

**REDISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA INTERSEG VIDA
SAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

MARÍA JULIANA RODRÍGUEZ RAMÍREZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

**REDISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA INTERSEG VIDA
SAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

MARÍA JULIANA RODRÍGUEZ RAMÍREZ

**Monografía como requisito para optar al título de Especialista en:
ALTA GERENCIA**

Director

ORLANDO E. CONTRERAS PACHECO



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

“La alegría de mirar y comprender es el don más bello de la naturaleza.”

Albert Einstein

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 IDENTIFICACIÓN	13
1.2 PLANTEAMIENTO	13
1.3 DESCRIPCIÓN	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. METODOLOGÍA	16
3.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	16
4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
4.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES	18
4.2 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ.	21
4.3 ANÁLISIS INTERNO	23
4.4 ANÁLISIS EXTERNO	25
4.5 ANÁLISIS DOFA	25
4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	27
4.6.1 Principios corporativos	27
4.6.2 Visión Corporativa	28
4.6.3 Misión Corporativa	28
4.6.4 Objetivos Corporativos	28

5. EL SECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO Y LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS	34
5.1 EL SECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO	34
5.2 LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS	37
5.2.1 Reseña histórica	37
5.2.2 Objetivo	37
5.2.3 Misión	37
5.2.4 Visión	38
5.3 PRINCIPIOS	39
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SUGERIDO PARA LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS	43
6.1 NECESIDADES DE INTERSEG VIDA SAS	43
6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	52
6.3 CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO	53
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis Interno	24
Cuadro 2. Análisis externo.	26
Cuadro 3. Análisis DOFA	27
Cuadro 4. Resultado Análisis DOFA	46
Cuadro 5. Resultado Análisis DOFA	47
Cuadro 6. Resultado Análisis DOFA	47
Cuadro 7. Resultado Análisis DOFA	48
Cuadro 8. Resultado Análisis de DOFA	49

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Etapas y procesos del rediseño organizacional.	33
Gráfico 2. Departamentos de operación de la de la Empresa INTERSEG VIDA SAS	44
Gráfico 3. Preguntas a valorar en el proceso de formulación de una planeación estratégica.	45
Gráfico 4. Organigrama sugerido para la Empresa INTERSEG VIDA SAS	50
Gráfico 5. Cuadro de Mando Integral sugerido a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.	51
Gráfico 6. Misión sugerida a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.	52
Gráfico 7. Visión sugerida a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.	53
Gráfico 8. Valores institucionales sugeridos a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.	53
Gráfico 9. Sistema de valores organizacionales	54
Gráfico 10. Declaración de valores sugerida a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.	55

RESÚMEN

Título: REDISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA. *

Autor: MARÍA JULIANA RODRÍGUEZ RAMÍREZ**

Palabras clave: planeación estratégica, rediseño, INTERSEG VIDA SAS, monografía.

Resumen

La presente monografía, busca formular a la empresa INTERSEG VIDA SAS una planeación estratégica que le permita afianzar sus políticas de calidad, sus prácticas administrativas y sus perspectivas de trabajo cercanas a sus procesos y al cumplimiento de su misión y de su visión empresarial. Para su realización fue precisa la consulta de información ligada con esta empresa del sector asegurador, cuya sede principal está ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la Carrera 35 Numero 48-75.

Este texto contiene una importante guía para la formulación de la planeación estratégica, que pretende ser formulada a la empresa INTERSEG VIDA SAS. Sus conceptos y sus perspectivas relacionadas con la alta gerencia y con la planeación estratégica, permiten una mejor comprensión de algunos de los conceptos básicos a aplicar en la formulación de una planeación estratégica para la empresa INTERSEG VIDA SAS.

Para la realización de la presente monografía fue necesario realizar una revisión sistemática de documentos, bibliografía y trabajos de grado ligados con el área de la planeación estratégica. Asimismo plantea la consulta a portales de internet y la revisión de los documentos de la empresa que permitan conocer el manejo de sus procesos. Para ello se recopiló toda la información disponible sobre la empresa y sobre algunos de los conceptos trabajados en la redacción de los capítulos que integran este informe.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia.

