

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO (2017 – 2021) DE LA EMPRESA  
DILSEGUROS S.A.S.**

**STEPHANY ESTRADA LÓPEZ  
XENIA GÓMEZ FUENTES**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2017**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO (2017 – 2021) DE LA EMPRESA  
DILSEGUROS S.A.S.**

**ESSTEPHANY ESTRADA LÓPEZ  
XENIA GÓMEZ FUENTES**

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Asesor**

**ALEJANDRO BARRIOS MARTINEZ**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2017**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Formulación del problema .....	13
1.3 Sistematización del tema.....	13
1.4. Justificación .....	14
1.5.1 Objetivo general.....	16
1.5.2 Objetivos específicos .....	16
1.6 Marco referencial .....	17
1.6.1 Antecedentes .....	17
1.6.2 Marco teórico.....	21
1.6.3 El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	26
1.6.4 La evaluación interna.....	30
1.6.5 Análisis del entorno DOFA .....	32
1.6.6 Formulación de la estrategia .....	35
1.6.7 Implementación de la estrategia.....	35
1.6.8 Evaluación de la estrategia.....	36
1.6.9 Indicadores de Gestión.....	37
1.6.10 Teoría de Indicadores.....	38
1.6.11 Modelos de Planeación Estratégica .....	48

1.7 Marco conceptual.....	52
1.8 Marco legal .....	55
1.9 Diseño metodológico .....	60
1.9.1 Enfoque y tipo de investigación.....	60
1.9.2 Delimitación de la investigación.....	60
1.9.3 Fuentes de información.....	61
1.9.4 Técnicas de recolección de información.....	61
1.9.5 Población y muestra.....	63
1.9.6 Plan de análisis de la información .....	63
1.10 Recursos .....	64
1.10.1 Recursos humanos .....	64
1.10.2 Recursos físicos .....	64
1.10.3 Recursos económicos.....	65
1.11 Cronograma de actividades.....	66
1.12 Operacionalización de las variables.....	67
2. CARACTERÍSTICAS Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	68
2.1 Generalidades de la empresa.....	68
2.1.1 Definición de la empresa .....	68
2.1.2 Reseña histórica .....	68
2.1.2 Portafolio de servicios.....	69
3. ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO.....	70
3.1 Ambiente general .....	70
3.1.1 Ambiente económico .....	70

3.1.2 Ambiente Socio – cultural .....	74
3.1.3 Ambiente Socio-demográfico .....	76
3.1.4 Ambiente Político – legal.....	79
3.1.5 Ambiente tecnológico .....	81
3.1.6 Ambiente natural.....	83
3.1.7 Ambiente industrial.....	85
3.2 Resultados encuesta de percepción aplicada a clientes del Dilseguros S.A.S.....	87
4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA DILSEGUROS S.A.S. ....	91
4.1 Descripción y características de la operación interna de la empresa .....	91
4.1.1 Talento humano .....	91
4.1.2 Estructura organizacional.....	93
4.2 Análisis de la capacidad interna de la empresa.....	95
4.2.1 Método aplicado.....	95
4.2.2 Capacidad directiva.....	96
4.2.3 Capacidad financiera.....	98
4.2.4 Capacidad del talento humano .....	101
4.2.5 Características administrativas.....	104
4.3 Resultados encuesta de percepción aplicada a empleados.....	107
5. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	116
5.1 Declaración de la misión de la empresa.....	116
5.2 Declaración de la visión de la empresa.....	116
5.3 Nueva estructura organizacional.....	117
6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	119

6.1 Matrices de evaluación de factores .....	119
6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	119
6.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	121
6.2 Estrategias competitivas de Michael Porter .....	123
6.3 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA).....	124
6.3.1 Pasos para el desarrollo da la Matriz PEEA .....	125
6.4 Objetivo de crecimiento.....	128
6.5 formulación de estrategias .....	128
6.5.1 Estrategias (E1-E2-E3) .....	128
6.5.2 Operacionalización de las estrategias .....	130
7. ESTABLECIMIENTO INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LA EMPRESA DILSEGUROS S.A.S.....	132
7.1 Indicadores de eficiencia.....	132
CONCLUSIONES.....	134
RECOMENDACIONES.....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Demografía en Colombia .....	76
Tabla 2. Distribución por género en Colombia .....	76
Tabla 3. Distribución por raza porcentual en Colombia .....	77
Tabla 4. Distribución edades en Colombia .....	77
Tabla 5. Descripción de cargos de la empresa Dilseguros S.A.S.....	94
Tabla 6. Matriz de capacidad directiva .....	96
Tabla 7. Matriz de capacidad financiera .....	99
Tabla 8. Matriz de capacidad del talento humano.....	102

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.....	26
Figura 2. Modelo de cadena de valor .....	32
Figura 3. Matriz DOFA .....	34
Figura 4. Índices de gestión.....	38
Figura 5. Interrelación entre indicadores, según el nivel de resultados y jerarquía .....	41
Figura 6. El Cuadro de Mando Integral.....	50
Figura 7. Propuesta de organigrama.....	117
Figura 8. Matriz Interna Externa (IE) de la empresa Dilseguros SAS .....	123
Figura 9. Matriz Interna Externa (EFI) de la empresa Dilseguros SAS.....	124
Figura 10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	126
Figura 11. Representación gráfica Matriz (PEEA).....	127

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Variación anual IPC (%) .....	73
Gráfica 2. Distribución por edades en Colombia .....	78
Gráfica 3. Distribución por estratos socio económicos .....	78
Gráfica 4. Tasa de desempleo histórico anual en Cartagena 2011 - 2015.....	79
Gráfica 5. Valoración de atributos de la empresa por parte de clientes .....	87
Gráfica 6. Importancia de los atributos de la empresa desde la perspectiva de clientes .....	88
Gráfica 7. Grado de satisfacción general de los clientes con la empresa.....	88
Gráfica 8. Satisfacción del cliente en relación a la fiabilidad de la empresa .....	89
Gráfica 9. Satisfacción del cliente en relación a la capacidad de respuesta de la empresa...	90
Gráfica 10. ¿Hace cuánto tiempo pertenece usted a la empresa Dilseguros S.A.S.? .....	107
Gráfica 11. ¿Conoce usted la misión de la empresa Dilseguros S.A.S.? .....	108
Gráfica 12. ¿Conoce usted la visión de la empresa Dilseguros S.A.S.? .....	109
Gráfica 13. Aspectos en que debe mejorar la empresa frente a los clientes.....	110
Gráfica 14. ¿De qué manera Dilseguros S.A.S. motiva laboralmente a sus empleados?....	111
Gráfica 15. ¿La empresa garantiza a sus empleados un adecuado ambiente laboral? .....	112
Gráfica 16. Lugar de trabajo adecuado respecto a la localización geográfica .....	113
Gráfica 17. Divulgación y comunicación entre directivos y empleados .....	114
Gráfica 18. Principal aporte de los empleados a la empresa .....	115
Gráfica 19. Declaración de la misión de Dilseguros S.A.S.....	116
Gráfica 20. Declaración de la visión de Dilseguros S.A.S.....	116

## **INTRODUCCION**

En un entorno cambiante y competitivo, las pequeñas y medianas empresas deben diseñar e implementar estrategias que le permitan incrementar las posibilidades de éxito del negocio. Con el proceso de planeación estratégica se detectan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a partir de las cuales se formulan las estrategias que se han de llevar a cabo para poder alcanzar la visión de la organización, adaptándose a los cambios y desarrollando capacidades para competir en el mercado. El conocimiento de las condiciones de la empresa permite establecer las bases para la toma de decisiones, el éxito está en el máximo desarrollo y explotación de las ventajas competitivas.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Se toma el caso de estudio de la empresa Dilseguros S.A.S. ubicada en la ciudad de Cartagena, la cual se dedica a ofrecer asesorías jurídicas al sector asegurador desde el año 2010, específicamente a compañías y agencias de seguros en ciudades de la costa caribe colombiana, apoyados principalmente en un equipo conformado por estudiantes de últimos semestres de derecho y profesionales recién graduados que no superan los dos años de egresados. Por consiguiente, los socios de dicha empresa son conscientes que la actividad del sector asegurador demuestra una enorme capacidad para generar desarrollo económico en el país, al tiempo que exige a cada uno de sus actores estar a la vanguardia de las necesidades de clientes cada vez más exigentes, que demandan una mayor calidad en lo concerniente a atención, productos y/o servicios.

Actualmente, la empresa tiene una estructura pequeña que sustenta debidamente el desarrollo de sus actividades, sin embargo se desea implementar la planeación estratégica como herramienta para mejorar el desempeño y su proyección en el mercado, teniendo en cuenta que esta presenta carencias en su organización, específicamente en los aspectos de planeación, se carece de un direccionamiento estratégico escrito y divulgado, no se plantea objetivos corporativos, no hay un diseño e implementación de estrategias y tampoco se observan planes que mejoren su competitividad o que faciliten la ejecución de objetivos y metas relacionados con el crecimiento empresarial.

De tal situación se tiene evidencia por un trabajo de observación originado a partir de la experiencia al realizar labores particulares en esta empresa, encontrando inconvenientes que se ven reflejados en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, los tiempos de entrega y de respuesta con los clientes, la insatisfacción de los empleados, las ventas y la competitividad con otras empresas del mismo sector ocasionando también que se pierda de vista el objetivo primordial de la empresa.

Al tratarse de un bufete de abogados especialistas en seguros y responsabilidad civil, la sociedad está principalmente dirigida al sector asegurador y ocasionalmente realiza negocios en otro tipo de mercados como el inmobiliario, el constructor y el cooperativo en los cuales presta asesorías jurídicas en elaboración de contratos, cobro de cartera, embargos, desalojos, etc.

Este grupo corresponde a una minoría en la cartera de clientes de la empresa y enmarcan el potencial de la compañía que podría prestar servicios en cualquier tipo de problema jurídico: derecho de familia, derecho de financiero, derecho tributario, derecho judicial, derecho administrativo o derecho público en Colombia y en el extranjero consolidándose como un bufete integral con mayor ingreso, mayor volumen de clientes y mayor reconocimiento.

En tal virtud, de seguir este panorama en la empresa es altamente probable que Dilseguros S.A.S. no pueda crecer al ritmo esperado y que le resulte complejo llevar a cabo nuevas inversiones. Así mismo, se puede esperar un estancamiento en los procesos, que a su vez afectaría las utilidades al final del periodo, las cuales podrían llegar a niveles críticos, propios de

un nuevo escenario, donde la empresa perderá rápidamente oportunidades y vigencia en el mercado.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las características internas y externas que permiten formular estrategias e indicadores de gestión para el mejoramiento de procesos, el fortalecimiento y la optimización en general de la empresa Dilseguros S.A.S.?

## **1.3 Sistematización del tema**

¿De qué manera el ambiente interno de la organización permite Identificar fortalezas y debilidades?

¿Cuáles son los ámbitos del ambiente externo donde se identifican las oportunidades y amenazas de la empresa objeto de estudio?

¿Cuál debe ser el direccionamiento estratégico de la organización?

¿Qué tipo de estrategias permiten el logro de los objetivos propuestos con el fin de mejorar la situación actual y el desempeño de la empresa?

¿Qué tipo de indicadores de gestión se necesitan para establecer un control en la empresa Dilseguros S.A.S.?

#### **1.4. Justificación**

Actualmente, la planificación estratégica, sin duda constituye una valiosa herramienta gerencial que facilita la toma de decisiones en un entorno dinámico, cambiante e inestable. Por ello, debe ser el timón que guíe el curso a seguir de cualquier organización por un determinado período de tiempo. Mientras mejor sea el conocimiento que se tenga del ambiente interno y externo que rodea a la organización, mejores serán las decisiones que se toman. Por consiguiente, la empresa Dilseguros S.A.S. necesita adaptarse a los nuevos cambios sociales, económicos, culturales y políticos que se están produciendo, cambios relacionados con la incorporación de procesos más eficaces para el desarrollo de actividades, la rendición de cuentas a la sociedad y las nuevas demandas sociales y económicas las cuales dan lugar a una serie de retos con perspectiva hacia el futuro que se deben afrontar.

De igual forma, dicha empresa necesita contar con una ruta organizacional que deberá seguir para lograr sus objetivos, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, haciéndose pertinente establecer su composición mediante valores éticos, objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos e indicadores de gestión, que permitan evidenciar su cumplimiento.

Por otra parte, metodológicamente, el presente proyecto se sustentará en el aporte de técnicas, métodos y herramientas que permitirán diseñar un plan estratégico para la empresa Dilseguros S.A.S., aplicando para ello la metodología científica; que consiste en identificar el problema, para luego de analizar las diferentes teorías que se relacionan con este, formular soluciones a través de los objetivos que orientan lo que busca la investigación. Cabe anotar, que el plan estratégico será flexible y susceptible de modificaciones, permitiendo, - dado el caso-, revisiones periódicas para ajustarlo a situaciones cambiantes ocurridos conforme a la dinámica del entorno. Así mismo, deberá ser el resultado de un proceso de construcción colectiva, donde converjan ideas y propuestas resultantes de los miembros, para así lograr que todos trabajen en unidad y puedan tener los parámetros en los cuales basarse al momento de realizar sus actividades dentro de la organización.

Con la ejecución del tema de investigación propuesto se espera aportar bases teórico – conceptuales que enriquezcan el objeto del conocimiento, el estudio como tal, se convierte en una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización.

En este orden de ideas, una vez concluido el estudio, este servirá como base para diferentes organizaciones que deseen aumentar el conocimiento de sí mismas como empresas, lo que les permitirá detectar áreas de mejora, así como tener una visión más amplia de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas y preparar a la organización para estar al día de los cambios y gestionar mejor aquellos que le son adversos.

Finalmente, la empresa Dilseguros S.A.S. se beneficiará directamente con los resultados y conclusiones que se obtengan a lo largo de la investigación, con ellos tendrá la oportunidad de ser más rentable y con altos rendimientos que reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo, así como un mayor entendimiento de las amenazas externas y de las estrategias de los competidores, un incremento en la productividad de los empleados y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar el plan estratégico de la empresa Dilseguros S.A.S., para el mejoramiento de sus procesos y a la vez el fortalecimiento y la optimización de su gestión en general.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ❖ Identificar fortalezas y debilidades a través de un análisis del ambiente interno de la organización.
- ❖ Elaborar un análisis del ambiente externo para Identificar oportunidades y amenazas de la empresa objeto de estudio.
- ❖ Formular el direccionamiento estratégico de la organización.

- ❖ Desarrollar estrategias acordes con los objetivos, que permitan el logro de los mismos con el fin de mejorar la situación actual y el desempeño de la empresa.
- ❖ Establecer indicadores de gestión para el control de la empresa Dilseguros S.A.S.

## **1.6 Marco referencial**

### **1.6.1 Antecedentes**

Para el desarrollo de la presente investigación se tomarán como base fundamental las siguientes referencias, las cuales están directamente relacionadas con el objeto de estudio que abordaron los autores y que se utilizarán para estructurar el documento final.

**Título:** Plan Estratégico de la Subgerencia Comercial de Telecartagena S.A. E.S.P para los años 2002 – 2003

**Autor:** Riaño Medina Susana Adelina

**Asunto:** Su principal desafío era mejorar las actividades que desarrollan las Divisiones de Mercadeo y Atención al Cliente para satisfacer de manera óptima sus necesidades y expectativas de los suscriptores y lograr una mayor cobertura del servicio. Dicho Plan Estratégico también hizo posible la exploración de nuevos negocios que permitan a Telecartagena S.A. ofrecer servicios y productos de valor agregado a los suscriptores y usuarios, pensando siempre en la satisfacción plena de estos.

**Fecha de elaboración:** 2002

**Lugar donde reposa:** Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.

**Título:** Diseño de un Plan Estratégico en la empresa Almacén y Rectificadora La Heroica

**Autores:** Bermúdez Torres Rafael Ignacio, López Matos Carlos Gerry

**Asunto:** El objetivo principal fue “Diseñar un Plan Estratégico para el mejoramiento y la proyección de la misma en el mercado local”. La iniciativa de llevar a cabo dicha investigación por parte de los autores se debió a la preocupación de la gerencia por cumplir de manera eficiente con las expectativas de los clientes, mejorar la gestión directiva y las condiciones operativas y organizacionales de la compañía, además de proyectar a la misma hacia el futuro y aprovechar las oportunidades que pueda tener a través del tiempo.

**Fecha de elaboración:** 2005

**Lugar donde reposa:** Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.

**Título:** Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Lorautos

**Autor:** Villalba Villamil Richard

**Asunto:** Fue un Estudio Descriptivo que tuvo como propósito delimitar los hechos que conformaron el problema de investigación. Además de pretender elaborar un Plan Estratégico que cumpla con todas las características de un plan formal de Planeación Estratégica, de acuerdo a las necesidades de la empresa Compraventa Lorautos. Cabe destacar que este proyecto contó con tres (3) Variables de Investigación, las cuales fueron: 1. Direccionamiento Estratégico; 2. Diagnóstico Estratégico; 3. Proyección Estratégica, no obstante, se desglosaron a su vez en Indicadores que se fueron construyendo con diversas Fuentes tales como: Encuestas, Entrevistas, Análisis de Documentos, entre otras. La importancia del trabajo en mención se fundamenta en definir las directrices para la elaboración de un Plan Estratégico en la empresa Compraventa Lorautos. Se persiguió describir las condiciones actuales de la empresa teniendo en cuenta los

factores del entorno que afectan a la organización, el nivel de competencia en el sector, para luego fomentar las directrices de los planes y acciones correctamente diseñados que permitan el tratamiento de las debilidades identificadas.

**Fecha de elaboración:** 2006

**Lugar donde reposa:** Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.

**Título:** Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos en la empresa **Artesanía Shalom E.U. En el municipio de Sampués.**

**Autores:** Cotua Álvarez Mario Alberto, Morelos Gómez José (Asesor)

**Asunto:** El objetivo de este proyecto radica en el mejoramiento de los procesos para aumentar la competitividad y calidad de Artesanía Shalom E.U. en la fabricación de sus productos teniendo en cuenta principalmente el modelo de administración estratégica de Fred R. David, como direccionamiento estratégico.

**Fecha de elaboración:** 2011

**Lugar donde reposa:** Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Administración Industrial.

**Título:** Diseño de un plan estratégico a la corporación para la prevención y el salvamento marino (Corpresermar) la cual agrupa al cuerpo de salvavidas de la ciudad de Cartagena de indias (año 2014-2015)

**Autores:** Ávila Puello Juan de Dios, Pérez Polo Jhony Javier

**Asunto:** Elaboración de un plan estratégico que optimizara los procesos en la organización Corpresermar en Cartagena, por la necesidad que nota el distrito de brindar seguridad en las

playas de la ciudad tanto a visitantes como a nativos, más aun tomando en cuenta el carácter turístico del corralito de piedras que debido a sus atractivos cada año y en cada una de las temporadas turísticas atrae a un mayor número de visitantes.

**Fecha de elaboración:** 2014

**Lugar donde reposa:** Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Gestión Gerencial.

**Título:** Diseño de un plan estratégico para el saneamiento financiero de la clínica de medicina especializada la Samaritana SAS en la ciudad de Sincelejo.

**Autores:** González Juan Martha Luz, Salas Martínez, Adriana, Ortiz Bethes Carlos Ernesto (Asesor)

**Asunto:** Desarrollo de un Plan estratégico que pueda contribuir a generar las condiciones más adecuadas para lograr el saneamiento financiero de la Clínica de Medicina especializada La Samaritana SAS.

**Fecha de elaboración:** 2015

**Lugar donde reposa:** Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Finanzas.

## **1.6.2 Marco teórico**

### **1.6.2.1 La evaluación externa**

La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o reducir sus consecuencias. De acuerdo a David (2003), las fuerzas externas se pueden dividir en las siguientes categorías generales:

#### **Fuerzas económicas**

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. Por ejemplo, si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión de capital, resultan más caros o inasequibles. Asimismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae. Conforme suben los precios de las acciones, el atractivo de las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados aumenta. Asimismo, conforme el mercado sube, la riqueza de consumidores y empresas aumenta.

Algunas de las variables económicas claves que se deben monitorear son: disponibilidad de créditos, nivel de ingreso disponible, tasa de interés, tasa de inflación, economías de escala, tendencias del desempleo, políticas monetarias, políticas fiscales entre otras.

## **Fuerzas sociales y culturales**

Estos afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales y demográficas. La información sobre estos tópicos, servirá para orientar la formulación de estrategias o inclusive para generar oportunidades de negocios, en lo referido por ejemplo en donde ubicar fábricas nuevas y centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de comercialización entre otros.

Algunas de las variables sociales y culturales claves son: estilos de vida, hábitos de compras, responsabilidad social, ingreso promedio disponible, entre otros.

## **Fuerzas políticas y legales**

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importante reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas claves para organizaciones grandes y pequeñas. En el caso de industria y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas.

Los pronósticos políticos pueden ser muy críticos y complejos en el caso de empresas multinacionales que dependen de otros países para obtener recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. Antes de entrar en operaciones internacionales o expandirse hacia ellas, los estrategas deben tener un buen conocimiento de los procesos políticos y la toma de decisiones en los países donde su empresa podría tener operación.

Algunas de las variables políticas y políticas importantes son: los cambios de leyes fiscales, cantidad de patentes, cambio en las leyes de propiedad intelectual y patentes, leyes para la protección del ambiente, reglamentos importación/ exportación entre otras.

