota de fidelidad, cuota de satisfacción, clientes perdidos, beneficio por clientes, etc. 16

¾ Indicadores de procesos internos: cumplimiento de auditorías, evaluación de desperdicios, tiempos muertos, índices de mantenimiento, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso, etc.

¾ Indicadores de innovación-aprendizaje: índices calidad de formación, coste de la formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación, etc.