RESÚMEN

Título: REDISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA. *

Autor: MARÍA JULIANA RODRÍGUEZ RAMÍREZ**

Palabras clave: planeación estratégica, rediseño, INTERSEG VIDA SAS, monografía.

Resumen

La presente monografía, busca formular a la empresa INTERSEG VIDA SAS una planeación estratégica que le permita afianzar sus políticas de calidad, sus prácticas administrativas y sus perspectivas de trabajo cercanas a sus procesos y al cumplimiento de su misión y de su visión empresarial. Para su realización fue precisa la consulta de información ligada con esta empresa del sector asegurador, cuya sede principal está ubicada en la ciudad de Bucaramanga en la Carrera 35 Numero 48-75.

Este texto contiene una importante guía para la formulación de la planeación estratégica, que pretende ser formulada a la empresa INTERSEG VIDA SAS. Sus conceptos y sus perspectivas relacionadas con la alta gerencia y con la planeación estratégica, permiten una mejor comprensión de algunos de los conceptos básicos a aplicar en la formulación de una planeación estratégica para la empresa INTERSEG VIDA SAS.

Para la realización de la presente monografía fue necesario realizar una revisión sistemática de documentos, bibliografía y trabajos de grado ligados con el área de la planeación estratégica. Asimismo plantea la consulta a portales de internet y la revisión de los documentos de la empresa que permitan conocer el manejo de sus procesos. Para ello se recopiló toda la información disponible sobre la empresa y sobre algunos de los conceptos trabajados en la redacción de los capítulos que integran este informe.

* Monografía de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. Director: Ing. Orlando E. Contreras Pacheco.

ABSTRACT

Title: REDESIGN OF THE STRATEGIC MARCO IN THE COMPANY INTERSEG LIFE SAS OF BUCARAMANGA's CITY.*

Author: MARÍA JULIANA RODRÍGUEZ RAMÍREZ**

Key words: planeación strategic, redesign, INTERSEG LIFE SAS, monograph.

Summary

The present monograph, there seeks to formulate to the company INTERSEG LIFE SAS a strategic planeación that allows him to guarantee his policies of quality, his administrative practices and his perspectives of work near to his processes and to the fulfillment of his mission and of his managerial vision. For his accomplishment there was precise the consultation of information united with this company of the insurance sector, which principal headquarters are located in Bucaramanga city the Career 35 I number 48-75.

This text an important guide contains for the formulation of the strategic planeación, which tries to be formulated to the company INTERSEG VIDA SAS. His concepts and his perspectives related to the discharge it manages and with the strategic planeación, they allow a better comprehension of some of the basic concepts to applying in the formulation of a strategic planeación for the company INTERSEG VIDA SAS.

For the accomplishment of the present monograph it was necessary to realize a systematic review of documents, bibliography and works of degree united with the area of the strategic planeación. Likewise it raises the consultation to portals of Internet and the review of the documents of the company that allow to know the managing of his processes. For it there was compiled all the available information about the company and on some of the concepts been employed at the draft of the chapters that integrate this report.

* Grade Monograph

** Physical and engineering faculty mechanical. School of Industrial and business studies. Specializing in top management. Director: Ing. Orlando E. Contreras Pacheco.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La idea principal que persigue este capítulo es la de identificar los principales ejes de la investigación abordada y formular los objetivos propuestos para el desarrollo del trabajo. Comprende también una explicación de la metodología y del tipo de trabajo realizado, al igual que su universo y de la empresa que sirvió para el rediseño de la planeación estratégica.

1.1 IDENTIFICACIÓN

El problema que pretende ser abordado, es el relacionado con la formulación de una planeación estratégica, que permita analizar las actuales metas de la empresa INTERSEG VIDA SAS y plantear posibles cambios a fin de optimizar procesos y alcanzar metas y objetivos propuestos por la empresa.