### **Fuerzas tecnológicas**

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, los servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, práctica de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos.

Los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, crear escasez de capacidad técnica y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes.

Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes. Hoy ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnológicos que se producen. Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados (David, 2003).

### **Fuerzas demográficas**

Están constituida por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población. Los segmentos demográficos muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003).

### **Fuerzas globales**

Incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están sufriendo cambios, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales. La globalización de los mercados de negocio crea tanto oportunidades como retos para las empresas. Por ejemplo, las empresas identifican las empresas identifican nuevos mercados globales valiosos y entran en ellos. Además de considerar las oportunidades las empresas deben reconocer las posibles amenazas para la competencia que existe en esos mercados (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2003).

Los mercados globales ofrecen a las empresas más oportunidades de obtener los recursos que necesitan para tener éxito. Por otra parte, la globalización puede representar una amenaza. Las empresas que están en países con mercados emergentes, en particular, pueden ser vulnerables a los competidores de mercados desarrollados que son más grandes, tienen más recursos y son más efectivos (Hitt, 2008).

### **Fuerzas naturales**

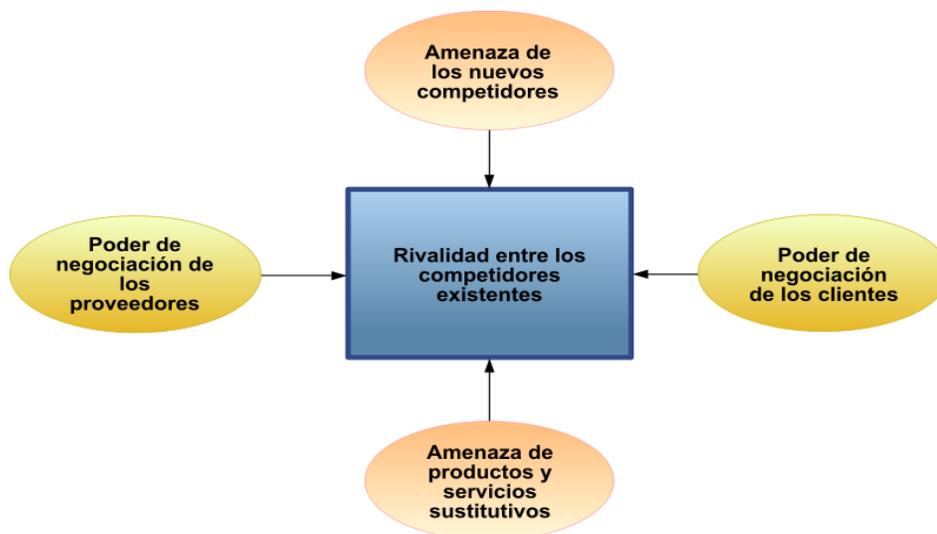
Recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que resultan afectados por las actividades de marketing. El interés por el entorno natural, según (David, 2003) ha crecido a un ritmo constante, aumentando la importancia de estas tendencias: Escasez de materias primas, Aumento de los niveles de contaminación Mayor intervención gubernamental, Incremento de estrategias ambientalmente sustentables, Condiciones climáticas, Características geográficas y la Conciencia ecologista (productos verdes).

### 1.6.3 El modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece (Porter, 1984).

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

**Figura 1.** Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter



**Fuente:** Porter, M., (1984), Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

### **Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, y saturación del mercado. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Este análisis permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados o en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores (Porter, M., 1980).

### **Rivalidad entre competidores**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El análisis de la rivalidad entre competidores, según Porter (1980) permite comparar las estrategias o ventajas competitivas de una empresa con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si deben mejorar o rediseñar sus estrategias.

## **Poder de negociación de los proveedores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o, en todo caso, estrategias que permitan adquirir o tener un mayor control sobre ellos (Porter, 1984).

## **Poder de negociación de los consumidores**

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto y la especialización del producto, entre otros factores.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

Este análisis permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

### **Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Este análisis permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

La defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

## 1.6.4 La evaluación interna

### La cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Porter (1980) como una poderosa herramienta de análisis de planificación estratégica.

Al respecto, Porter (1980) propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica nueve actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas nueve actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro secundarias.

Actividades primarias: las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: 1) *Logística interna*: Incluye el recibo de materiales, su almacenamiento, el control de inventarios, y el transporte interno; 2) *Operaciones*: Incluye la producción, el empaque, el ensamble, y el mantenimiento de equipos, así como chequeos y otras actividades de creación de valor para transformar las entradas en los productos finales; 3) *Logística externa*: Las acciones requeridas para llevar el producto al cliente, como almacenamiento, atención de órdenes de pedido, transporte y gestión de la distribución; 4) *Mercadeo y ventas*: Las acciones para lograr que los clientes compren el producto, como

selección de canales, publicidad y promoción, determinación de precios, ventas, gestión de los distribuidores. 5) *Servicio*: Las acciones para mantener y mejorar el valor del producto, como el soporte de los clientes, el servicio de reparación, instalación y entrenamiento a clientes y el suministro de reportes (Atehortua, Bustamante y Valencia, 2008).

Actividades secundarias: las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias', las cuales son: 1) *Infraestructura: gerencia en general*: Gestión de la planeación, gestión legal, gestión financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de la calidad; 2) *Gestión de los recursos humanos*: Las acciones relacionadas con la vinculación, el desarrollo, la retención, y la compensación de los empleados; 3) *Desarrollo de tecnología*: Incluye el desarrollo de la tecnología necesaria para soportar la cadena de valor, mediante acciones como investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseños y rediseños; 4) *Abastecimiento*: Provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios y maquinarias (Atehortua, et. al., 2008).

**Figura 2.** Modelo de cadena de valor



**Fuente:** Porter, M. (1984). Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial CECSA.

### 1.6.5 Análisis del entorno DOFA

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias, consiste en identificar los factores determinantes que de manera crítica y significativa afectan y han afectado el comportamiento de la empresa.

El análisis DOFA, consiste en realizar un cruce entre Amenazas (A) y Oportunidades (O), con Debilidades (D) y Fortalezas (F), a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes: a) hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa; b) hacer una lista de las amenazas externas claves;

c) hacer una lista de las fortalezas internas claves; d) hacer una lista de las debilidades internas decisivas; e) establecer las relaciones entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO; f) establecer las relaciones entre debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las relaciones DO resultantes; g) establecer las relaciones entre fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las relaciones FA resultantes; h) establecer las relaciones entre debilidades internas con las amenazas externas y registrar las relaciones DA resultantes (David, 2003).

Para un mejor análisis de estas relaciones David (2003), describe cada una de los cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

Las estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO (Debilidades y Oportunidades) tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

Las estrategias FA (Fortalezas y Amenazas) usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida

deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias.

Las estrategias DA (Debilidades y Amenazas) son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

**Figura 3.** Matriz DOFA



**Fuente:** Chiavenato, I. (2003). Introducción a la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill.

## **16.6 Formulación de la estrategia**

Consiste en elaborar la misión y la visión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fortalezas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán (David, 2003)

Después de realizar el análisis DOFA los gerentes deben de determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien las que corrigen las debilidades de la organización. Hay que establecer estrategias para los niveles corporativos, empresariales y funcionales de la organización. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

### **1.6.7 Implementación de la estrategia**

Se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica, por eso es la etapa más compleja, en donde se requiere un mayor compromiso y una alta disciplina, una formulación eficaz de las estrategias, no garantiza una implantación exitosa y si no se lleva a cabo la implantación, el proceso de dirección estratégica no tendría utilidad.

En esta etapa se movilizan a todos los empleados incluidos los gerentes para la puesta en marcha de las estrategias planteadas, ésta etapa requiere que los objetivos que se establecieron

anteriormente puedan tener resultados esperados, de igual forma, la implantación de la estrategia debe estimular el logro de estos objetivos, para ello es necesario que esta etapa se soporte de la cultura, estructura organizacional y que los empleados estén motivados (David, 2003).

### **1.6.8 Evaluación de la estrategia**

Finalmente es necesario revisar y controlar la implantación de las estrategias, esto se logra mediante la evaluación que permite abstraer información del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos establecidos y advirtiendo sobre los problemas y dificultades que se pueden generar en el proceso. Al plantear la estrategia, David (2003) afirma que hay que tener en cuenta que existen variables externas que cambian constantemente, por la influencia que tienen dichas variables dentro de la organización las estrategias deben tener la posibilidad de ser modificables y de esta forma evitar que se hagan obsoletas.

Los factores externos tienen gran incidencia en todas las etapas del direccionamiento estratégico, pero esta etapa es clave, es donde se decide si se replantea la estrategia o continúa igual.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son: 1) revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes; 2) medición de desempeño; 3) aplicación de acciones correctivas.

### 1.6.9 Indicadores de Gestión

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización (Serna, 2003).

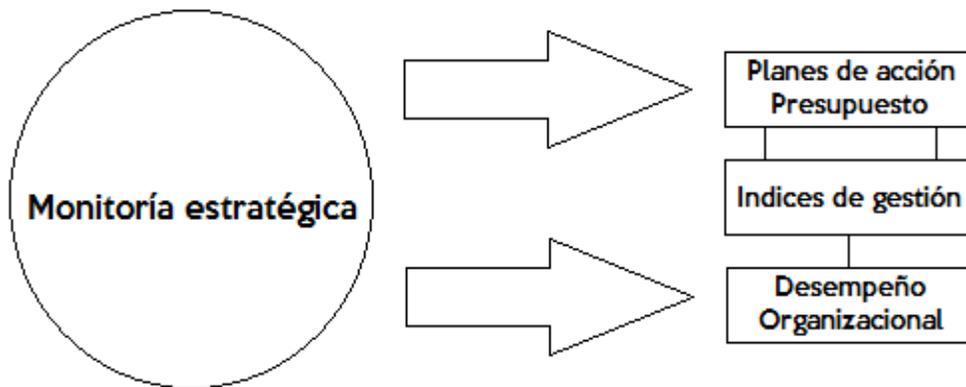
Los indicadores de gestión son guías establecidas por los directivos de la organización que permiten determinar el éxito, evaluar el desempeño y medir los resultados.

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Las mediciones son importantes para el mejoramiento dado que permiten centrar la atención en factores que contribuyan al alcance de la misión, visión y objetivos corporativos, colaboran en la medición de la efectividad del uso de los recursos, a fijar las metas y monitorear las tendencias. Adicionalmente permiten analizar la fuente de los errores, identificar oportunidades de mejoramiento progresivo, determinar el grado de logro de los objetivos y metas propuestas, priorizar las actividades y uso de recursos y aporta elementos de información para la toma de decisiones (Sánchez, 2013).

Para el seguimiento de la gestión empresarial, las empresas suelen utilizar el modelo comúnmente conocido como las “3E”: *Economía, Eficiencia y Eficacia* (Sánchez, 2013).

**Figura 4.** Índices de gestión



**Fuente:** Serna, H., (2008), Gerencia Estratégica.

## 1.6.10 Teoría de Indicadores

### 1.6.10.1 Definición

Un indicador es una definición cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas (DANE, 2009).

Un indicador debe cumplir con tres (3) características básicas:

- ❖ **Simplificación:** la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política) pero no puede abarcarlas todas.
- ❖ **Medición:** permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- ❖ **Comunicación:** todo indicador debe transmitir información acerca de un tema particular para la toma de decisiones.

#### **1.6.10.2 Objetivos de un indicador**

Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:

- ❖ Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan o programa.
- ❖ Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- ❖ Cuantificar los cambios en una situación que se considere problemática.
- ❖ Efectuar seguimientos a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

### 1.6.10.3 Tipología de indicadores

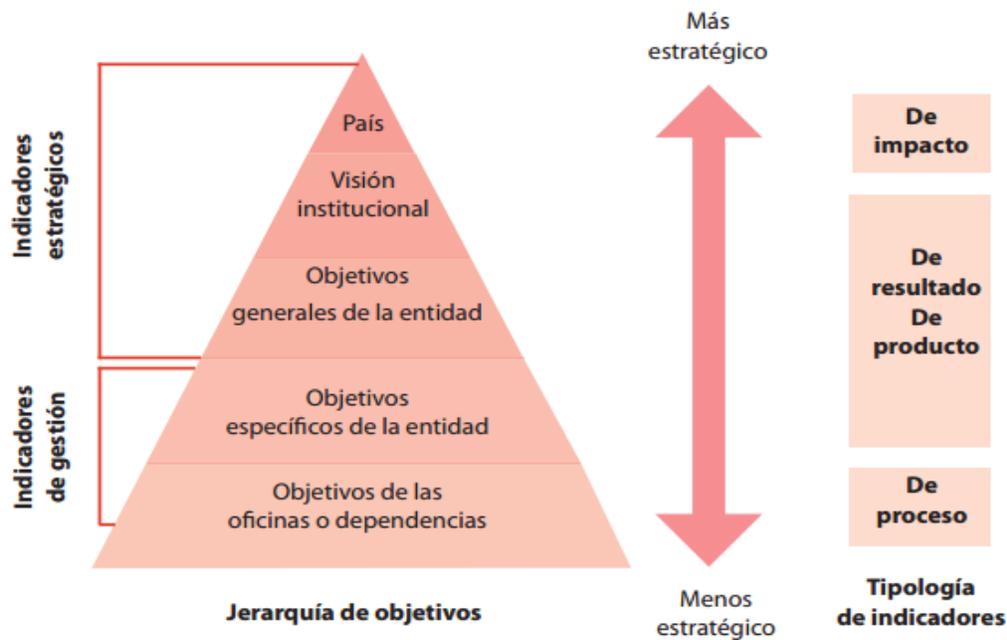
Existen cuatro (4) tipos de clasificaciones comunes en la teoría de indicadores (según medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad). Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas clasificaciones no son excluyentes y que en muchos casos se pueden agrupar en formas diferentes dependiendo de las necesidades del proceso estadístico.

#### ❖ **Indicadores según jerarquía**

Indicadores de gestión: también conocidos como indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre insumos y procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación planteada, se programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, así como de talento humano. Dentro de esta categoría se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado.

Indicadores estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de la estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido, los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto. Estas dos últimas tipologías se complementan como se observa en la Figura 4.

**Figura 5.** Interrelación entre indicadores, según el nivel de resultados y jerarquía



**Fuente:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2009). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá: Herramientas Estadísticas para una Gestión Territorial más efectiva.

### ❖ Indicadores según calidad

Dan cuenta de las actividades específicas; estos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo.

*Indicadores de eficacia:* expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.

*Indicadores de eficiencia:* permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.

Indicadores de efectividad: es la medida de los impactos de los productos en el objetivo de una empresa y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

#### ❖ **Otros índices de la perspectiva de Mercado y Cliente**

El referenciamiento competitivo indica que las compañías deben mantener información permanente y confiable que le permita responder anticipadamente al mercado y al cliente (Serna, 2005).

Para ello es necesario analizar cuatro dimensiones fundamentales, a saber:

- El mercado
- El cliente
- La comercialización
- La competencia

## Índices de medición

### Participación total en el mercado

Este índice mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos específicos (Serna, 2005)

$$\text{PTM} = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría}}$$

### Participación en el mercado por segmentos

Mide la participación de la empresa frente a sus competidores frente a un grupo específico de consumidores (Serna, 2005)

$$\text{PMS} = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría por segmento}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría por segmento}}$$

### Niveles de penetración de marca

Indica la cobertura de distribución de una marca, alcanzada en ventas, Por tanto se refiere a la presencia/disponibilidad de una determinada marca a nivel establecimiento susceptible de vender un producto (Serna, 2005).

$$\text{Penetración de Marca} = \frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total de establecimientos susceptibles}}$$

### Top of Mind

Indicador de recordación espontánea del consumidor con respecto a una marca. (Serna, 2005).

$$\text{Top of Mind} = \frac{\text{Número de menciones de marca}}{\text{Total de entrevistados}}$$

### **Índices de Clientes**

#### Índice de satisfacción de Clientes

Busca determinar los niveles de satisfacción real y perceptiva de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la compañía (Serna, 2005).

Valor agregado: mide el índice de percepción global sobre el servicio que realice, en términos de valor agregado.

$$\text{VA} = \frac{\text{Calidad del producto} + \text{Calidad del Servicio}}{\text{Precio competitivo} + \text{entrega completa oportuna} + \text{posventa}}$$

#### Índice de retención

Relación entre los clientes actuales y la rotación que generan. (Serna, 2005).

$$\text{IRC} = \frac{\text{Total clientes por períodos 1+1}}{\text{Total clientes período 1}}$$

### Índice de Lealtad

Parámetro de referencia de la preferencia del cliente hacia nuestros productos con respecto a la competencia (Serna, 2005).

$$IL = \frac{\text{Número compras de productos a la empresa}}{\text{Número de compras a la competencia}}$$

### **Índices de Comercialización**

Medida de la capacidad competitiva y productiva de la actividad comercial de la organización (Serna, 2005).

#### Efectividad comercial

Mide el cumplimiento presupuestal de la actividad de ventas.

$$EC = \frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

#### Productividad comercial

$$PC = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$$

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{Total devoluciones}}{\text{Total ventas}}$$

### Eficacia en ventas – Distribución

Mide la cobertura alcanzada por la fuerza de ventas dentro de sus mercados objetivos (Serna, 2005).

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Clientes en cartera}}{\text{Total clientes mercado objetivo}}$$

### Eficacia en ventas

Este índice refleja los clientes que compran a la empresa en forma periódica, como clientes activos de la compañía (Serna, 2005).

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Clientes activos}}{\text{Cliente en cartera}}$$

### **Índices de competencia**

Participación de mercados de la competencia:

$$\text{Part. de mercados} = \frac{\text{Mercado de la competencia}}{\text{Total mercado}}$$

Además de los índices anteriores dentro de la perspectiva del cliente del mercado se utilizan los siguientes indicadores:

$$\text{Índice de retención de clientes:} = \frac{\text{Clientes totales - desertores}}{\text{Clientes totales}}$$

Índice de incorporación de nuevos clientes:	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$
Índice de deserción:	$\frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Clientes totales}}$
Índice de reincorporación de clientes:	$\frac{\text{Clientes Reincorporados}}{\text{Clientes desertores}}$
Índice de profundidad de línea:	$\frac{\text{Productos x cliente}}{\text{Total producto}}$
Índice de participación en el mercado volumen pesos:	$\frac{\text{Mercado de la empresa}}{\text{Mercado total}}$
Índice de participación total en el mercado:	$\frac{\text{Ventas totales en la categoría}}{\text{Ventas totales competencia}}$
Índice de participación en el mercado por segmentos:	$\frac{\text{Ventas totales en la categoría x segmento}}{\text{Ventas totales competencia y empresa}}$
Índice de niveles de penetración de marca:	$\frac{\text{Número de establecimientos con marca}}{\text{Total establecimientos susceptibles}}$
Índice de Top of mind:	$\frac{\text{Número de menciones de marca}}{\text{Total de entrevistados}}$
Índice de Satisfacción de clientes:	$\frac{\text{Calidad producto + calidad servicio}}{\text{Precio competitivo + entrega comp. Apor + post}}$

$$\begin{array}{l} \text{Índice de retención:} \\ \text{Índice de lealtad:} \end{array} \quad \begin{array}{c} \frac{\text{Total cliente período 1 + 1}}{\text{Total clientes periodo 1}} \\ \frac{\text{Número de compras productos empresa}}{\text{Número compras competencia}} \end{array}$$

### **1.6.11 Modelos de Planeación Estratégica**

#### **1.6.11.1 Fred David: se desglosa en tres etapas con las siguientes fases**

1) Formulación de la estrategia.

a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.

b. Realización de una auditoría externa e interna: establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización.

c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2) Implantación de estrategias: se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas

a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.

b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

### 3) Evaluación de la estrategia

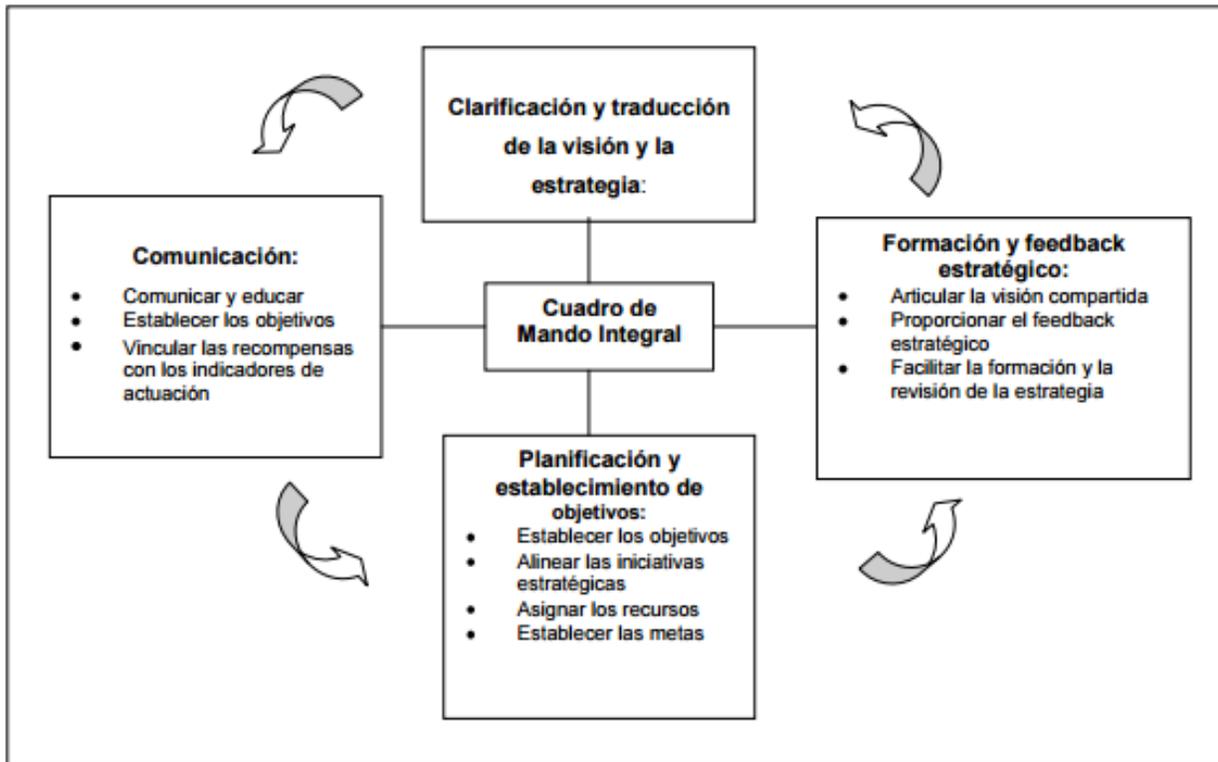
- a. la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- b. la medición del rendimiento
- c. la toma de medidas correctivas

#### **1.6.11.2 Kaplan y Norton: Modelo Cuadro de Mando Integral**

El plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados (Kaplan y Norton, 1997).

De acuerdo a los autores el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

**Figura 6.** El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.



**Fuente:** Kaplan y Norton (1997).

### 1.6.11.3 Goodstein, Nolan y Pfeiffer

- **Planeación:** es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
- **Búsqueda de valores:** es el diagnóstico de los valores -presentes y futuros- de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
- **Formulación de la misión:** como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.

- Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
- Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas
- Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
- Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
- Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
- Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos

## 1.7 Marco conceptual

Los siguientes son los conceptos más importantes que vale la pena tener en cuenta dentro de la temática propuesta, en el presente proyecto de investigación, dado que permitirán comprender mejor el tema propuesto:

**Análisis interno:** consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

**Análisis externo:** consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

**Matriz DOFA:** es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas y países.

**Debilidades:** defectos propios de la empresa y que solo ésta por si misma puede evitar.

**Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

**Fortalezas:** cualidades internas de la empresa para solucionar problemas o desarrollar el negocio.

**Amenazas:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que, de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

**Planeación:** determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

**Planeación estratégica:** arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

**Objetivos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y en la Operacionalización concreta de una misión.

**Diagnóstico:** hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

**Estrategia:** alternativa o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas.

**Diagnostico estratégico:** análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

**Plan estratégico:** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo.

**Macro ambiente:** son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

**Microambiente:** son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

**Gestión empresarial:** actividad empresarial que busca a través de su recurso humano mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

**Objetivos a corto plazo:** son las metas de resultados a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejora a corto plazo indica con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

**Objetivos a largo plazo:** objetivo que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en su defecto, en forma continua año tras año.

**Objetivos estratégicos:** son las metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.

**Plan de acción:** es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.

## **1.8 Marco legal**

La autoridad de supervisión de la actividad aseguradora en Colombia es la Superintendencia Financiera de Colombia, que es un organismo de carácter técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen la actividad financiera y aseguradora en Colombia. (Ver artículo 325, numeral 1º EOSF).

La Constitución Nacional establece que la actividad aseguradora en Colombia es de interés público razón por la cual solo puede ser ejercida en el país previa autorización del Estado. Por ello, cualquier persona que desee desarrollar el negocio de los seguros o reaseguros en Colombia debe contar con la autorización previa de la Superintendencia Financiera de Colombia. (Ver artículos 39 y 108, numeral 3º EOSF). Para desarrollar la actividad aseguradora en Colombia debe constituirse en el país una entidad bajo la forma de sociedad anónima mercantil o asociación cooperativa, una vez obtenida la autorización expresa de la Superintendencia Bancaria de Colombia.

Esto significa que las entidades aseguradoras extranjeras no pueden operar ni contratar directamente seguros en Colombia. Para ello deben constituir una entidad filial en el país de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución y la ley.

El objeto social de las compañías y cooperativas de seguros que se constituyan en Colombia es el de la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente, aparte de aquellas previstas en la ley con carácter especial. Así mismo, pueden efectuar operaciones de reaseguro, en los términos que determina el Gobierno Nacional.

Las sociedades cuyo objeto prevé la práctica de operaciones de seguros individuales sobre la vida deberán tener exclusivamente dicho objeto, sin que su actividad pueda extenderse a otra clase de operaciones de seguros, salvo las que tienen carácter complementario.

El objeto social de las reaseguradoras consiste exclusivamente en el desarrollo de operaciones de reaseguro.

### **Normas legales y administrativas de carácter general que gobiernan el funcionamiento de la actividad aseguradora en Colombia.**

- Código de Comercio - Libro Cuarto, Título V - del Contrato de Seguros
- Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOSF)
  - Parte Primera- Descripción Básica de las entidades sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.
  - Parte Segunda- Intervención en las actividades financiera y aseguradora
  - Parte Tercera- Normas relativas al funcionamiento de las instituciones financieras

- Parte Sexta- Condiciones del ejercicio de la actividad capitalizadora y de las operaciones de las compañías de seguros, reaseguros y sus intermediarios
- Parte Séptima- Régimen Sancionatorio
- Parte Décimo Primera- Procedimiento para la toma de posesión y liquidación de las entidades sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria.
- Parte Décimo Segunda- Procedimiento de venta de acciones del Estado en instituciones financieras y entidades aseguradoras.
- Parte Décimo Tercera- Autoridades de intervención y vigilancia
  
- Circular Externa 007 de 1996 de la Superintendencia Bancaria de Colombia.
  - Título Primero –Aspectos Generales discriminado por capítulos
  - Título Segundo –Instrucciones generales relativas a las operaciones comunes a los establecimientos de crédito
  - Título Tercero –Disposiciones especiales relativas a las operaciones de los establecimientos de crédito en particular
  - Título Cuarto –Entidades administradoras de pensiones y cesantías
  - Título Quinto –Disposiciones especiales relativas a las operaciones de las sociedades fiduciarias, almacenes generales de depósito y fondos ganaderos
  - Título Sexto – Capitalización, Seguros e intermediarios
  - Título Séptimo –Entidades Cooperativas
  - Modificaciones a la Circular Externa 007 de 1996

- Circular Externa 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria de Colombia
  - Capítulo I – Evaluación de inversiones
  - Capítulo II – Gestión del Riesgo Crediticio
  - Capítulo III – Bienes recibidos en pago
  - Capítulo IV – Venta de activos improductivos a mediano o largo plazo
  - Capítulo V – Castigo de activos
  - Capítulo VI – Criterios y procedimientos para la gestión de activos y pasivos
  - Capítulo VII – Estados financieros comparativos
  - Capítulo VIII – Estados financieros intermedios
  - Capítulo IX – Estados de fin de ejercicio
  - Capítulo X – Estados financieros consolidados
  - Capítulo XIV – Libros de contabilidad de las entidades vigiladas
  - Capítulo XVI – Validaciones previas a la transmisión o retransmisión de estados financieros vía módem
  - Capítulo XVII – Crédito mercantil
  - Capítulo XVIII – Valoración y contabilización de derivados
  - Capítulo XIX – Transferencia temporal de valores
  - Capítulo XX – Parámetros mínimos de administración de riesgos que deben cumplir las entidades vigiladas para la realización de sus operaciones de tesorería

Por otra parte, el ente agremiador del sector seguros es la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA que durante 40 años ha agrupado a las compañías de seguros sin ánimo de lucro y representa la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control así como a la sociedad en general.

La federación ha liderado el desarrollo del renglón de seguros mediante la realización de actividades permanentes, tanto en el ámbito nacional e internacional, y gracias a su compromiso con las empresas afiliadas el gremio.

En especial, está dedicada a impulsar la cultura de los seguros y la modernización de la industria. Para alcanzar este propósito, analiza y recolecta estadísticas generales así como específicas de los resultados del sector.

También, adelanta un seguimiento de aquellos proyectos de ley que se tramitan en el Congreso de la República y que puedan tener incidencia en el renglón de seguros, al mismo tiempo que brinda asesoría técnica, jurídica y económica a sus asociados.

Dado que el sector asegurador se mantiene en expansión -la tasa de crecimiento real de la industria aseguradora para el 2015 fue del 5.8%, que es superior al crecimiento del Producto Interno Bruto, PIB, (3,1%)- el gremio aporta propuestas para que la economía colombiana siga en crecimiento.

## **1.9 Diseño metodológico**

### **1.9.1 Enfoque y tipo de investigación**

El enfoque de la investigación es de corte mixto, teniendo en cuenta que se recolectarán, analizarán y vincularán datos cuantitativos y cualitativos, productos de la actuación propia de la empresa Dilseguros S.A.S., lo que conllevará a responder al problema de investigación planteado. Por otra parte, el proyecto corresponde a una investigación *Exploratoria y Descriptiva*. Es exploratoria porque en ella se hace foco en un problema de investigación que aún no ha sido tratado en la empresa objeto de estudio. Es descriptiva porque se pretende llegar a conocer las situaciones, costumbres, acciones y actitudes predominantes de la organización como tal a través de la descripción exacta de sus actividades, procesos y procedimientos, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

### **1.9.2 Delimitación de la investigación**

#### **1.9.2.1 De espacio físico – geográfico**

Para el desarrollo del presente proyecto, se prevé realizar una labor de investigación de campo en las instalaciones de la empresa Dilseguros S.A.S., ubicadas en el Centro sector La Matuna, Edificio Suramericana piso 8 Oficina 802, de la ciudad de Cartagena, Departamento de Bolívar.

### **1.9.2.2 De tiempo**

El proyecto en su fase de investigación y formulación se ha venido desarrollando desde el mes enero de 2016 y se prevé ser terminado (12) doce semanas después de aprobado el Anteproyecto.

### **1.9.3 Fuentes de información**

#### **1.9.3.1 Fuentes de información primarias**

Las fuentes que se utilizarán para la búsqueda de la información serán principalmente las personas vinculadas directamente a la empresa Dilseguros. S.A.S.

#### **1.9.3.2 Fuentes de información secundarias**

Se basa en la revisión documental alusiva al quehacer diario de la empresa Dilseguros S.A.S., consulta de trabajos de grado similares, consulta de artículos en Internet, libros, revistas o textos relacionados con el tema propuesto.

### **1.9.4 Técnicas de recolección de información**

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la recolección y búsqueda de datos de la presente investigación serán las siguientes:

#### **1.9.4.1 Entrevistas**

Dirigidas a directivos de la empresa Dilseguros S.A.S., que en total está constituida por dos (2) personas. La investigación en esta fase se determina mediante el enfoque cualitativo, fundamentándose en el resultado de incorporar las experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones de los participantes descritos.

#### **1.9.4.2 Encuestas**

Se aplicará cuestionario a los diez (10) empleados y a los clientes de la empresa Dilseguros S.A.S., conformados en su totalidad por trece (13) compañías y agencias de seguros de la Costa Caribe, con la finalidad de formular estrategias a partir de las opiniones, motivaciones y las actitudes de los individuos con relación al objetivo de investigación.

#### **1.9.4.3 Análisis documental**

Alusivos a la actividad económica de la empresa, tales como: manuales, protocolos de servicios, procesos, informes de gestión, información contable y financiera; indicadores, balances, estado de resultados, organigrama, plataforma estratégica (misión, visión, políticas de calidad, objetivos, principios corporativos) entre otros.

Inicialmente se analizará el entorno donde se encuentra inmersa la empresa Dilseguros S.A.S. conociendo así todos los componentes que hacen parte del problema de investigación para de esta manera desarrollar alternativas que permitan la solución de estas a largo plazo.

Para determinar la realidad del sector asegurador y de la empresa como tal, el equipo investigador basará su análisis en documentos otorgados por la compañía y por algunas fuentes bibliográficas y de la red, con el propósito de contrastar y complementar datos entre sí, de esta manera lo que se busca garantizar es que la información sea válida y confiable.

### **1.9.5 Población y muestra**

Para el diseño del plan estratégico (2017 – 2021) de la empresa Dilseguros S.A.S., es necesario definir un Universo (población) y una Muestra base de investigación. Por consiguiente, la población objeto de estudio está constituida por trece (13) clientes (compañías y agencias aseguradoras), diez (10) empleados y dos (2) directivos, lo que conlleva a que se realice muestreo probabilístico. De acuerdo a Castro (2003) si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.

### **1.9.6 Plan de análisis de la información**

Una vez aplicados los diferentes instrumentos de recolección de datos, estos se procesarán para su clasificación y tabulación mediante la utilización de herramientas como: diagramas de pastel, gráficas de barra, histogramas frecuencias, diagramas de flujo, lo cual le permitirá a los investigadores llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos y una mejor presentación de estos.

## 1.10 Recursos

### 1.10.1 Recursos humanos

<b>Recurso humano</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sexo</b>	<b>Horas por semana</b>	<b>Semanas de investigación</b>	<b>Total horas</b>
Stephany Estrada López	Investigadora	F	2	24	48
Xenia Gómez Fuentes	Investigadora	F	2	24	48

### 1.10.2 Recursos físicos

En cuanto a instalaciones físicas y servicio de biblioteca, la Institución de apoyo para desarrollar la investigación es la Universidad de Cartagena.

### 1.10.3 Recursos económicos

El desarrollo de la investigación implica una inversión de tipo económico, exige aseguramientos y recursos que se dedicarán, -en la medida que se requieran-, para alcanzar los objetivos del proyecto. Esto se materializa a través de costos estimados basados en un plan lógico que dan forma al siguiente presupuesto.

<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Valor</b>
Valor tiempo investigadores	96	Horas de dedicación al proyecto	\$ 551.520
Material Bibliográfico	2	Textos alusivos a la temática a desarrollar.	\$ 120.000
Impresión y preparación propuesta de grado	1	Impresión en ByN y empaste	\$ 8.000
Impresión y preparación Anteproyecto de grado	2	Impresión a color y empaste	\$ 80.000
Impresión y preparación Proyecto final	2	Impresión a color y empaste	\$ 120.000
Papelería - Resmas de papel carta	3	Impresión de documentos varios	\$ 25.000
Materiales de oficina en General		Suministros e insumos para tareas	\$ 50.000
Fotocopias	500	Documentación de la empresa	\$ 50.000
Transportes	200	Traslados urbanos x 24 semanas	\$ 380.000
Imprevistos (10%)			\$ 138.452
<b>Total presupuesto recursos económicos</b>			<b>\$ 1.522.972</b>

**Fuente:** Grupo investigador, 2016.

## 1.11 Cronograma de actividades

El proyecto se realizará cronológicamente de acuerdo a las siguientes actividades:

Actividades		Planeación del proyecto																																					
		2015												2016																									
		Sep				Oct				mar				abr				may				jun				jul				ago				sep					
Actividad	Subactividad / Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Idea de investigación	Revisión Bibliográfica	■																																					
	Elección del tema		■																																				
	Construcción de la propuesta			■																																			
	Presentación de la propuesta				■																																		
Diseño anteproyecto	Construcción marco referencial									■																													
	Diseño metodológico											■																											
	Resultados esperados												■																										
	Población y muestra													■																									
	Cronograma														■																								
	Ajustes y correcciones															■																							
	Entrega de anteproyecto																	■																					
Trabajo de campo	Diseño de encuestas																																						
	Revisión documental empresa																																						
	Aplicación de instrumentos																																						
Análisis de datos	Registro sistemático de entrevistas																																						
	Tabulación de datos encuestas																																						
	Interpretación de datos																																						
Elaboración de capítulos	Redacción Capítulo I y II																																						
	Redacción Capítulo III y IV																																						
	Redacción Capítulo V																																						
	Ajustes y correcciones																																						
	Entrega del informe final																																						

Fuente: Grupo investigador, 2016.

## 1.12 Operacionalización de las variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>Diagnóstico estratégico</b>	Amenazas Oportunidades Debilidades Fortalezas	Fuentes Primarias y Secundarias: Entrevistas con directivas de la compañía, análisis de documentos, Encuestas a clientes y empleados.
	<b>Direccionamiento estratégico</b>	Misión Visión Objetivos Corporativos Valores corporativos	
	<b>Formulación Estratégica</b>	Objetivos Estratégicos Iniciativas Estratégicas	
<b>CONTROL ESTRATEGICO</b>	<b>Proyección estratégica</b>	Crecimiento de la compañía Matriz DOFA Indicadores de gestión Grado elaboración de planes	Fuentes Secundarias

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

## **2. CARACTERÍSTICAS Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **2.1 Generalidades de la empresa**

#### **2.1.1 Definición de la empresa**

La empresa DILSEGUROS S.A.S. es un bufete de abogados especialistas en seguros y responsabilidad civil, con Personería jurídica inscrita con el Nit. 900.749.903-6, constituida como sociedad por acciones simplificadas y de duración indefinida que tiene como objeto social la prestación de servicios jurídicos al sector público y privado, así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

#### **2.1.2 Reseña histórica**

El representante legal de la empresa, Dr. Dilson Javier Ramírez del Toro identificado con CC.73184509 es Doctor en derecho especialista en Seguros y Responsabilidad Civil Daño Resarcible de la Universidad Externado de Colombia. Con más de diez años de experiencia en el sector asegurador como asesor jurídico de empresas públicas y privadas, desde sus inicios en el ejercicio del derecho se mantuvo como abogado independiente con buena acogida en el mercado, dado su constante crecimiento se hizo necesaria la contratación de personal para el manejo de los casos y apoyo en la administración de los negocios. En el año 2014 decide conformarse como la persona jurídica denominada Dilseguros SAS y consolidarse como bufete de abogados, esperando que con esta formalización su firma llegase a ser reconocida en el gremio y poder

participar de mayores ingresos y negocios más representativos. Actualmente ejerce la especialización de asesoría jurídica en materia de derecho para empresas aseguradoras, intermediarios de seguros y empresas particulares y estatales que así lo requieran.

### **2.1.2 Portafolio de servicios**

- **Bufete de Abogados Especialistas en Seguros y Responsabilidad Daños Resarcibles:**

- Procesos de Responsabilidad Civil Extracontractual: Asesorías en demandas de/a terceros.
- Manejo de procesos de Responsabilidad Civil Contractual
- Asistencia jurídica en siniestros
- Asesoría en contratación de seguros
- Servicio de reclamación de seguros generales y de vida
- Administración de procesos de responsabilidad fiscal
- Recobros de indemnizaciones en seguros de fianzas
- Contratación estatal: licitaciones de aseguradoras e intermediarios ante la entidad estatal.

- **Servicios complementarios: en aras de prestar asesorías jurídicas integrales, ofrecemos a nuestros clientes una amplia gama de asesorías en los tipos del derecho.**

- Derecho laboral y seguridad social
- Cobro jurídico – pre jurídico
- Procesos ejecutivos
- Concesiones

### **3. ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO**

#### **3.1 Ambiente general**

Para el diseño del plan estratégico de una organización es indispensable el análisis de las variables que la afectan directa o indirectamente entre las cuales se encuentran aquellas que la empresa no puede manipular o modificar a su conveniencia, son variables que están por fuera del alcance de la organización y que requieren de análisis y planeación estratégica para contrarrestar sus efectos negativos o positivos.

##### **3.1.1 Ambiente económico**

###### **3.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)**

A pesar de que el 2015 fue un año de desaceleración, que tuvo como justificación la caída internacional de los precios de las materias primas (en particular del petróleo), la economía colombiana creció 3,1 por ciento durante este periodo según un informe revelado por el Dane. Esta cifra llegó a superar algunos de los pronósticos más optimistas entre los analistas locales. Sin embargo, el panorama no luce tan tranquilo para lo que resta del 2016.

Durante el año 2015 fueron tres los sectores que jalaron la expansión económica: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (este grupo creció 4,3 por ciento); comercio, reparación, restaurantes y hoteles (4,1 por ciento) y construcción (de edificaciones y obras civiles) aumentó 3,9 por ciento.

Así mismo, de acuerdo a cálculos de Fasecolda indican que la tasa de crecimiento real de la industria aseguradora para 2015 fue del 5,8 %, superior al crecimiento registrado del PIB (3,1 %). En tanto, el monto total de las primas emitidas por la industria aseguradora ascendió en el 2014 a 21,5 billones de pesos colombianos, representando así el 2,7 % del PIB.

Uno de los desafíos más importantes de la industria es enfrentar la crisis económica colombiana. Después de crecer a ritmos promedio del 4,5 %, la economía se desaceleró en 2015 a una tasa del orden del 3 %. Así las cosas, la situación para el sector asegurador luce aceptable pues la amplia gama de productos que ofrece a la sociedad se ve afectada de manera desigual en ese contexto macroeconómico. Este comportamiento ya se evidenció en 2015 cuando, pese a la desaceleración en el crecimiento del PBI, las primas emitidas por la industria aseguradora crecieron el 13% anual en términos nominales y el 5,8% en términos reales. En 2016 hay ramos de los seguros que han tenido una demanda creciente con la ejecución de los proyectos de 4G, con el nuevo impulso a la vivienda de clase media y con el repunte de la producción industrial.