Título: Rediseño de una planeación estratégica en la empresa INTERSEG VIDA SAS de la ciudad de Bucaramanga.

1.2 PLANTEAMIENTO

La presente propuesta de trabajo busca acercarse hacia aspectos básicos de la planeación estratégica en la empresa INTERSEG VIDA SAS. Para ello es preciso aportar ideas en pro de la mejora de sus procesos integrales y de los enfoques básicos de la empresa en lo pertinente a la búsqueda de metas.

1.3 DESCRIPCIÓN

Este problema comprende un conocimiento de la empresa INTERSEG VIDA SAS. En este conocimiento se encuentra contemplada la descripción de su especialidad, su trayectoria en el sector asegurador, sus servicios, sus procesos, su visión, su misión y políticas de calidad. Asimismo busca aportar ideas a su estrategia de posicionamiento y a sus eventuales necesidades en la planeación de dicha estrategia.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Redireccionar el marco estratégico de la empresa INTERSEG VIDA SAS con el propósito de optimizar sus procesos y políticas administrativas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer el estado actual de la empresa INTERSEG VIDA SAS por medio de un diagnóstico estratégico y de un análisis de DOFA.
- Desarrollar una propuesta de reformulación y actualización de pilares estratégicos de la empresa INTERSEG VIDA SAS relacionados con su Misión, visión y valores estratégicos.
- Desarrollar una propuesta de Estructura Organizacional para la empresa INTERSEG VIDA SAS.

3. METODOLOGÍA

3.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

De la consulta de libros y de trabajos de grado ligados con la planeación estratégica, se espera una mejor comprensión de los conceptos y de los procedimientos a seguir en la formulación de una planeación estratégica. Una de las principales fuentes para la consulta de términos especializados es el libro de Alfonso Osorio titulado: “Gerencia de la planificación estratégica”.¹ Este texto contiene una importante guía para la formulación de la planeación estratégica, que pretende ser formulada a la empresa INTERSEG VIDA SAS. Sus conceptos y sus perspectivas relacionadas con la alta gerencia y con la planeación estratégica, permiten una mejor comprensión de algunos de los conceptos básicos a aplicar en la formulación de una planeación estratégica para la empresa INTERSEG VIDA SAS.

Otro texto a consultado y que a su vez sirvió como modelo para este tipo de temática es el trabajo de grado realizado por Rubiela Ardila Prada en el que se formula una planeación estratégica para la empresa Ruiz Hermanos Asesores de la ciudad de Bucaramanga.² Este trabajo permite obtener un modelo de formulación de una planeación estratégica y su utilidad principal radica en el hecho de servir de guía para el trabajo que se pretende aquí formular. Similar situación es la que muestran los manuales de alta gerencia consultados en los cuales es abordado el tema de la planeación estratégica, sus conceptos y sus modos de formulación.

¹ OSORIO, Russi Alfonso. Gerencia de la planeación estratégica. Universidad Industrial de Santander, 2010. Posgrado en Alta Gerencia. Escuela de estudios Industriales y Empresariales.

² ARDILA, Rubiela. Formulación de una planeación estratégica para la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda. de la ciudad de Bucaramanga. Tesis de grado. Universidad Industrial de Santander. INSED. 2007. Formato PDF.

Tipificación.

Monografía de grado.

Instituciones interesadas:

Empresa de seguros INTERSEG VIDA SAS de la ciudad de Bucaramanga.
Ubicada en la Cra 35 Numero 48-75 de Bucaramanga.

Fecha de creación: 2002.

Gerente: José Eliecer Arias Rangel.