### **3.1.1.2 Desempleo**

Los efectos de la desaceleración de la economía en 2015 no se reflejaron en la tasa de desempleo, que cerró con una cifra de 8,9 por ciento, inferior a la registrada en el 2014, cuando fue de 9,1 por ciento. Sin embargo, al empezar el año 2016, dicho efecto comenzó a sentirse en el mercado laboral al registrarse en enero una tasa de desocupación de 11,9% superior en más de un punto al presentado en 2015 de 10,8%.

De esta forma, actualmente en Colombia hay 2.135.000 desempleados, 22 millones de personas tienen un trabajo productivo y 13.652.000 personas son inactivas.

En consecuencia, al aumentar la tasa de desempleo o el número de personas sin trabajo, esto conlleva a que se limite la posibilidad de consumo de los productos y servicios que se ofrece el mercado asegurador, independientemente que necesiten o deseen adquirir un seguro, no tienen capacidad para comprarlo. Por tanto, no basta con la existencia de necesidades y deseos para que exista un mercado. Es preciso, además tener capacidad económica para adquirir los bienes o servicios que necesitan y quieren

### **3.1.1.3 Inflación**

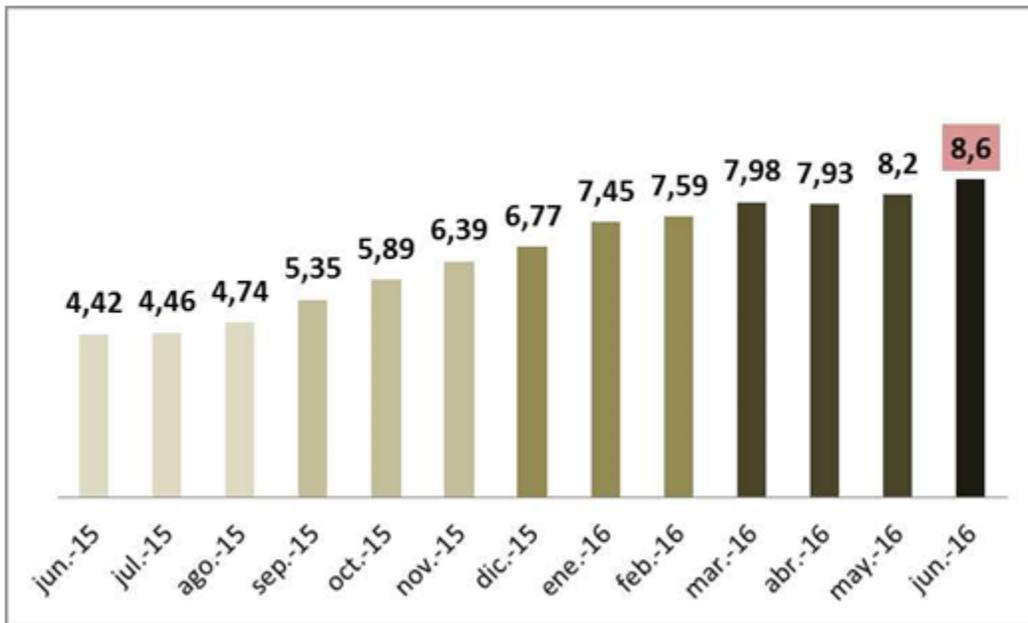
En junio de 2016 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 0,48%, esta tasa es superior a la registrada en abril de 2015 en 0,38 puntos porcentuales, según cifras del Dane.

En los últimos doce meses registró una variación de 8,6%, que es superior en 4,18% a la registrada en junio del año anterior. Con estos resultados, la inflación continúa con su tendencia alcista en 12 meses, lo que conlleva a que se introduzcan cambios en el aseguramiento de personas y bienes, los cuales se materializan en el aumento de las coberturas y de las sumas aseguradas, lo que, por supuesto, incrementa el monto del precio de las pólizas, todo tratando de seguirle el ritmo a la inflación

En tal virtud, la realidad actual del mercado asegurador es que se encuentra contraído, es decir, que no existe un incremento en el número de nuevos clientes, de manera que el crecimiento que registra el sector se mantiene como una consecuencia del aumento en las sumas aseguradas.

Sin duda, el comportamiento del entorno macroeconómico tiene un impacto importante en las operaciones de la empresa Dilseguros S.A.S., el sector asegurador, por la naturaleza y esencia de su actividad, está muy vinculado al comportamiento de las variables económicas del país.

**Gráfica 1.** Variación anual IPC (%)



**Fuente:** Banco de la República (2016). Índice de precios al consumidor. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

### **3.1.2 Ambiente Socio – cultural**

En Colombia durante años se ha confirmado que no existe cultura del seguro debido a que asegurarse no es considerada una necesidad básica y a que hace falta mayor educación para comprender los amparos de los riesgos y sus condiciones. No es cuestión de precio, pues hoy se consiguen en el mercado pólizas cuyo costo promedia entre 385 y 8.930 pesos mensuales (García, 2013).

Sucede que las personas siguen viendo que, algunas veces, las condiciones de los contratos son enredadas y difíciles de entender; y que asegurar su vida y la de su familia, así como proteger sus propiedades (como la vivienda), no es necesario porque creen que nunca les pasará nada, aspectos que juegan en contra de esta industria.

En promedio un colombiano invierte en seguros 360.000 pesos al año (unos 187 dólares), esto es 40 veces menos de lo que destina un suizo (7.522 dólares) o 3,7 veces por debajo de lo que gasta una persona en Trinidad y Tobago, para no ir tan lejos (García, 2013)..

Aunque el año 2012 los colombianos destinaron cerca de 2.900 pesos más (24 dólares) en adquirir seguros, respecto al 2011, las cifras siguen situando al país entre los de menor consumo en el mundo.

Falta una cultura del seguro, la gente no ve su necesidad, al tiempo que no hay coyunturas económicas difíciles no favorecen a estos productos. Incluso, seguros obligatorios como el

SOAT y los riesgos profesionales, que podrían tener mayor incidencia en la dinámica aseguradora, no la tienen porque el nivel de evasión alcanza el 23% y el 62%, respectivamente.

Se estima que de los cerca de 5,2 millones de vehículos que componen el parque automotor del país, un millón evaden la obligación del SOAT, mientras que en riesgos profesionales, de los 21,2 millones de trabajadores solo ocho millones cuentan con esta protección y el resto no, porque el empleador lo evade, hay desconocimiento sobre la obligatoriedad de tener la póliza, o porque, en el caso de los trabajadores informales, no se cuenta con una póliza que se ajuste a sus condiciones y a las de las aseguradoras.

En consumo de seguros, Colombia está en el puesto 59, de una muestra de 88 países analizados por Sigma, filial de Swiss Re. En el escalafón latinoamericano figura en la casilla 11 entre 15 naciones, y su consumo promedio solo supera al del continente africano, que es de 67 dólares. En cuanto a penetración (2,4 por ciento del PIB), está en la octava casilla en la región y de 52 en el mundo.

En concordancia con lo anterior, esa situación preocupa a los aseguradores, que reconocen que buena parte de ese problema se debe a que por años las compañías se han peleado los mismos clientes del mercado, algo similar a lo que sucede en la banca.

### 3.1.3 Ambiente Socio-demográfico

Demografía en Colombia. La demografía de Colombia es estudiada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la República de Colombia contaba el año 2005 con 45'888.592 habitantes, de los cuales 38'886.602 (74,3%) fueron censados en las cabeceras municipales o distritales y 11'001.9904 (25,7%) en el sector rural. El 51,4% son mujeres y el 48,6% hombres

**Tabla 1.** Demografía en Colombia

Descripción	Cantidad
Total habitantes	\$45.888.592
Cabeceras municipales y distritales	\$38.886.602
Cabeceras rurales	\$11.001.990

**Fuente:** Dane (2005).Análisis regional de los principales indicadores sociodemográficos de la comunidad afrocolombiana e indígena a partir de la información del censo general 2005. Recuperado el 06 de enero de 2017, de [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/Afro\\_indicadores\\_sociodemograficos\\_censo2005.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/Afro_indicadores_sociodemograficos_censo2005.pdf)

**Tabla 2.** Distribución por género en Colombia

Distribución por género	Participación
Total hombres	48,60%
Total mujeres	51,40%

**Fuente:** Dane (2005). Boletín Censo General 2005 Datos desagregados por sexo. Recuperado el 06 de enero de 2017, de [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene\\_15\\_03\\_07.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf)

Cartagena de Indias, es la capital del departamento de Bolívar en Colombia y la quinta ciudad del país en población e importancia. Posee 1.250.000 habitantes, de los cuales 1.003.598 residen en el área urbana y el resto en el área metropolitana.

Distribución por etnias. En la Tabla 3 se puede ver que el tipo de raza mestizo, representa la mayoría de la población en Colombia, particularmente en la ciudad de Cartagena, la raza predominante es la del negro, aunque hay cierta cantidad de mestizaje.

**Tabla 3.** Distribución por raza porcentual en Colombia

<b>Distribución de etnias</b>	<b>Participación</b>
Mestizo	64%
Blanco	17%
Negro	9%
Razas autóctonas	10%

**Fuente:** Dane (2005).Análisis regional de los principales indicadores sociodemográficos de la comunidad afrocolombiana e indígena a partir de la información del censo general 2005. Recuperado el 06 de enero de 2017, de [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/Afro\\_indicadores\\_sociodemograficos\\_censo2005.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/Afro_indicadores_sociodemograficos_censo2005.pdf)

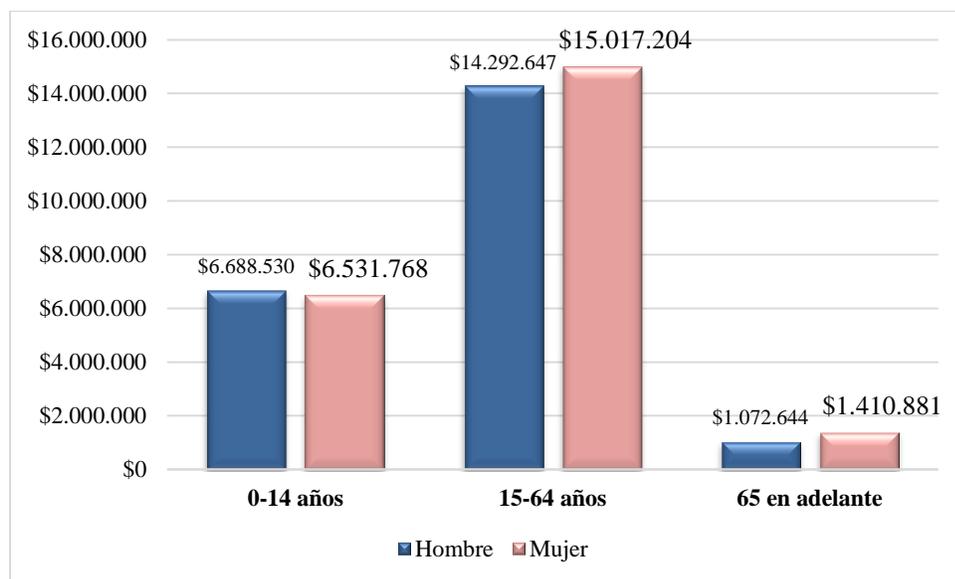
Distribución por edades. La tendencia de la población colombiana es de una menor tasa de natalidad, que ha venido bajando de forma notable en los últimos años por tal motivo en la Tabla 4 se observa que la mayor proporción de la población se encuentra entre el rango de 15 a 64 años. Por otra parte, se tiene que la mayor parte de la población que invierte en seguros por el conocimiento que tiene de estos, son las personas ubicadas en el rango de 15 a 64 años y de 64 en adelante que entonces representan la mayor participación de la población en el país.

**Tabla 4.** Distribución edades en Colombia

<b>Distribución por edad</b>	<b>0-14 años</b>	<b>15-64 años</b>	<b>65 en adelante</b>
Hombre	6.688.530	14.292.647	1.072.644
Mujer	6.531.768	15.017.204	1.410.881
%	29,40%	65,10%	5.5%

**Fuente:** Dane (2005). Boletín Censo General 2005 Datos desagregados por sexo. Recuperado el 06 de enero de 2017, de [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene\\_15\\_03\\_07.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf)

**Gráfica 2.** Distribución por edades en Colombia



**Fuente:** Dane (2005). Boletín Censo General 2005 Datos desagregados por sexo. Recuperado el 06 de enero de 2016, de [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene\\_15\\_03\\_07.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf)

**Gráfica 3.** Distribución por estratos socio económicos

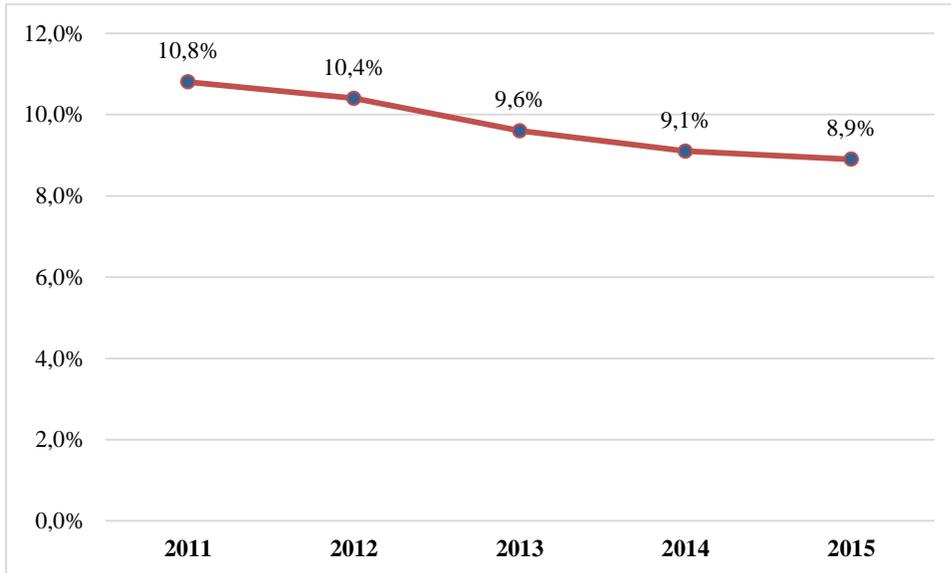
Estrato	Porcentaje de población (Colombia)
1	15,90%
2	28,90%
3	34,40%
4	11%
5	7,10%
6	2,70%

**Fuente:** [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co) Así están distribuidos los colombianos por estratos sociales. Recuperado el 07 de mayo de 2015 <http://www.portafolio.co/tendencias/distribuidos-colombianos-estratos-sociales-57300>

Empleo y desempleo. Para la ciudad de Cartagena se tiene que el índice de desempleo ha venido disminuyendo paulatinamente desde el año 2012 cuando la tasa fue de 10,4% hasta ubicarse en 8,9% en el año 2015. Analizando esta situación se puede decir que la comercialización de pólizas de seguros ha encontrado una ventaja en cuanto al poder adquisitivo de las personas, al disminuir

el número de desempleados, el consumo tiende a aumentar, algunas pólizas no tienen precios muy cómodos que hagan fácil su adquisición.

**Gráfica 4.** Tasa de desempleo histórico anual en Cartagena 2011 - 2015



**Fuente:** Cartagena Cómo Vamos (2015). Rezagos históricos de Cartagena, Una revisión de 10 años. Recuperado el 06 de enero de 2017, de <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2015/06/REZAGOS-HIST%C3%93RICOS-CARTAGENA.pdf>

### 3.1.4 Ambiente Político – legal

Reforma tributaria. Como novedades para las empresas, la vigente reforma tributaria aprobada mediante Ley 1819 de 2016, prevé incentivos tributarios en zonas afectadas por el conflicto armado. Es decir, que las pequeñas, medianas y grandes compañías tendrán beneficios con menores tasas en el impuesto de renta, siempre y cuando se instalen en zonas de conflicto, lo cual implica una oportunidad para los planes de crecimiento y expansión de la empresa Dilseguros S.A.S.

Al ser el gobierno el principal ganador con la reforma tributaria, teniendo en cuenta que si logra sostener el recaudo propuesto se mantendría posiblemente el grado de inversión en diferentes proyectos de infraestructura que benefician directamente al sector asegurador.

Adicionalmente, la empresa Dilseguros S.A.S. con la puesta en marcha de la reforma entraría a pagar menos impuestos por el desmonte progresivo de algunos tributos (desaparece el impuesto a la riqueza y el CREE) y la tarifa de renta se reducirá de 34 % al 32 % para el año 2019.

Otro punto de la nueva reforma que incide sobre la dinamización de la venta de seguros, es que se considera la exención en el IVA para la compra de bienes de capital, por lo que las compañías tendrán un beneficio tributario por invertir en nuevas tecnologías, maquinaria y la expansión general de sus negocios que antes no tenían, por lo que se prevé una dinamización de la venta de seguros para este tipo de bienes.

Posconflicto. En cuanto al tema del posconflicto en Colombia que ya es una realidad, las empresas del sector asegurador tendrán de identificar las oportunidades de la industria para ofrecer servicios y productos que contribuyan al bienestar de la población desmovilizada, en este contexto en particular; también, comprender el papel que el sector privado tiene como constructor de escenarios de paz, seguridad y desarrollo desde su área de influencia.

### **3.1.5 Ambiente tecnológico**

En los últimos años en el sector asegurador se ha venido presentando una revolución tecnológica que ha cambiado decisivamente la forma en la que las personas, viven y se relacionan. Internet y las redes sociales hoy en día permiten interactuar con amigos, familiares y empresas de una nueva manera, alterando los modelos de negocio empresariales tradicionales. Los clientes tienen vidas cada vez más digitales, con acceso a tecnología e información que les permiten tomar decisiones mejores y más eficaces en sus interacciones diarias con empresas y otros individuos.

Las aseguradoras deben entender este nuevo ecosistema digital y atender a un cliente que demanda servicios adaptados a su forma de trabajar, socializarse, cooperar, divertirse, buscar, comprar, etc. Los nuevos canales de relación con la aseguradora (Social Media, Smartphone, comparadores, etc.) tienen un carácter global “no exclusivo” de las economías avanzadas, siendo un ámbito fundamental a considerar en la definición de productos, servicios y estrategia de comercialización.

Por consiguiente, las compañías aseguradoras líderes están descubriendo maneras de canalizar este cambio, situando a sus clientes en primera línea y en el centro de su negocio. La digitalización y entender al nuevo cliente está transformando la industria de los seguros, creando nuevas oportunidades para el negocio y mejorando la eficiencia operativa y diferenciación que antes no eran posibles. Sin embargo, son necesarios cambios significativos:

- El nuevo mundo digital desafiará los modelos de negocio tradicionales, los canales y los procesos de negocio existentes, lo que requerirá a las aseguradoras hacer cambios significativos en la organización y adoptar nuevas competencias.
- Las aseguradoras que consigan a través de la digitalización estar centrados en el cliente, estarán mejor posicionados para satisfacer la demanda de los clientes de seguros *next generation*, demanda basada en interacciones electrónicas, nuevos productos y mejorar la gestión de la experiencia del cliente. Seguros Bolívar, Seguros Sura, Mapfre y Allianz son pioneros en servicio de atención con APP, mediante una aplicación móvil los usuarios pueden hacer uso de sus pólizas de seguros
- La digitalización permitirá ventajas competitivas sin precedentes a largo plazo para las primeras aseguradoras que la adopten en su estrategia, no verlo será perjudicial para las aseguradoras más lentas en comprender este proceso de transformación.

No obstante, si se echa un vistazo a las proyecciones que hay para la tercera década del presente siglo, se prevé que el desarrollo de la tecnología informática continuará siendo un factor transformador y tendrá efectos positivos en el desarrollo de la sociedad y del seguro; de esta forma, la nanotecnología permitirá nuevos métodos de diagnóstico en medicina, entenderemos la composición del universo con los avances en la física de partículas, el conocimiento detallado del genoma humano facilitará una adecuada selección de riesgos y tarificación en seguros de vida, y los desarrollos en el campo automotor reducirán la siniestralidad de ramos como el de autos, con la existencia de mecanismos automatizados de conducción que le permitan al conductor

definir la ruta sin manejar, permitiéndole incluso “conducir” bajos los efectos del alcohol y sin riesgo. Bajo el último escenario, en el caso del seguro de autos, se debería migrar a esquemas de protección diferentes a los actuales.

### **3.1.6 Ambiente natural**

Calentamiento global. En nuestro país, las consecuencias del aumento de la temperatura se podrían ver reflejadas básicamente en la amenaza a los ecosistemas y la población que vive en zonas costeras. Con el aumento de la temperatura en nuestro planeta cambiará la distribución de las lluvias. Esto quiere decir que en regiones donde llueve poco, lloverá mucho menos; y en las zonas donde más llueve, se intensificarán. Por ejemplo en la Guajira habrá escasez de agua, mientras que en el Chocó y en la zona Andina aumentarán las inundaciones, deslizamientos, lluvias torrenciales, crecientes súbitas y enfermedades relacionadas con la humedad, como el dengue y la malaria.

Teniendo en cuenta lo anterior, en los seguros de daños, el calentamiento global también forzará al Estado a implementar políticas públicas más agresivas para disminuir su vulnerabilidad fiscal, haciendo que las coberturas para el agro, la infraestructura y la población menos favorecida alcancen su punto más alto, y así como en la actualidad existe una norma de construcción sismo resistente, en 20 años se verá en el país una norma de construcción que tenga seguros obligatorios para incendios e inundaciones.

Inundaciones. Las catástrofes naturales más frecuentes son las inundaciones. Éstas se originan por lluvias torrenciales como es el caso de Cartagena y Colombia en General. Producen una serie de consecuencias como la perturbación de la economía de la región (sobre todo si es agrícola porque, cuando el agua se retira, arrastra la capa fértil del suelo. Otra consecuencia es la contaminación de los suelos, poniendo a la población en riesgo de epidemias. En la ciudad de Cartagena, pocos casos de inundaciones se han presentado, a pesar de esto, las operaciones de este tipo de empresas continúan. Las inundaciones en cualquier región del país, impiden el acceso y por ende la distribución de productos alimenticios de manera normal en las mismas.

Lluvias- huracanes. En la ciudad de Cartagena no se presentan huracanes, pero si lluvias en las épocas de invierno de manera normal. En ocasiones estas lluvias han producido inundaciones en algunos sectores de la ciudad, pero de forma general, esto no impide las operaciones de la compañía en cuanto al comercio local. Por otra parte se presentan épocas de mucha lluvia en regiones del interior del país que afectan las operaciones de distribución a nivel nacional, los tiempos de entrega de productos en las agencias, distribuidores, clientes mayoristas, minoristas y otros se aumenta debido a los cuidados que se deben tener para el transporte por carreteras con temporadas de lluvias. Esto puede llevar a incurrir en costos adicionales por las condiciones y dificultades de los caminos y carreteras.

Los fenómenos naturales como los antes mencionados son variables externas que ninguna empresa ni gobierno pueden controlar solo ajustarse a ellos.

Cualquier empresa incluida Dilseguros S.A.S., debe tener planes de contención y estrategias con el fin de hacer frente cuando cualquiera de estos fenómenos naturales afecte cualquier proceso que tenga que ver con el normal funcionamiento de cualquier función realizada por la empresa, buscando minimizar las amenazas y daños que estos fenómenos afecten a la compañía.

### **3.1.7 Ambiente industrial**

Poder de negociación de los clientes. Los clientes están forzando la reducción de los precios por concepto de asesorías jurídicas haciendo que empresas como Dilseguros S.A.S. compitan con los departamentos de asesoría jurídica de las entidades aseguradoras y los distribuidores compitan con ellos. Los factores que influyen para que se produzca esta circunstancia son: 1) Costes económicos de cambio de asesor jurídico son mínimos, 2) Servicios poco diferenciados, 3) Mayor transparencia de información con el departamento jurídico interno.

Poder de negociación de proveedores. Los proveedores de los materiales necesarios para Dilseguros son básicamente papelerías y empresas de servicios públicos y tecnológicos de los cuales hay una amplia gama a precios módicos incluyendo: internet, arrendamiento, servicios de agua, luz, servicios técnicos de mantenimiento y papelería.

Las aseguradoras y sus clientes son los que proveen la base de trabajo a las empresas de asesoría jurídica y cuentan con el 100% del control sobre la toma de decisiones y ninguna incidencia sobre los resultados.

Amenaza Productos sustitutos. Actualmente no existen productos que puedan sustituir a los seguros, aunque los bancos pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de corredores, agentes y aseguradoras. La principal amenaza radica entonces en la implantación de departamentos de asesoría jurídica internos.

Rivalidad entre competidores existentes. El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios.

En el mercado de los seguros la entrada de nuevas empresas dedicadas a ofrecer servicios de asesoría especializada para agencias aseguradoras, se ha convertido en una amenaza permanente. Por consiguiente, la rivalidad entre los competidores es fuerte no solo en el mercado local, sino también en el mercado nacional, existen competidores bien posicionados respecto a los servicios que ofrece la empresa Dilseguros S.A.S. Cualquier abogado o bufete de abogados podría manejar la atención de los siniestros, la diferencia radica en la especialización del profesional en Responsabilidad Civil y Seguros que brinde mayor credibilidad a la aseguradora y al cliente final. Generalmente en las compañías de seguros el departamento jurídico maneja los procesos internos en la atención del siniestro tales como: entregar los poderes, manejar las reservas, seguimiento a los resultados de las audiencias, liquidación de los pagos etc. Pero es un abogado externo quien se relaciona directamente con el afectado.

### 3.2 Resultados encuesta de percepción aplicada a clientes del Dilseguros S.A.S.

En términos generales, la percepción general que tienen los clientes de la empresa Dilseguros S.A.S. es Regular, teniendo en cuenta que las ponderaciones obtenidas no sobrepasan la calificación de 3,5.

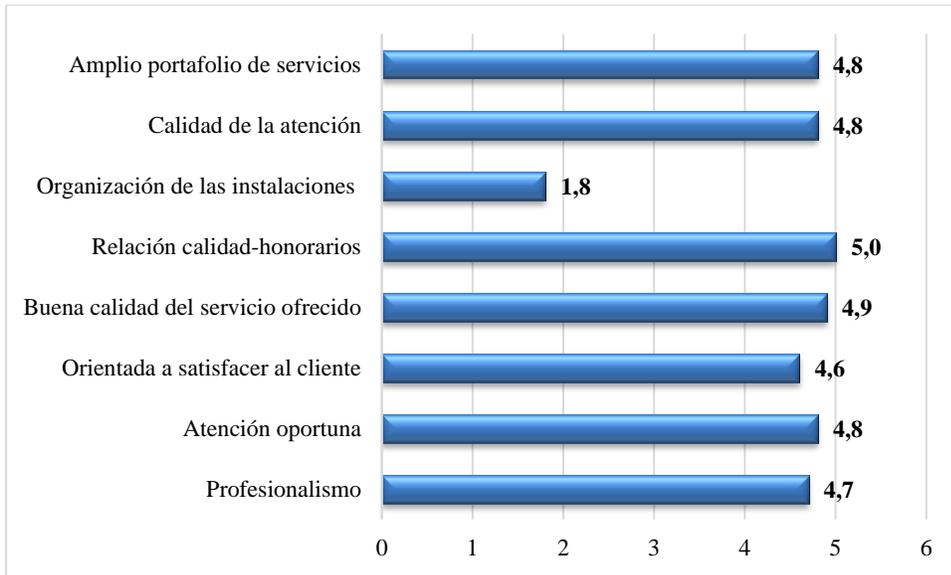
**Gráfica 5.** Valoración de atributos de la empresa por parte de clientes



**Fuente:** Encuesta propia.

Sin embargo, hay que anotar que los clientes, en el marco de las relaciones comerciales le dan demasiada importancia a cada uno de los atributos evaluados a excepción de la organización de las instalaciones.

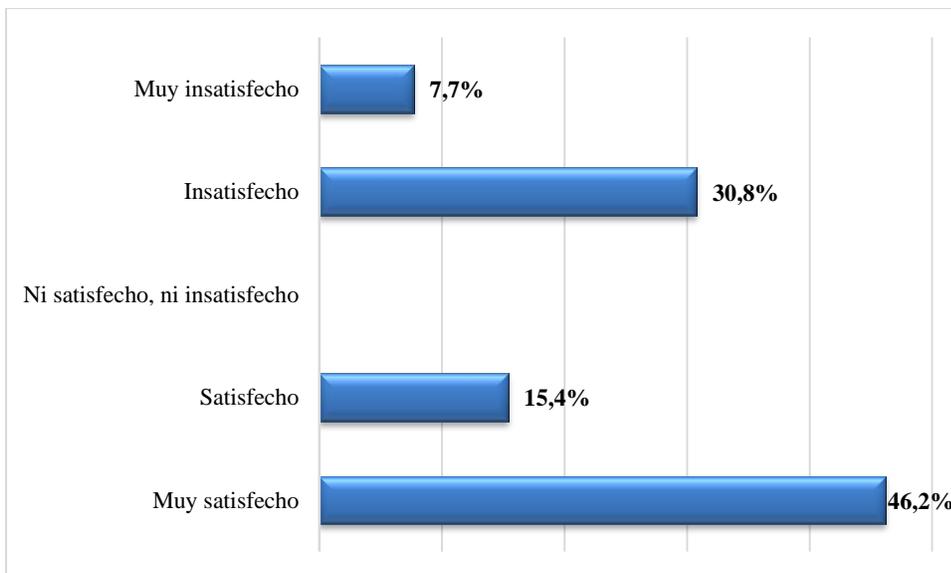
**Gráfica 6.** Importancia de los atributos de la empresa desde la perspectiva de clientes



**Fuente:** Encuesta propia.

El 38,5 de los clientes presentan insatisfacción con los servicios que les ofrece la empresa Dilseguros S.A.S.

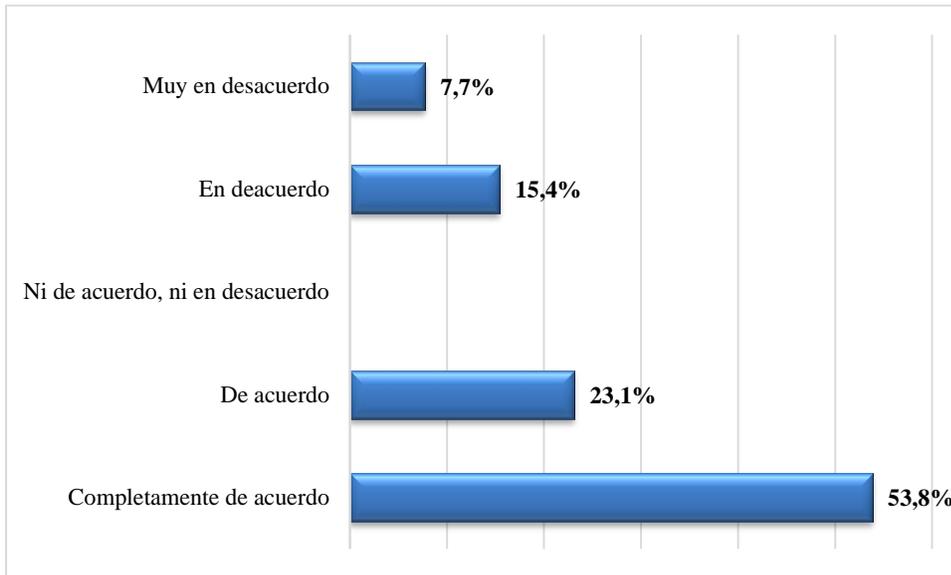
**Gráfica 7.** Grado de satisfacción general de los clientes con la empresa



**Fuente:** Encuesta propia.

Al momento de manifestar una necesidad o insatisfacción el 76,9% consideró que le muestran un verdadero interés y diligencia por ofrecer soluciones en función de un trámite, petición, queja, reclamos o sugerencias. Aunque hay evidencia de una buena parte de los clientes (23,1%) que no opina lo mismo.

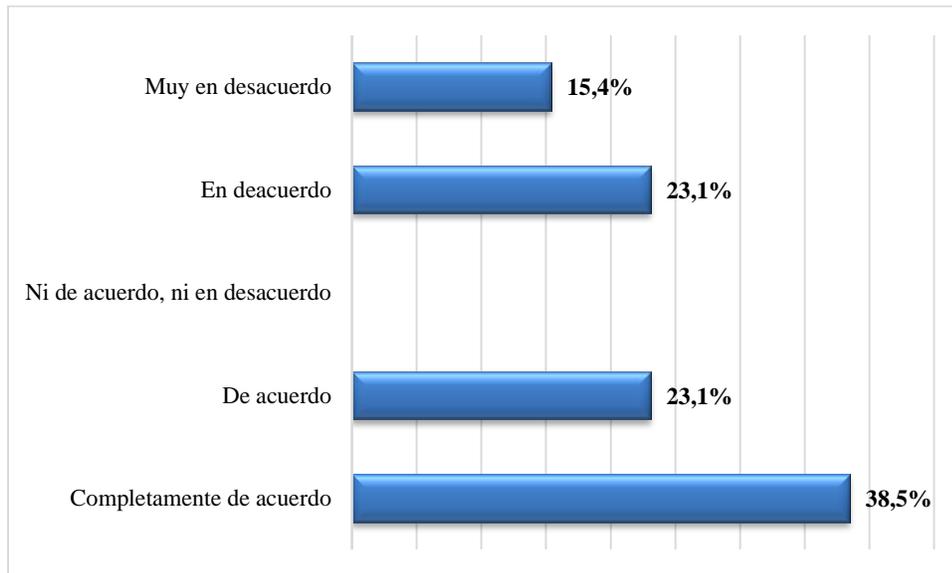
**Gráfica 8.** Satisfacción del cliente en relación a la fiabilidad de la empresa



**Fuente:** Encuesta propia.

La capacidad de respuesta de la empresa es aceptable, 61,6% de los clientes manifiesta que los empleados de Dilseguros S.A.S. sirve con rapidez. Sin embargo, el 38,5% de las empresas clientes actualmente no se encuentran satisfechos con el servicio que han venido recibiendo.

**Gráfica 9.** Satisfacción del cliente en relación a la capacidad de respuesta de la empresa



**Fuente:** Encuesta propia.

## **4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA DILSEGUROS S.A.S.**

### **4.1 Descripción y características de la operación interna de la empresa**

#### **4.1.1 Talento humano**

El control y la coordinación del talento humano en la empresa Dilseguros S.A.S., se encuentran regidas por el Gerente General, quien manifestó en entrevista que se encarga de propender por un ambiente laboral armonioso y estable, llevando a la empresa a contar con un personal capacitado, idóneo y motivado al crecimiento de la misma.

Con el proceso de reclutamiento se garantiza la idoneidad del personal en el cual ha sido analizado el perfil, las destrezas y habilidades compatibles con el cargo que cada uno desempeña.

Los cargos de la empresa están conformados por estudiantes en prácticas de último semestre de Derecho, abogados y especialistas en derecho comercial y derecho de seguros.

Actualmente, en Dilseguros S.A.S. se implementan algunas actividades relacionadas con el crecimiento y formación del talento humano, como:

#### **4.1.1.1 Capacitación**

Promueve y apoya la formación del personal en temas relacionados con el trabajo en equipo, resolución de conflictos, algunas prácticas o técnicas de atención y servicios al cliente y actualización en aspectos legales.

#### **4.1.1.2 Incentivos**

Alusiva a algunas actividades encaminadas a mejorar o mantener la motivación del personal, por ejemplo: la empresa ofrece préstamos a sus empleados cuyo cobro se hace sin el cobro de intereses a través de descuentos por nómina. El monto de los préstamos se determina teniendo en cuenta antigüedad, salario y que las cuotas se ajusten a la capacidad de pago del trabajador de tal modo que la empresa brinde la oportunidad de mejorar las condiciones de vida de sus empleados.

Para la celebración de los cumpleaños de los empleados hay un rubro presupuestado de acuerdo a la voluntad del gerente.

La Gerencia también hace reconocimientos con frecuencia trimestral a personas destacadas en sus labores durante ese periodo.

A finales de cada año se entrega una bonificación en dinero a cada empleado como incentivo al esfuerzo y dedicación de sus empleados en la consecución de sus resultados positivos.

## **4.1.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de Dilseguros SAS se caracteriza por presentar las siguientes condiciones de jerarquía, descripción de cargos, funciones, clima laboral y sistemas de comunicación:

### **4.1.2.1 Jerarquía**

El orden Jerárquico establecido de acuerdo al reglamento interno y los cargos existentes en la empresa, es el siguiente:

- Gerente General
- Administrativos
- Coordinadores
- Asistentes

De acuerdo a esto, se tiene que esta empresa cuenta con pocos niveles de autoridad, cargos con funciones específicas que facilitan el control y la supervisión de los empleados a cargo de un nivel superior, teniendo como máxima autoridad al Gerente General. La información en este tipo de organizaciones fluye de manera más rápida y directa, lo que garantiza la eficiencia en la toma de decisiones y la resolución de problemas. También hay que destacar que no están detalladas en manuales.

#### 4.1.2.2 Descripción de cargos

Mediante este se recopilan las funciones que realiza cada empleado al interior de la compañía.

Los cargos se tienen organizados en orden jerárquico siendo el más alto el Gerente General, seguido por los coordinadores y por último los asistentes.

**Tabla 5.** Descripción de cargos de la empresa Dilseguros S.A.S.

<b>Cargo</b>	<b>Objetivo del cargo</b>	<b>Supervisión</b>
<b>Gerente General</b>	Planear, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente y eficaz todas las actividades programadas en cabeza de todas las áreas de la compañía.	No aplica. El gerente es propietario único.
<b>Coordinación Administrativa</b>	Coordinar los procesos administrativos supervisando, controlando y dirigiendo las actividades del área, a fin de lograr la correcta implementación de los procedimientos, de pagos de proveedores, pagos de personal y cobros a clientes.	El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante por parte del Gerente General.
<b>Coordinación Técnica Cartagena</b>	Coordinar los procesos técnicos, satisfaciendo las necesidades de los clientes de la empresa, brindándoles asesoría integral jurídica según portafolio de servicios.	El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante por parte del Gerente General.
<b>Coordinación Técnica Costa</b>	Coordinar los procesos técnicos, satisfaciendo las necesidades de los clientes de la empresa, brindándoles asesoría integral jurídica según portafolio de servicios para reclamaciones en las ciudades de Barranquilla, Sincelejo y Montería.	El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante por parte del Gerente General.
<b>Asistentes Jurídicos</b>	Atender las necesidades jurídicas de cada uno de los clientes de la empresa ubicados en las ciudades de Cartagena, barranquilla, montería y Sincelejo.	El cargo recibe supervisión general periódica por parte del Gerente General. Dependen directamente de la Coordinación Técnica.

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

### **4.1.2.3 Clima laboral**

El ambiente laboral es ameno y satisfactorio en los cuales las líneas de mando están claras implícitamente y la comunicación fluye correctamente entre los funcionarios.

### **4.1.3.1 Sistemas de comunicación**

Los sistemas de comunicación de la empresa son formales a través de correos electrónicos y Circulares para brindar la información tanto a colaboradores como a clientes, a estos últimos se les hace también entrega de informes del estado de sus casos de manera mensual.

Dilseguros recibe formalmente la información del cliente (poderes, citaciones y avisos de audiencias) a través de los mismos medios.

Cabe resaltar que en la comunicación horizontal también se utilizan medios como redes sociales, Whatsapp y Skype que son considerados formales en la actualidad.

## **4.2 Análisis de la capacidad interna de la empresa**

### **4.2.1 Método aplicado**

El Perfil de la Capacidad Interna (PCI) de la empresa Dilseguros S.A.S. permite evaluar las Fortalezas y Debilidades de la organización en relación con las Oportunidades y Amenazas que se le presentan en el entorno, involucrando los factores que afectan su operatividad

organizacional como La Capacidad Directiva, Capacidad Financiera, La Capacidad del Talento Humano.

#### 4.2.2 Capacidad directiva

Después de realizar una labor investigativa y según entrevista al gerente de Dilseguros S.A.S. se determina que la capacidad directiva se encuentra enmarcada en el conocimiento de la operación y el control ejercido sobre las actividades de la empresa. De esta manera destaca la capacidad para organizar, delegar y supervisar el trabajo a desempeñar.

En análisis realizado tanto el aspecto administrativo como financiero, a continuación se exponen las siguientes matrices:

**Tabla 6.** Matriz de capacidad directiva

Capacidad directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen Corporativa	X						X		
2	Uso y formulación de Planes Estratégicos		X					X		
3	Evaluación y pronóstico del medio	X							X	
4	Velocidad de Respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
5	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	X						X		
6	Comunicación y Control gerencial.	X							X	
7	Habilidad para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo				X			X		
8	Habilidad para renovar sus recursos tecnológicos				X			X		
9	Capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia		X					X		
10	Sistema de toma de decisiones	X						X		
11	Sistemas de Coordinación	X							X	
12	Evaluación de Gestión	X						X		

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras con base en información suministrada por Dilseguros S.A.S. 2016

La Matriz de Capacidad Directiva (MCD) aplicada en la empresa Dilseguros S.A.S. muestra que, aspectos tales como: Imagen corporativa, evaluación y pronóstico del medio, flexibilidad de la estructura organizacional, capacidad de respuesta para enfrentar a la competencia y el sistema de toma de decisiones son considerados como fortalezas y a su vez factores de mayor impacto en la empresa.

Por otra parte vale la pena destacar que gracias al modelo administrativo y las políticas establecidas al interior de la empresa y la manera como estas se han llevado a cabo, permitieron construir a lo largo del tiempo una notable imagen de lo que es hoy Dilseguros S.A.S como organización confiable y de cierto prestigio en el mercado asegurador en la ciudad de Cartagena. De igual manera, la gestión gerencial no solamente muestra estos resultados, sino que, por el contrario, ha propiciado un clima laboral idóneo que permite fácilmente el flujo de la información a través de una estructura organizacional adecuada, impulsada por un buen sistema de coordinación.

En lo que concierne al uso y formulación de planes estratégicos, este aspecto se enmarca dentro de la categoría de las fortalezas, aunque en un nivel medio. Sin embargo, sería conveniente reforzar y sumarle una atención más constante y personalizada debido a su alto impacto, en el panorama actual del mercado asegurador, -no solo en Colombia sino en el mundo-, son temáticas muy preocupantes en cuanto al hecho de que la industria donde se desenvuelve Dilseguros S.A.S está evolucionando, y, el hecho de que no se dispongan de planes concretos de negocios a futuro conllevaría a crisis de grandes consecuencias negativas para la empresa.