Contacto: 3105550244

E-mail: arias_josee@hotmail.com

Estrategia metodológica

Para la realización de la presente monografía fue necesario realizar una revisión sistemática de documentos, bibliografía y trabajos de grado ligados con el área de la planeación estratégica. Asimismo plantea la consulta a portales de internet y la revisión de los documentos de la empresa que permitan conocer el manejo de sus procesos. Para ello se recopiló toda la información disponible sobre la empresa y sobre algunos de los conceptos trabajados en la redacción de los capítulos que integran este informe.

4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo pretende dar cuenta de algunos de los preceptos básicos que son tenidos en cuenta a la hora de diseñar y de elaborar una planeación estratégica. Su propósito principal es acercarse a los elementos que rigen el diseño de marcos estratégicos y de alternativas de planeación, por ello, es un análisis realizado desde la consulta de documentos y de información sobre esta temática.

4.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Para autores como Jorge Parra, la Planeación Estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar un objetivo o una meta, en medio de diverso tipo de situaciones.³ Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil. Desde esta perspectiva y de acuerdo con la definición dada por Jorge Parra, la Planeación Estratégica se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “*Qué hacer*” y el método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- **Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer:** es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.

³ PARRA, Jorge. Planeación Estratégica Territorial. Curso de formación virtual, ofrecido por la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Dirección Nacional de servicios académicos virtuales. www.virtual.unal.edu.com. Formato HTML.

- **Priorización del *Qué hacer* sobre el *Cómo hacerlo*:** identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- **Visión sistémica:** la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- **Visión de proceso:** Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- **Visión de futuro:** el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- **Compromiso con la acción y con los resultados:** el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- **Flexibilidad:** se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.

- **Estabilidad:** busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

Además de estos componentes la Planeación Estratégica es considerada como un proceso de cuatro etapas, en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes: ¿Qué se quiere lograr?, ¿en qué situación se está?, ¿Qué se puede hacer? y ¿Qué se va a hacer? Este modelo de Planeación Estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino. La planeación no es considerada como una actividad corriente en nuestro medio, razón por la cual, además del aprendizaje de modelos de planeación se hace necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación. Este es un proceso que incluye una fase de diseño, de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario. Asimismo, este autor considera que la Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso que está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

Igualmente, la Planeación Estratégica es considerada como una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. De acuerdo con Parra hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la

organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

4.2 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ.⁴

Con el objetivo de tener mayor claridad con relación a la planeación estratégica, ha sido precisa la consulta de algunos conceptos básicos ligados con esta temática y de algunos de los pasos a seguir en su diseño. De acuerdo con Humberto Serna, autor del libro titulado Gerencia Estratégica, a la hora de diseñar una planeación estratégica se debe realizar una tormenta de ideas que busque hacer fluir ideas en forma participativa para identificar problemas, determinar causas probables del problema y plantear posibles estrategias o acciones de solución. En seguida, se siguen las etapas de la planeación estratégica a saber:

Primera etapa: Se define el horizonte de tiempo de planeación, teniendo en cuenta aspectos como la estabilidad o rentabilidad del entorno, la intensidad de la competencia, amenaza de productos sustitutos, velocidad de acoplamiento al cambio de la empresa.

Segunda etapa: Se establecen los principios y valores de la organización.

Tercera etapa: Se define la visión de la organización dentro del horizonte de tiempo definido.

⁴ Esta información ha sido tomada del Capítulo I del trabajo de grado titulado: Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. Para un mayor detalle véase a: CAMPOS, Oscar y FLOREZ, Yahaira. Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. Bucaramanga, 2011. Universidad Industrial de Santander. Monografía, Especialización en Alta Gerencia. Capítulo 1. pp. 18-26.

Cuarta etapa: Se define la misión de la empresa.

Quinta etapa: Se establecen los objetivos estratégicos de la Compañía, que son el vínculo entre la misión y visión de ésta, lo cual le permite con estos objetivos definir el camino para llegar a la visión que se proyectó.

Sexta etapa: Identificación de los factores clave de éxito de la empresa dentro del entorno que se desenvuelve. Este análisis se recomienda trasladarlo a un ejercicio de oportunidades y amenazas POAM, para de esta manera conocer mayormente su funcionamiento estratégico frente a su contexto.