Finalmente, como aspectos a tener en cuenta, la empresa debe orientar esfuerzos hacia el mejoramiento de sus habilidades para atraer y retener personal altamente competitivo y creativo, así como para renovar sus recursos tecnológicos, teniendo en cuenta que son debilidades en un nivel e impacto alto.

#### **4.2.3 Capacidad financiera**

La capacidad financiera se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

En el análisis de la Matriz de Capacidad Financiera de la empresa Dilseguros S.A.S, una de las fortalezas más notables de esta es el acceso al capital cuando se requiera, el cual le permite realizar proyectos y futuros planes de inversión que conlleven a un mejor posicionamiento en el mercado asegurador en la ciudad de Cartagena.

No obstante, vale la pena destacar, la adecuada gestión que los directivos de la compañía han llevado a cabo en cuanto a mantener correctamente actualizados y depurados todos los estados financieros de la organización, lo que permite tener una visión real y clara de las finanzas del negocio.

Por otra parte, es importante mencionar que la compañía cuenta con todos los recursos necesarios para poder operar eficazmente. En este sentido, se habla del capital de trabajo, que es

lo que comúnmente se conoce en el ámbito contable como: Activo Corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

Finalmente, una de las grandes fortalezas de Dilseguros S.A.S. es que es una empresa se caracteriza por tener habilidad para competir con precios, como una debilidad latente que tiene un impactos sobre ventas y las utilidades de la empresa.

**Tabla 7.** Matriz de capacidad financiera

Capacidad financiera		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso al capital cuando lo requiere		X					X		
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
3	Facilidad para salir del mercado						X		X	
4	Rentabilidad; retorno de la Inversión.				X			X		
5	Liquidez; disponibilidad de fondos internos.			X				X		
6	Comunicación y control gerencial.	X						X		
7	Habilidad para competir con precios	X						X		

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras con base en información suministrada por Dilseguros S.A.S. 2016

#### 4.2.3.1 Análisis de indicadores financieros

Dilseguros S.A.S cuenta con suficientes recursos financieros para mantener un adecuado ritmo de trabajo aplicado a este plan.

Para determinar el capital de trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes. De esta forma obtenemos lo que se llama el capital de trabajo neto contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

<b>Indicador</b>	<b>Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente</b>			<b>Calificación</b>
<b>Empresa</b>	<b>Activo Corriente</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>Capital</b>	Bueno
Dilseguros S.A.S.	\$110.385.370	\$34.890.018	\$75.495.352	

**Fuente:** Dilseguros S.A.S. a 31 de diciembre de 2015.

El patrimonio está formado por un conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir con sus fines. Dilseguros S.A.S cuenta con un patrimonio que, a fecha 31 de Diciembre de 2015 ascendía a la suma de \$161.890.082 millones de pesos.

<b>Indicador</b>	<b>Patrimonio = Total Activo – Total Pasivo</b>			<b>Calificación</b>
<b>Empresa</b>	<b>Activo</b>	<b>Pasivo</b>	<b>Patrimonio</b>	Bueno
Dilseguros S.A.S.	\$201.550.100	\$39.660.018	\$161.890.082	

**Fuente:** Dilseguros S.A.S. a 31 de diciembre de 2015.

A partir de conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los diferentes activos, es necesario conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa. Es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la misma.

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores. En este sentido, Dilseguros S.A.S cuenta con un 19,6% de fondos aportados por estos últimos, de lo cual se puede inferir que tal situación es términos generales es buena.

<b>Indicador</b>	<b>Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total</b>			<b>Calificación</b>
<b>Empresa</b>	<b>Activo</b>	<b>Pasivo</b>	<b>Endeudamiento</b>	Bueno
Dilseguros S.A.S.	\$201.550.100	\$39.660.018	19,6%	

**Fuente:** Dilseguros S.A.S. a 31 de diciembre de 2015.

#### **4.2.4 Capacidad del talento humano**

La capacidad del talento humano se refiere a que toda empresa está conformada por personas con destrezas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En la dinámica empresarial de cualquier organización, el talento humano constituye uno de los recursos claves en el logro de los objetivos, como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se

detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

Dentro del análisis interno que se ha llevado a cabo por medio del PCI evalúa por medio de la siguiente matriz la capacidad del talento humano que posee Dilseguros S.A.S.

**Tabla 8.** Matriz de capacidad del talento humano

Capacidad del talento humano		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel Académico del Talento Humano	X						X		
2	Experiencia Técnica	X						X		
3	Estabilidad Laboral	X							X	
4	Rotación de cargos					X			X	
5	Ausentismo Laboral	X						X		
6	Sentido de Pertenencia y Pertinencia		X					X		
7	Motivación		X					X		
8	Remuneración Salarial		X					X		
9	Accidentalidad	X						X		
10	Rotación de Personal		X						X	
11	Índices de Desempeño		X						X	

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras con base en información suministrada por Dilseguros S.A.S. 2016

La Tabla 8 muestra los resultados obtenidos en la evaluación de la capacidad del talento humano de la empresa Dilseguros S.A.S, del cual se concluye que cuenta con personal idóneo y capacitado para el desarrollo de todas sus operaciones, egresado de instituciones de educación superior de prestigio en la ciudad de Cartagena, seleccionado bajo estándares de competitividad, los cuales a su vez gozan de constante capacitación mediante un programa de educación propio de la empresa que permite mantener actualizado al personal, acorde con las exigencias del mercado asegurador, con un profundo sentido de pertenencia y pertinencia hacia la compañía y la experiencia jurídica necesaria para desempeñar sus funciones en cada uno de los cargos asignados. Las responsabilidades y funciones son claras para cada uno de los empleados que

labora en Dilseguros S.A.S. y estos a su vez, se esfuerzan por aumentar el índice de desempeño, el cual, a finales de cada mes se traduce en distinciones y dividendos económicos por concepto de comisiones, la empresa contempla planes de compensación para mantener motivados a los empleados.

La Gerencia de Dilseguros S.A.S ha explicado que el nivel de remuneración salarial para los directivos está en un nivel alto, gracias a que la compañía posee una escala salarial y por ende existen cargos que se encuentran gozando de buenas retribuciones económicas, hecho que representa una fortaleza para la empresa, pues es muy conocida la realidad de que el empleado que considera que su labor es justamente remunerada, suele demostrar motivación, compromiso y productividad en la realización de sus tareas asignadas.

La principal debilidad que presenta Dilseguros S.A.S está relacionada con la alta rotación de los empleados por cargos diferentes en la escala de responsabilidades de la organización, la empresa, a pesar de ser consciente del esmero del trabajador por superarse no cuentan con la especialización en las diferentes ramas del Derecho, y de ser así tampoco tendría lugar un ascenso de acuerdo al grado de sus conocimientos.

## **4.2.5 Características administrativas**

### **4.2.5.1 Estilo de dirección**

El estilo de dirección o de gestión define la filosofía y el modo de administrar o desarrollar la práctica administrativa por parte del gerente de una empresa. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo de la organización, para guiar u orientar sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que persigue.

Su importancia radica en que los estilos de gestión orientan el día a día de la empresa, por lo tanto generan y soportan el clima organizacional que requiere el control.

El estilo de gestión de la empresa Dilseguros S.A.S también se relaciona con la disposición de los recursos al interior de la organización para orientar las decisiones trascendentales y el conjunto de políticas necesarias para la consecución de objetivos trazados a corto, mediano o largo plazo. Con base en lo expuesto, se obtuvo que los Directivos mantienen estilos de gestión centralizados en el que el proceso de toma de decisiones y dirección se centraliza en el Gerente de la misma.

No obstante, vale la pena destacar que al interior de la compañía se observa la existencia de incentivos y premios por la productividad mostrada por el trabajador a lo largo del mes, quienes reciben bonificaciones por su desempeño en el cumplimiento de las metas asignadas.

#### **4.2.5.2 Manejo del capital humano**

La gestión del capital humano busca compenetrar el capital humano con el proceso administrativo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos, así como también la maximización de la calidad del proceso administrativo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos. Sin embargo, los Directivos de Dilseguros S.A.S. conocen la importancia de este recurso en el nuevo modelo de gestión empresarial y por ello cuentan con programas de capacitación y entrenamiento, desarrollo motivacional, actividades de integración al interior de la empresa, así como buenas remuneraciones salariales para cada uno de sus empleados y el privilegio de contar con una estabilidad laboral.

#### **4.2.5.3 Políticas de gestión**

Una gran parte de la profesión de Administrador o Gerente se desarrolla en lo que es la creación y aplicación de políticas y procedimientos. Estos recursos ayudarán a hacer las actividades y tareas encomendadas de la mejor manera posible, logrando con ello una identidad de la empresa frente al cliente. En el caso específico de Dilseguros S.A.S. se tiene entonces que dentro de este marco, la tendencia con mayor aplicación en la empresa en mención es la de trabajar para brindar el mejor servicio de asesoría y/o asistencia jurídica a empresas del sector asegurador, velando por el bienestar económico y social de sus colaboradores, cumpliendo con los requisitos legales,

ofreciendo seguridad y confianza a todos sus clientes e incrementando la rentabilidad de sus inversionistas.

#### **4.2.5.4 Política de financiamiento**

Toda empresa, pública o privada, requiere de recursos financieros (capital) para realizar sus actividades, desarrollar sus funciones actuales o ampliarlas, así como el inicio de nuevos proyectos que impliquen inversión.

Dilseguros S.A.S., además de contar con su propia estructura y explotación de capital, también tiene acceso a créditos bancarios de largo plazo con Bancolombia. Estos compromisos, por políticas de la empresa, siempre han sido menores a la posibilidad de pago que tiene esta para evitar incurrir en financiamientos constantes.

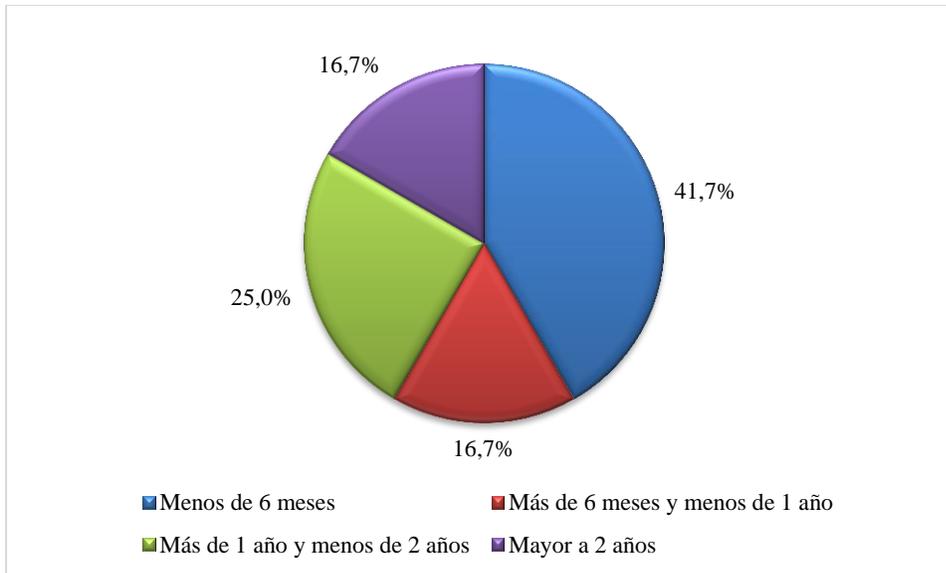
#### **4.2.5.5 Política de inversión**

Dilseguros S.A.S. desde el año 2015 se ha dado a la tarea de elaborar planes de inversión dirigidos principalmente a: La suscripción en la aplicación Legismovil, siempre actualizada y disponible en cualquier lugar del mundo sobre la normatividad legal en Colombia, la compra de nuevos equipos de cómputo requeridos para el reemplazo de los existentes, el alquiler de nuevas instalaciones (oficinas), la reestructuración de las líneas de negocio de la compañía y la reorganización de procedimientos y funciones al interior de la compañía a raíz de la implementación de las tecnologías al alcance como Skype y Whatsapp.

### 4.3 Resultados encuesta de percepción aplicada a empleados

Los resultados de la pregunta No 1, muestran claramente una alta rotación del personal que labora en la empresa Dilseguros S.A.S. El 58,3% de ellos está adscrito a la compañía desde hace menos de un año, situación que resulta ser una debilidad para la organización, al ofrecer poca estabilidad laboral a sus empleados.

**Gráfica 10.** ¿Hace cuánto tiempo pertenece usted a la empresa Dilseguros S.A.S.?



**Fuente:** Encuesta propia.

Más del 83,3% de los empleados que labora para Dilseguros S.A.S. no conozca la Misión de la compañía y que solo el 8,3%, es decir 2 empleados (Directivos), muestren destrezas al recitarla, comprenderla y su pertinencia dentro de la misma.

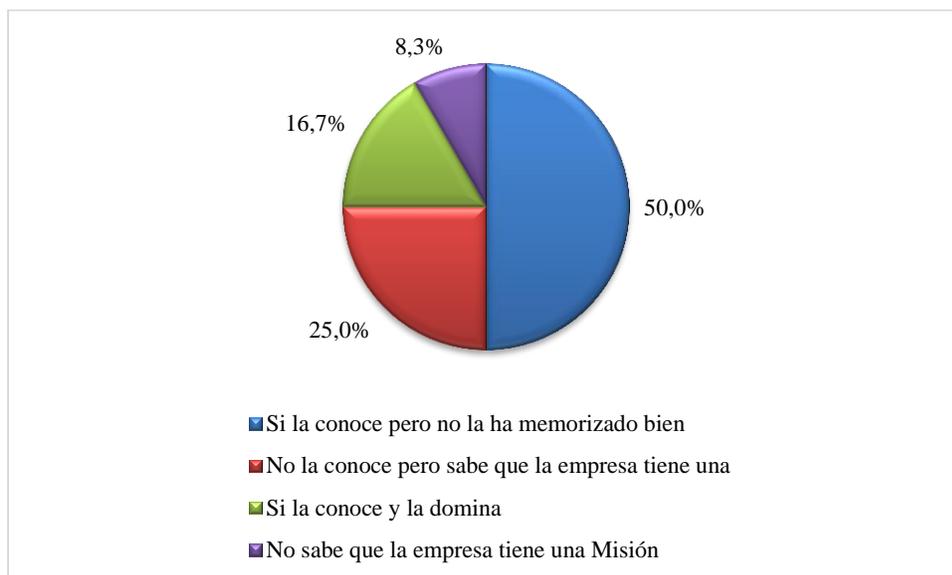
**Gráfica 11.** ¿Conoce usted la misión de la empresa Dilseguros S.A.S.?



**Fuente:** Encuesta propia.

Los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento de la Visión por parte de los empleados de Dilseguros S.A.S., muestran la misma tendencia que los obtenidos al evaluar la Misión. Prácticamente, la mayoría de los empleados desconoce lo que la empresa quiere crear, es decir, la imagen prospectiva de la organización.

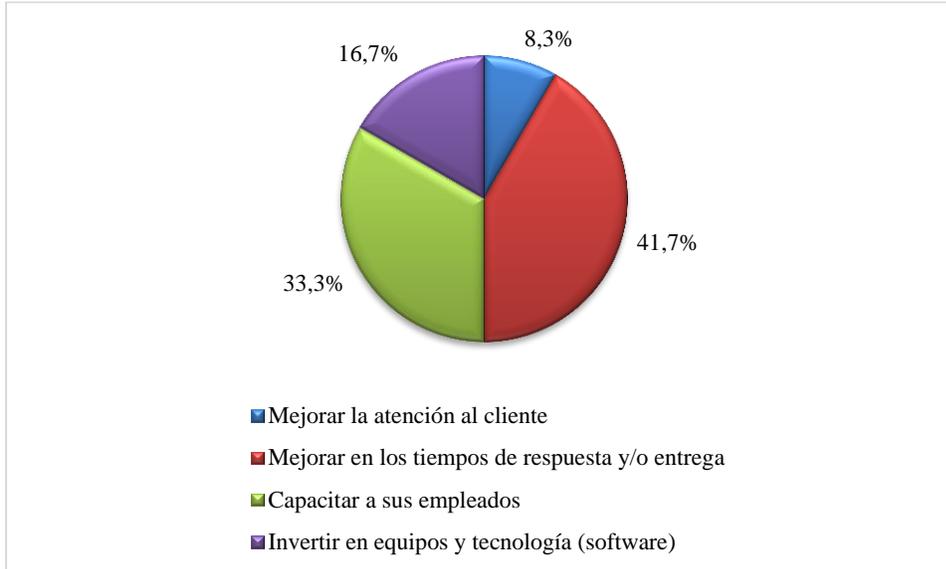
**Gráfica 12.** ¿Conoce usted la visión de la empresa Dilseguros S.A.S.?



**Fuente:** Encuesta propia.

El 41,7% de los empleados considera que la empresa debe mejorar en los tiempos de respuesta del cliente, esta es una de las principales quejas que manejan los directivos de la compañía.

**Gráfica 13.** Aspectos en que debe mejorar la empresa frente a los clientes



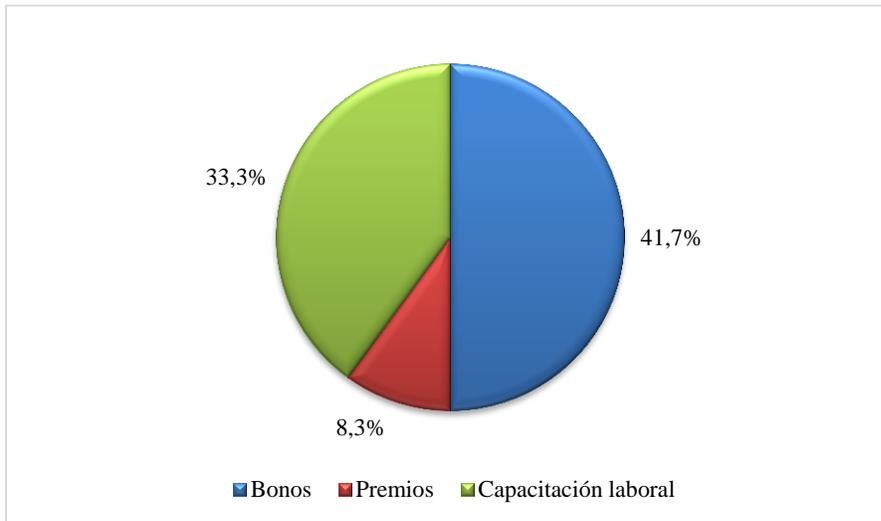
**Fuente:** Encuesta propia.

La llegada a las empresas de la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente, más que todo se debe a una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos. No obstante, Dilseguros S.A.S. es consciente de esta tendencia administrativa y conociendo que estos planes conllevan a que se reduzca la rotación de personal, se eleve la moral de la fuerza laboral y se refuerce la seguridad del empleado, los haya implantado desde hace un año cuando se consolidó la actual planta de personal.

Por otra parte, vale la pena resaltar que el incentivo que más motiva al empleado en Dilseguros S.A.S. son los Bonos por productividad y desempeño (41,7%), seguidos por las

Capacitaciones, (33,3%) y los Premios (8,3%), que son entregados a aquellos empleados cuyo rendimiento laboral ha sido excepcional durante el mes.

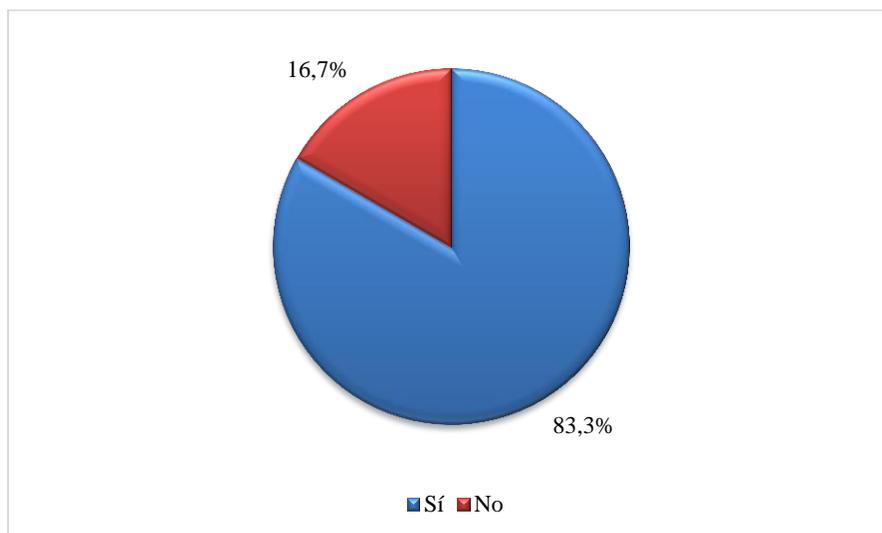
**Gráfica 14.** ¿De qué manera Dilseguros S.A.S. motiva laboralmente a sus empleados?



**Fuente:** Encuesta propia.

El ambiente laboral que se respira en Dilseguros S.A.S., en términos generales es Bueno, el 83,3% de los empleados así lo afirma. Solo un 16,7% de ellos no lo considera como tal, debido a aspectos relacionados con el interrogante anterior, en cuanto a crecimiento laboral y profesional y más aún por rencillas que se han presentado entre empleados y directivos, por el estilo de mando autoritario de estos último y ceñido a las metas y objetivos impuestos.

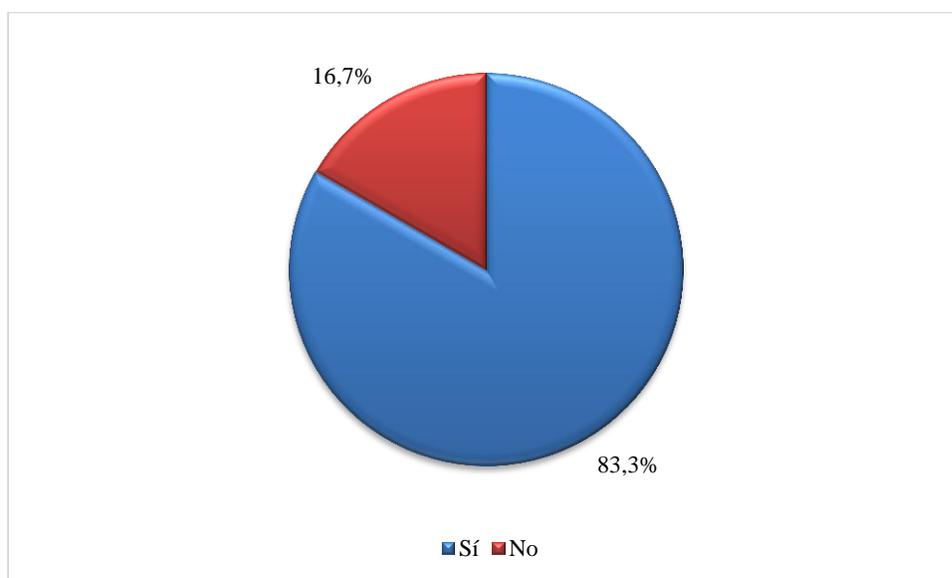
**Gráfica 15.** ¿La empresa garantiza a sus empleados un adecuado ambiente laboral?



**Fuente:** Encuesta propia.

La gran mayoría de los empleados encuestados (83,3%) afirmaron estar de acuerdo en que la empresa Dilseguros S.A.S. cuenta con una distribución apropiada de sus instalaciones locativas y su infraestructura física es cómoda y segura para el desarrollo de las labores cotidianas.

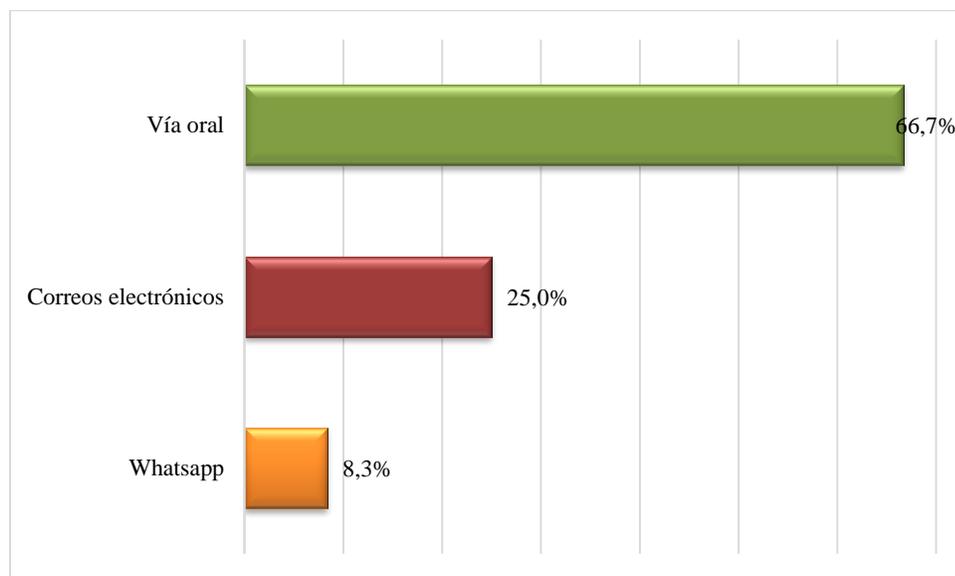
**Gráfica 16.** Lugar de trabajo adecuado respecto a la localización geográfica e infraestructura para el desarrollo de labores.



**Fuente:** Encuesta propia.

El 66.7% de los empleados encuestados afirma que la divulgación y comunicación entre los Directivos y los Empleados se lleva a cabo por Vía Oral y telefónica, es decir, que el Gerente se hace presente en la mayor parte de las veces en las áreas donde él necesita que se sigan una serie de instrucciones y recomendaciones en el cumplimiento de metas planteadas, hecho que refleja un apersonamiento marcado de este por el fiel desarrollo de las actividades que requieren de una supervisión constantes para darle salida a los pedidos y necesidades de los clientes. No obstante, se destaca que el segundo medio más utilizado por la Gerencia de la compañía es por Vía escrita mediante: comunicados, correos electrónicos, chat y Skype, mediante el uso del celular como herramienta de comunicación y divulgación.

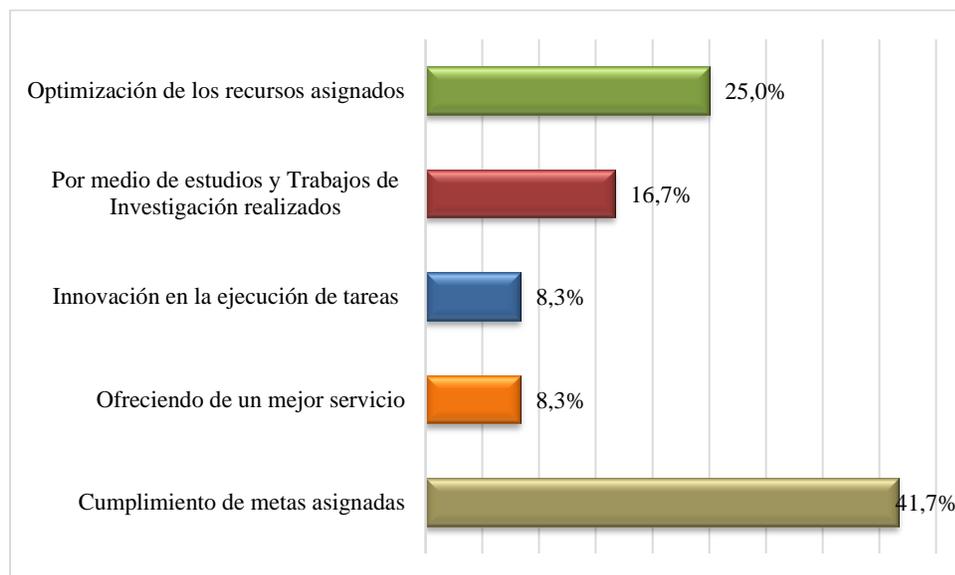
**Gráfica 17.** ¿Comúnmente, cómo se hace la divulgación y comunicación entre los directivos y los empleados en Dilseguros S.A.S.?



**Fuente:** Encuesta propia.

La mayoría de los empleados considera que los mayores aportes que la han ofrecido a la empresa en orden de importancia, han sido principalmente: el cumplimiento de metas asignadas (41,7%) y la optimización de los recursos asignado (25%)

**Gráfica 18.** Principal aporte de los empleados a la empresa



**Fuente:** Encuesta propia.

## 5. FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 5.1 Declaración de la misión de la empresa

**Gráfica 19.** Declaración de la misión de Dilseguros S.A.S.

Misión actual	Misión propuesta
Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesorías jurídicas especialmente al sector asegurador y empresas particulares que requieren análisis de riesgos en ciudades de la Región Caribe Colombiana, apoyados principalmente en un equipo altamente competente, ágil y comprometido con los requerimientos de cada uno de nuestros clientes.	Dilseguros S.A.S. brinda asesorías integrales en las diferentes ramas del derecho, especialmente al sector asegurador y gestión de riesgos, con alto grado de responsabilidad, transparencia y gestionados por personal calificado, bajo un espíritu de excelencia, orientados al logro, y comprometido con los requerimientos de cada uno de nuestros clientes.

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

### 5.2 Declaración de la visión de la empresa

**Gráfica 20.** Declaración de la visión de Dilseguros S.A.S.

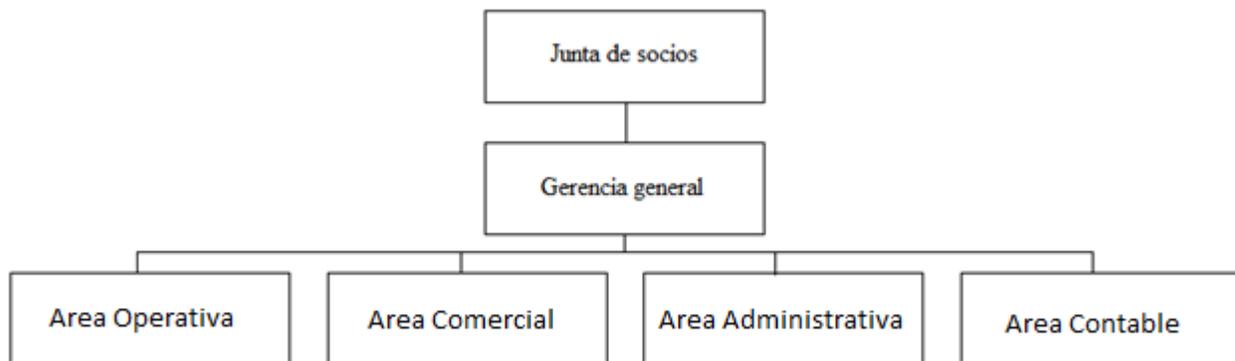
Visión actual	Visión propuesta
Ser la empresa de asesorías jurídicas preferida del sector asegurador.	Para el año 2020, Dilseguros S.A.S., será la empresa de asesorías jurídicas integrales preferida de la Costa Caribe Colombiana, especialmente del sector asegurador y de análisis de riesgos.

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

### 5.3 Nueva estructura organizacional

A continuación, se entrega la propuesta de la nueva estructura organizacional acorde con la visión crítica que se tiene de la situación actual y la estrategia que se pretende para la empresa Dilseguros S.A.S., diferenciando las unidades funcionales y destacando las unidades de negocio que se observan dentro de la misma.

**Figura 7.** Propuesta de organigrama



**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

### **5.3 Objetivos corporativos**

Una vez establecida la situación actual de la empresa y realizado el análisis crítico tanto al interior de esta como de su entorno, se han determinado los siguientes objetivos corporativos:

- Incrementar la participación de mercado en los nichos que se avizoran seguirán creciendo junto a la economía (PIB), tales como por ejemplo el Banca Seguros.
- Lograr posicionar a la empresa Dilseguros S.A.S., como una organización que entrega un servicio de asesoría jurídica confiable, personalizado e integral, y en el que la tecnología juegue un rol importante en el futuro próximo.
- Mejorar la postura de liderazgo en calidad de servicio, tanto en la relación directa con las agencias aseguradoras como en los procesos internos, incluyendo dentro de esto los sistemas tecnológicos aplicados al negocio.
- Desarrollar nuevos productos y servicios.

## 6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 6.1 Matrices de evaluación de factores

#### 6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PODERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Dilseguros S.A.S. posee un buen orden financiero y capacidad para responder a sus obligaciones, tanto administrativamente como con sus clientes	0,1	4	0,4
Acceso a capital cuando lo requiere	0,08	5	0,4
Dilseguros S.A.S. posee una constante preocupación hacia la calidad del servicio ofrecido y dispone de recursos económicos para el mejoramiento de procesos y nuevos proyectos.	0,08	4	0,32
Tiene como portafolio de clientes a importantes empresas de la ciudad, que le generan un buen volumen de ventas.	0,08	4	0,32
La experiencia con la que cuenta Dilseguros S.A.S. en materia de asesoría jurídicas para compañías aseguradoras, permitirá desarrollar nuevas unidades de negocios	0,06	4	0,24
Excelente relación de la Gerencia con cada uno de los clientes.	0,08	5	0,4
La cultura de servicio se basa en el cumplimiento de metas asignadas.	0,07	4	0,28
Interés de las directivas por mantener y/o mejorar un buen clima organizacional	0,1	4	0,4
Dilseguros S.A.S. cumple con todas sus obligaciones legales y pagos	0,05	5	0,25
<b>SUBTOTAL</b>			<b>3.01</b>

## DEBILIDADES

Dilseguros S.A.S. presenta ausencia de una declaración de planificación estratégica	0,08	2	0,16
La empresa presenta un débil seguimiento de los resultados de producción referidos a la diversificación de ventas y comportamiento de los trabajadores.	0,09	1	0,09
La percepción general que tienen los clientes de la empresa es regular.	0,07	1	0,07
Un porcentaje considerable de clientes tienen insatisfacción con los servicios de la empresa	0,06	1	0,06
<b>SUBTOTAL</b>	1		<b>0,38</b>
<b>TOTAL</b>			<b>3,39</b>

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

Una vez recopilada la información de la empresa Dilseguros SAS se identifican las fortalezas y debilidades relacionadas y se establece un peso entre (0.0) y (0.1) a cada uno de los factores en aras de representar la importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa.

De igual manera se asigna una calificación entre 1 y 5 a cada uno de los factores para identificar sin representa una debilidad mayor =1, una debilidad menor = 2. Una fuerza menor =3 ó una fuerza mayor =4 ó =5.

Posteriormente se multiplican ambas medidas para ponderar cada variable.

El resultado de esta operación en Dilseguros SAS genera un total ponderado de 3.39 por lo cual se considera que se encuentra en una posición interna de fuerza dentro de las cuales la fortaleza financiera y el reconocimiento de los clientes son las fortalezas mayores y el seguimiento de los resultados y la insatisfacción de los clientes sus principales debilidades.

### 6.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PODERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura, nuevo impulso a la construcción de vivienda y repunte del sector industrial donde las compañías aseguradoras y re-aseguradoras se verán beneficiadas.	0,1	5	0,5
La tasa de crecimiento real de la industria aseguradora es superior a la del PIB.	0,19	5	0,95
Ingreso de nuevas tecnologías y aplicaciones al sector segurador para la gestión y el control de seguros	0,08	4	0,32
Disminución de la tasa de desempleo en los últimos años.	0,1	4	0,4
El mercado local tiene un espacio amplio para crecer en estratos 1, 2 y 3, dado que Colombia se encuentra por debajo de los estándares latinoamericanos.	0,09	4	0,36
<b>SUBTOTAL</b>			<b>2,53</b>

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

AMENAZAS	PODERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
Gran cantidad de participantes en el mercado.	0,09	3	0,27
Difícil contratación de personal altamente calificado en el área de asesorías jurídicas en seguros.	0,08	2	0,16
La Reforma Tributaria puede tocar los resultados del sector a cierre del año.	0,07	2	0,14
Afrontar el tema del fraude en seguros y en SOAT, teniendo en cuenta que la evasión de este seguro ha ido en aumento y conlleva a que el nivel de aseguramiento actualmente sea del 70 %.	0,07	2	0,14
Carencia de una cultura de seguro en el país. Situación que se ve reflejada en un bajo consumo por parte de los colombianos.	0,07	1	0,7
Desfavorable panorama debido a la inflación y la reducción en los precios del petróleo, que en muchos sectores de la economía provoca una fase de desaceleración, con un crecimiento tímido y que se resiente más al descontarle una inflación alta.	0,06	2	0,12
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,53</b>
<b>TOTAL</b>			<b>4,06</b>

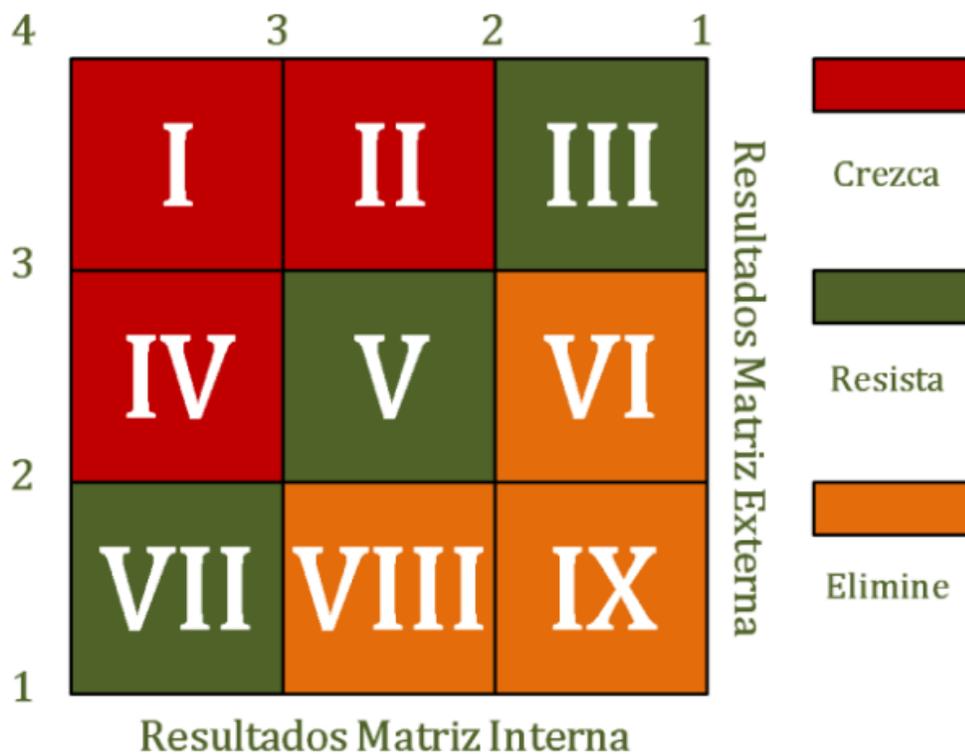
**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

La matriz EFE de la empresa Dilseguros SAS genera un total ponderado de 4.06 por lo cual se considera que se encuentra en una posición externa favorable en la cual se están aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los efectos negativos de las amenazas.

## 6.2 Estrategias competitivas de Michael Porter

La matriz Interna Externa (IE) representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

**Figura 8.** Matriz Interna Externa (IE)

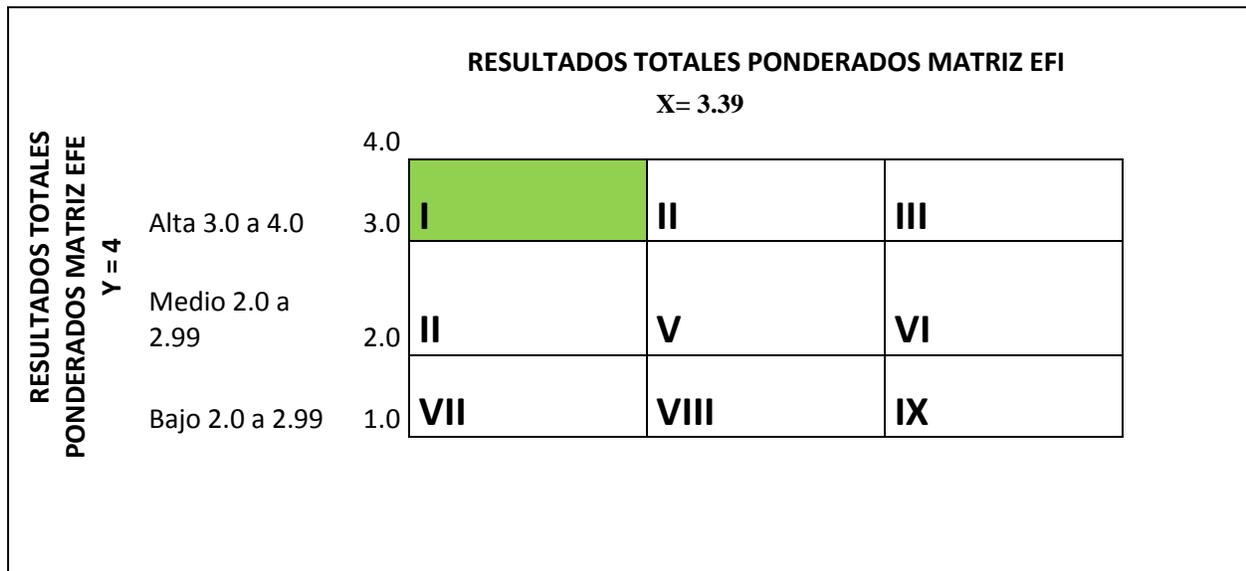


**Fuente:** Castellanos, L. (2015). Estrategia y planificación estratégica. Maracaibo: DTYOC.

Para la elaboración de la Matriz Interna Externa de la empresa Dilseguros S.A.S. se procedió a cabo las auditorías internas y externas, a fin de recabar los factores claves del éxito, internos y externos.

La empresa Dilseguros S.A.S., se ubica en el tipo de estrategias con liderazgo en costos; los productos y servicios que se ofrecen en la industria jurídica aseguradora son relativamente de carácter estándar, ya que los diferentes no tienen muchas opciones de modificación para elaborar modelos de diferenciación de producto.

**Figura 9.** Matriz Interna Externa de la empresa Dilseguros S.A.S.



**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

### 6.3 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA)

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

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por

lo que los datos se pueden obtener de la EFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la EFE.