Séptimo paso: Se identifican las competencias básicas de la empresa, por medio de una confrontación de factores clave de éxito con capacidades distintivas, también se debe elaborar un PCI (Perfil de capacidad institucional) de las competencias distintivas.

Octava etapa: Hacer un análisis DOFA, el cual es una herramienta que permite acercarse a la formulación de estrategias que pongan en operación los objetivos, y por tanto, conduzcan al logro de la visión.

Noveno paso: Realizar el análisis de vulnerabilidad, que consiste en una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre.

Décima etapa: Se hace el análisis estratégico. Dentro de éste análisis se encuentran otros de importancia como lo son el análisis de portafolio del BCG, el análisis competitivo de Michael Porter, el análisis de crecimiento vectorial y elaboración de la matriz de política direccional (MPD). Estos análisis se recomiendan realizarlos para mayor complementariedad del proceso de planeación estratégica.

Undécima etapa: Formulación estratégica, que son el conjunto de acciones con la organización de recursos, que le permiten a la empresa lograr sus objetivos y por tanto, alcanzar su visión corporativa.

Duodécimo paso: Se procede a diseñar un sistema de seguimiento y de medición de gestión.

4.3 ANÁLISIS INTERNO

En esta parte la empresa evalúa su situación presente, cómo organización única determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Un procedimiento eficaz y muy utilizado que puede aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y dar un diagnóstico actual, es el perfil de capacidad interna PCI que se utiliza normalmente para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo; en otras palabras, es una forma de hacer el diagnóstico estratégico de la organización involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

En el cuadro 1 es mostrado el PCI y la manera como es calificada la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio o bajo (A.M.B.) para inmediatamente ser valorada con respecto a su impacto en la escala Alto – Medio – Bajo.

Una vez elaborado el diagrama, es permisible reconocer las fortalezas y debilidades relativas que presenta la organización en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada la importancia de este instrumento, el PCI constituye un arma esencial en la definición de la posición relativa de la firma y del direccionamiento de acción más beneficioso.

Cuadro 1. Análisis Interno⁵

Capacidad\Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Debilidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: SERNA, Humberto Gerencia estratégica

Para la realización del PCI, previo una preparación de la información preliminar, se hace necesaria la conformación de grupos estratégicos, ya sea de acuerdo con la estructura organizacional por área o sub área funcional y luego se integra el diagnóstico corporativo. Así mismo, otra manera de hacerlo es por muestreo, donde se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente la mayoría de colaboradores de todos los diferentes niveles organizacionales; también se puede hacer por medio de una encuesta general que involucre a todos los miembros de la compañía. Posteriormente, se deben enunciar las fortalezas y debilidades identificadas en cada una de las capacidades formuladas a través de una tormenta de ideas; y luego es imprescindible priorizar aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades proporcionándole una calificación en escala Alta, media o baja; para finalmente evaluar el impacto de cada fortaleza o debilidad de la firma en la misma escala.

⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima Edición. 3R Editores. 1997. Capítulo 1.

4.4 ANÁLISIS EXTERNO

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que una determinada empresa tenga. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede establecer si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la compañía. El cuadro 2 hace énfasis en el análisis externo y al igual que el cuadro 1 muestran los grados de medición de los distintos factores. La elaboración del POAM se puede efectuar utilizando la misma metodología usada para el análisis interno PCI, esto es mediante obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis e identificación de las oportunidades y amenazas.

4.5 ANÁLISIS DOFA

Este análisis es un método complementario de los dos descritos anteriormente PCI Y POAM, asimismo, ayuda a determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en su medio. El DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la compañía. Permitirá a la organización formular estrategias con el objetivo de aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. A continuación es mostrado un cuadro que relaciona los principales componentes del análisis DOFA de acuerdo con este mismo autor.