### **6.3.1 Pasos para el desarrollo de la Matriz PEEA**

1. Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI) se asignó un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones.

Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), se asignó un valor numérico entre -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada factor que comprenden estas dos dimensiones.

2. Una vez calificados los factores se sacó un promedio para cada dimensión, es decir, el promedio para FF, el promedio de VC; el de FI y el de EA (esto se obtuvo sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).

3. Se sustituyeron los valores en las siguientes fórmulas:

Eje de las "X":  $VC + (FI)$

Eje de las "Y":  $FF + (EA)$

4. Se marcaron los resultados en los ejes correspondientes de la Matriz PEEA.

5. Con el punto del eje "X" (horizontal) y el punto del eje "Y" (vertical) se encontraron para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección.

6. Dicho vector muestra la tendencia que se les puede dar a las estrategias obtenidas con la matriz DOFA y que puede ser: agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras.

**Figura 10.** Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)

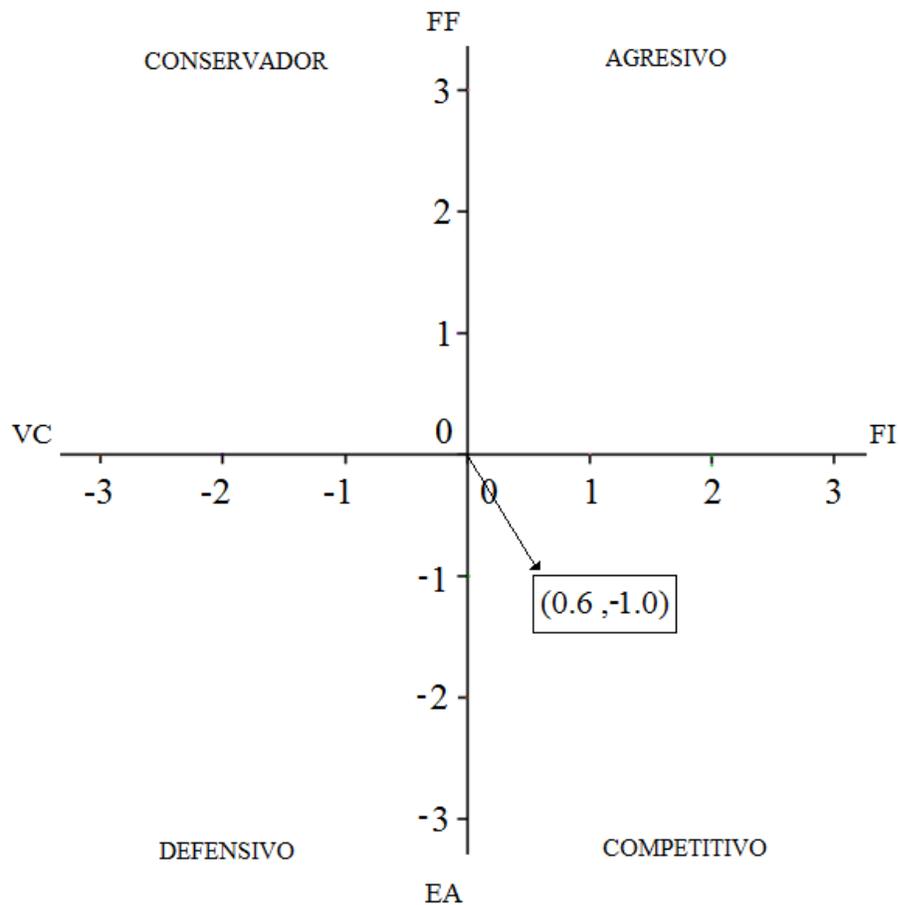
<b>FORTALEZAS FINANCIERAS (FF)</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>ESTABILIDAD AMBIENTE (EA)</b>	<b>PUNTAJE</b>
Capacidad de endeudamiento. Confianza en bancos.	5	Cambios tecnológicos	-4
Capital de trabajo Bueno	3	Tasa de inflación	-5
Flujo de caja positivo en últimos tres periodos	3	Variabilidad de la demanda de productos y servicios	-5
endeudamiento en 2015 fue de 19.6%	4	Presión competitiva	-4
Razón de liquidez fue de 0,05 a 2015. Aumentó	2	Poder de negociación de los clientes obliga a reducir precio	-4
<b>Promedio</b>	<b>3,4</b>	<b>Promedio</b>	<b>-4,4</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Dilseguros S.A.S. cuenta con la lealtad de sus clientes	-3	Crecimiento de la industria fue de 5,8% en 2015	3
Sus servicios gozan de aceptación entre sus clientes	-2	Desaceleración de la economía	2
Reconocimiento y reputación	-2	Facilidad de operación del negocio	4
Cuenta con un portafolio importante de clientes	-5	Oportunidades de expansión con la Ley de Infraestructura	3
Correcto seguimiento de los resultados	-2	Acceso a nuevas aplicaciones tecnológicas (LEGIS/Pleglex)	5
<b>Promedio</b>	<b>-2,8</b>	<b>Promedio</b>	<b>3,4</b>

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

FF	3,4
VC	-2,8
EA	-4,4
FI	3,4

Ubicando estos puntos en la recta se tiene FF+ EA eje Y (3,4-4,4) y VC + FI en el eje X (-2,8 + 3,4) quedando la combinación (-1.0, 0.6) respectivamente.

**Figura 11.** Representación gráfica Matriz (PEEA)



**Fuente:** Elaborado por las investigadoras.

La empresa Dilseguros S.A., de acuerdo a este análisis de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA), da como resultado una ubicación en el cuadrante inferior derecho, indicando que se deben implementar estrategias de tipo Competitivo, que también sugiere actividades de penetración en el mercado, desarrollo del mercado.

## **6.4 Objetivo de crecimiento**

Se sugiere el siguiente objetivo de crecimiento:

Aumentar en un 10% la cuota de participación de mercado a través de la vinculación de sucursales de compañías de seguros ubicadas en los departamentos de la costa caribe durante el periodo comprendido entre los años 2017 – 2021.

## **6.5 formulación de estrategias**

Para el diseño del Plan de Estratégico (2017 - 2021) de la empresa Dilseguros S.A.S. se han formulado las siguientes estrategias de crecimiento dirigidas a la profundización del segmento, amplitud del mercado y fidelización de clientes.

### **6.5.1 Estrategias (E1)**

**E1 – Estrategia de profundidad:** Ampliar el portafolio de servicios ofrecidos actualmente por Dilseguros S.A.S. en aras de aprovechar las oportunidades de clientes en las ciudades donde ya cuenta con representación. El servicio de revisión de contratos y asesoría directa de seguros a empresas de otros sectores públicos y privados son actividades que pueden ser desarrolladas y promocionadas por la empresa.

**E2 – Estrategia de Amplitud:** Establecer alianzas estratégicas con bufetes de abogados radicados en departamentos de la costa caribe donde Dilseguros S.A.S. actualmente no cuenta con sede: Guajira, Cesar, San Andrés y providencia.

**E3 – Estrategia de Fidelización:** Mantener con el cliente comunicación constante en la prestación del servicio para conocer el nivel de satisfacción y cumplir sus expectativas.

## 6.5.2 Operacionalización de las estrategias

Estrategias	Meta	Periodo	Encargado	Descripción	Capital humano	Infraestructura tecnológica	Inversión
<b>E1.</b> Ampliar portafolio de servicios	Cubrir la necesidad de asesorías en seguros de las empresas públicas y privadas y ofrecer servicios en la misma línea que actualmente no se promocionan.	2017-2018	Gerente general	Con la ampliación de los servicios de Dilseguros SAS hacia las empresas fuera del sector asegurador que requieran consultorías en seguros, y complementando los servicios que ya se prestan al sector seguros la empresa cubre la necesidad de otros sectores de la población y a su vez le permite desenvolverse en mercados en los que aún no tiene cuota de participación.	Se requiere personas profesionales en derecho de seguros que apoyen la gestión técnica/comercial . Formación y capacitación del personal.	Compra de equipos de cómputo y celulares para la realización de registros.	\$24.000.000
<b>E2.</b> Establecer alianza estratégica	Consolidar la alianza	2018-2017	Gerente general	Se requiere crear relaciones con bufetes de abogados que permitan el crecimiento geográfico de Dilseguros S.A.S. a través de la atención oportuna en las ciudades donde aún no se tiene presencia, para ello se debe transmitir la propuesta de valor que están buscando, en cuanto a la variedad de servicios ofrecidos y la calidad de estos.	Se requiere personas profesionales en derecho de seguros que apoyen la gestión técnica/comercial . Formación y capacitación del personal.	Compra de equipos de cómputo y celulares para la realización de registros.	\$30.000.000

<b>Estrategias</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodo</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Infraestructura tecnológica</b>	<b>Inversión</b>
<b>E3.</b> Fidelización del cliente	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente.	2017-2018	Área Técnica	Para mejorar la experiencia del cliente con Dilseguros SAS se ha de brindar al primero la posibilidad de manifestar brevemente en la culminación del servicio sus sugerencias, peticiones y reclamos.	Se modifican las funciones de los empleados ya existentes para incluir la encuesta de satisfacción. Se requiere del diseño del cuestionario.	Diseño del cuestionario de satisfacción para su presentación al cliente al culminar la prestación del servicio.	\$2.000.000

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras

## 7. ESTABLECIMIENTO INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LA EMPRESA DILSEGUROS S.A.S.

### 7.1 Indicadores de eficiencia

Nombre del indicador	Objetivo estratégico	Area	Formula	Meta	Tendencia esperada	Frecuencia de medición	Responsable
% de Cumplimiento de los Tiempos de atención	Garantizar los plazos ofrecidos al cliente	Operativa	$\frac{\text{Tiempo estimado}}{\text{Tiempo real}} * 100$	100%	Aumentar	Al finalizar cada servicio	Gerente general
% de Reclamos solucionados	Aumentar la capacidad de respuesta a los reclamos de los clientes.	Operativa	$\frac{\# \text{ de Reclamos Solucionados}}{\# \text{ total de reclamos}} * 100$	80%	Aumentar	Mensual	Gerente general
% de Cumplimiento del Tiempo estándar de entrega de información	Garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de información establecidos.	Operativa	$\frac{\text{Tiempo estándar de entrega de información}}{\text{Promedio de tiempos reales de entrega de información}} * 100$	90%	Aumentar	Mensual	Todos los procesos
% de clientes satisfechos	Garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de información establecidos.	Operativa	$\frac{\# \text{ de reclamos de clientes}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$	95%	Aumentar	Al finalizar cada servicio	Todos los procesos
% de nuevas alianzas	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto	Comercial	$\frac{\# \text{ de nuevos aliados incorporados}}{\# \text{ total de aliados}} * 100$	100%	Aumentar	Anual	Gerente General
Índice de presentación de portafolio	Mide el cumplimiento de la estrategia de promoción.	Comercial	$\frac{\text{Cantidad de Clientes potenciales}}{\text{Cantidad de clientes visitados}}$	90%	Aumentar	Mensual	Gerente general
% de nuevos clientes	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto	Comercial	$\frac{\# \text{ de nuevos clientes incorporados}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$	90%	Aumentar	Mensual	Gerente general
% de clientes referidos	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto	Comercial	$\frac{\# \text{ de clientes referidos}}{\# \text{ total de clientes}} * 100$	20%	Aumentar	Mensual	Todos los procesos

% de clientes fugados	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto	Comercial	# de contratos no renovados / # contratos totales por renovar * 100	5%	Disminuir	Mensual	Todos los procesos
Índice de participación en el mercado	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto	Comercial	Ventas de la empresa / Ventas totales del sector x 100	10%	Aumentar	Semestral	Gerente general
Rotación de cartera	Determina el tiempo que le toma a la empresa cobrar la cartera a sus clientes	Administrativa	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	30 días	Disminuir	Mensual	Coordinación administrativa
Recuperación de cartera	Determina el porcentaje de cartera vencida recuperada	Administrativa	Total Cartera vencida del período / Total cartera vencida recuperada	96%	Aumentar	Mensual	Coordinación Administrativa
Capacitación del personal	Refleja el interés de la empresa en la capacitación y actualización del personal.	Administrativa	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas	80%	Aumentar	Mensual	Gerente general
Actividades de Bienestar Empresarial	Refleja el interés de la empresa en la armonización del ambiente de trabajo y para beneficio de los empleados.	Administrativa	# actividades realizadas / # actividades programadas	80%	Aumentar	Semestral	Gerente general

**Fuente:** Elaborado por las investigadoras

## CONCLUSIONES

La empresa Dilseguros S.A.S se ve enfrentada a grandes desafíos relacionados con una mayor competencia en el mercado asegurador tales como la entrada en escena de nuevas empresas con el mismo objeto social y el establecimiento de departamentos jurídicos internos en las aseguradoras, sin embargo la proyección de la economía para el sector asegurador es prometedora y Dilseguros SAS debe prepararse para tomar decisiones que le permitan aprovechar las oportunidades del contexto actual y lograr sortear con éxito las posibles amenazas.

Para ello es imprescindible el fortalecimiento de su estructura interna a través de la formalización de los procesos y de la planeación estratégica con propósitos claros y medibles.

Después de analizar los resultados obtenidos y con base a los objetivos de esta investigación, se procede a señalar las siguientes conclusiones:

Referente al primer objetivo específico Identificar fortalezas y debilidades a través de un análisis del ambiente interno de la organización, Dilseguros SAS cuenta con una misión y visión de la organización que debe ser socializada para su pleno entendimiento con todos los funcionarios quienes en su mayoría no la conocen o conocen pero no dominan. Los clientes tienen inconformidades con los tiempos de respuesta a las solicitudes realizadas y el personal es consciente y reconoce que esta constituye las principales quejas externas.

La rotación del personal es un aspecto de importante interés dado que la variación constante en los funcionarios que apoyan el desarrollo de las actividades ocasiona la pérdida de credibilidad por parte de los clientes y genera insatisfacción. Actualmente la empresa trabaja en la preparación y satisfacción de los colaboradores tratando de propiciar ambientes de trabajo agradables, lugares de trabajo adecuados e incentivos que coadyuven a la estabilidad laboral. Estos últimos también consideran hacer un gran aporte en sus esfuerzos para el cumplimiento de metas y la optimización de los recursos.

La situación financiera de la empresa es estable, no requiere de financiamiento para la operación normal, su capital de trabajo es estable y cuenta con los recursos para sostenerse a mediano plazo. Por tratarse de una empresa de servicios, los activos fijos no son de alta envergadura ni se manejan inventarios.

Concerniente al segundo objetivo específico consistente en Elaborar un análisis del ambiente externo para Identificar oportunidades y amenazas de la empresa, el sector asegurador viene enfrentando los retos propios de la economía nacional tales como la reforma tributaria, la competencia y la carencia de una cultura de seguros en el país. No obstante el crecimiento del sector no ha cesado y de ello han sacado provecho tanto las compañías de seguros como los negocios adyacentes. El desempleo que podría limitar la capacidad de adquisición de seguros ha ido disminuyendo, los nuevos proyectos de infraestructura y el impulso hacia nuevos sectores han favorecido el crecimiento del sector el cual es prometedor, ha superado la marca del PIB y las primas emitidas han variado positivamente año con año. En términos generales el panorama del sector es optimista.

En base al análisis del ambiente interno y externo de la organización se ha propuesto Desarrollar estrategias de crecimiento acordes con los objetivos, que permitan el logro de los mismos y de esta manera mejorar la situación actual y el desempeño de la empresa, Dilseguros SAS cuenta con la solidez y experiencia para comenzar a competir por nuevas cuotas de participación de mercado. Se ha sugerido el establecimiento de alianzas comerciales con bufetes de abogados en las ciudades de la costa caribe en las cuales Dilseguros SAS aún no tiene representación, de esta manera sin demasiada inversión y modificando un poco la estructura de la empresa puede darse a conocer en territorios como La Guajira y San Andrés y Providencia. De igual manera para mejorar la cuota de participación actual en la costa en un 10% sugerido, la empresa debe iniciar un plan para ampliar su portafolio de servicios y darse a conocer en las compañías de seguros y agencias que no hayan utilizado sus servicios y de igual manera a las pequeñas y medianas empresas que no tengan departamento jurídico pero que en el giro normal de sus negocios requieren ocasionalmente asesoría en temas de contratación de seguros.

Por otra parte en estudio realizado al nivel de satisfacción del cliente se encuentra una parte considerable de clientes que no se encuentran satisfechos con los servicios que se han venido prestando, se propone mejorar las formas de comunicación con el cliente facilitando la posibilidad de manifestar en la culminación de la prestación del servicio cómo ha sido su experiencia con la empresa y qué le gustaría mejorar.

La empresa no cuenta con un área comercial y en la nueva estructura organizacional se ha sugerido tener en cuenta su creación para lograr el objetivo de crecimiento de la empresa. Hasta el momento las labores comerciales están a cargo de la gerencia.

De acuerdo al cuarto objetivo los indicadores sugeridos brindan una referencia de crecimiento/decrecimiento, ganancia/pérdida de clientes y de la puesta en marcha de las alianzas estratégicas propuestas. Se han establecido indicadores para cada una de las áreas propuestas: operativa, administrativa y comercial. En base a ellos podrá medirse la realidad de los resultados obtenidos con las acciones de crecimiento y mejora impartidas.

Se ha detectado también la necesidad de un sistema de información que permita controlar los procesos, la generación de informes e inclusive el cobro de la cartera que se han venido realizando de forma manual y en Excel esto último a su vez permitiría que mejoren los tiempos de respuesta en presentación de informes y requerimiento sobre casos específicos.

Dilseguros S.A.S. debe reaccionar con un proyecto de cambio con base en el presente plan Estratégico, que busque competir con calidad en el servicio ofrecido y el mejoramiento de procesos. Este proyecto permitirá formar directivos y empleados preparados para enfrentar las exigencias que ofrecen su entorno y el ambiente en que se dan las negociaciones actuales y aprovechar lo mejor posible las oportunidades de crecimiento que genere la economía y el sector seguros en particular.

No cabe duda de que uno de los retos más grandes de las aseguradoras en Colombia es crear la cultura de que el seguro más que un gusto es una necesidad y que trasladar el riesgo de perder lo más preciado a una compañía sería garantiza la conservación del patrimonio personal. Es con el apoyo y buen servicio de empresas como Dilseguros SAS que se puede demostrar la calidad y

necesidad de asegurarse, es en el momento del siniestro cuando el riesgo se materializa y se hace real para la sociedad.

Si bien es cierto que la economía y cultura nacional trae consigo grandes retos también es cierto que el mercado asegurador es próspero y es ahora cuando Dilseguros SAS debe explotar el crecimiento del sector para su propio crecimiento empresarial.

## RECOMENDACIONES

La empresa Dilseguros S.A.S., debe socializar la visión, misión, políticas y valores corporativos con todos sus empleados para crear sentido de pertenencia con la empresa, a la fecha los funcionarios desconocen la existencia y contenido de tal información.

La empresa Dilseguros S.A.S., debe propiciar el trabajo en equipo entre los colaboradores y la mejora de la comunicación entre los mismos a través del diálogo y actividades de bienestar empresarial. Lo anterior en aras de mejorar los indicadores de rotación del personal.

Revisar y adecuar los procesos de gestión con el fin de mejorar la planeación estratégica. Los objetivos claramente definidos deben ser compartidos con los funcionarios con la finalidad de que la empresa se dirija en un solo sentido para lograr los propósitos propuestos.

Formalizar los manuales de procedimientos, manual de funciones y la estructura organizacional. Dilseguros SAS debe formalizar su estructura organizacional, los cargos y funciones deben ser escritos y socializados con los empleados.

Diseñar portafolio de servicios que faciliten la presentación de la empresa ante nuevos clientes y al público en general.

El control de los procesos no se encuentra sistematizado lo que complica y retrasa los tiempos de respuesta en cuanto a informes de casos se trata. La empresa debe considerar en invertir en

software empresarial e inclusive una página web para lograr el objetivo de crecimiento establecido y darse a conocer más ampliamente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. (2000). *“Metodología de la Investigación para administración y economía”*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Betancourt, B. (2005). *“Análisis sectorial y competitividad”*. Santiago de Cali, Colombia: Editorial Poemia.
- Chiavenato, I. (2007). *“Administración de recursos humanos”*. México: Editorial: Mc Graw-Hill.
- David, F. (2003) *“Conceptos de Administración Estratégica”*. México: Prentice Hall.
- Ferré, J. (2006). *“101 estrategias de negocio y de marketing”*. México: Ediciones Deusto.
- García, C. (2013). Colombianos hacen el quite a los seguros. El Tiempo. Recuperado el 20 de septiembre de 2016 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12915052>
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2003). *“Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización”*. México: International Thompson Editores.
- Horowitz, J. (1992). *“La calidad en el servicio”*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2005). *“La oficina de la estrategia”*. Harvard Business Review. Publicado en Octubre del 2005.
- Martínez, D., & Millán, A. (2005). *“La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”*. España: Ediciones Díaz Santos.
- Méndez, Álvarez, C. (2000). *“Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables, administrativas”*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Plomé, A. (2006). *“Entrevistas y cuestionarios: técnicas para la elaboración de preguntas y recolección de respuestas en investigación”*. Argentina: Universidad Nacional del Rosario.

Porter, M. (1999). *“Sercompetitivos, Nuevas aportaciones y conclusiones”*. España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (1984). *“Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. México: CECSA.