Cuadro 2. Análisis externo.⁶

Calificación\Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Economía									
Política									
Geográficos									
sociales									

Fuente: SERNA, Humberto Gerencia estratégica

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves que estén relacionados con la organización de la empresa, el mercado donde se desenvuelve, la competencia, los recursos financieros con los que cuenta, la infraestructura, el recurso humano que tiene, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo que realiza, las tendencias políticas del entorno, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Con base en la selección de factores claves de éxito del más alto impacto, se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, cuestionándose como convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer las estrategias FO – FA – DO – DA.

⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima Edición. 3R Editores. 1997. Capítulo 1.

Cuadro 3. Análisis DOFA⁷

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Fuente: SERNA, Humberto Gerencia estratégica

4.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La importancia de éste procedimiento radica en la claridad que logra la empresa al saber hacia dónde va, en otras palabras, haber elaborado, definido e integrado sus principio corporativos, la misión y visión que conjuntamente componen el direccionamiento estratégico.

4.6.1 Principios corporativos. De acuerdo con el libro Gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez, éstos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos los colaboradores de ésta; por consiguiente, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.⁸

⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima Edición. 3R Editores. 1997. Capítulo 1.

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima Edición. 3R Editores. 1997. Capítulo 1.

4.6.2 Visión Corporativa. Se trata de un conjunto de ideas generales, que suministran el marco de referencia de lo que cualquier empresa es y quiere lograr en el futuro. Esta no se formula en expresiones numéricas, más bien es definido por la alta dirección de la compañía, se recomienda que sea amplia e inspiradora, que la conozcan todos, lo cual permite integrar los diferentes departamentos alrededor del equipo gerencial. La visión señala el rumbo, da dirección, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.

4.6.3 Misión Corporativa. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y la capacidad humana. Expresa el porqué de la existencia de la organización, cuál es su propósito, sus objetivos, clientes, prioridades, responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores y su responsabilidad social. Por lo tanto, la misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

4.6.4 Objetivos Corporativos. Son los resultados a mediano o largo plazo, que una determinada empresa espera conseguir en la aplicación, desarrollo y operación de su principios corporativos, misión y visión. En la consecución de su cumplimiento y eficacia, los objetivos deben estar definidos en el más alto nivel que puede alcanzar la organización, en función del contexto que ofrece el estudio previo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas analizadas en la DOFA y así mismo, deben estar en concordancia con la misión y visión establecida por la compañía.⁹

⁹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima Edición. 3R Editores. 1997. Capítulo 1.

Balancedscorecard o cuadro de mando integral

El Balancedscorecard, conocido también como BSC, Cuadro de mando Integral o Tablero de Comando es un modelo de gestión empresarial y control administrativo, fue diseñado como una herramienta para garantizar a las organizaciones la eficaz ejecución de sus estrategias; y actualmente goza de enorme prestigio en los medios empresariales, preocupados por la gestión de los activos intangibles.

Modelo creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en el año 1992 por medio de un artículo en donde plantean la idea de que si se mide el desempeño financiero de una determinada empresa, solo se obtendrá un buen desempeño financiero.¹⁰ Si por el contrario se amplía la visión y se incluyen medidas desde otras perspectiva, entonces se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá del aspecto financiero.

El cuadro de mando integral incluye indicadores financieros que se utilizan tradicionalmente en los análisis de cualquier empresa, sin embargo, como lo argumentan sus autores, éstos cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no son críticos para el éxito. Por estos motivos el Cuadro de Mando Integral, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

De acuerdo con lo anterior, el Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, lo cual permite que los ejecutivos de una organización puedan medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la

¹⁰KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, (TheBalancedScorecard). Editorial Gestión 2000, Barcelona 1997.

forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la compañía desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para la conformación del Cuadro de Mando Integral.

Según Kaplan y Norton, las oportunidades de crear valor, están pasando de la gestión de activos materiales a la de estrategias basadas en el conocimiento de la era de la información que despliegan los activos materiales de la organización, relacionados con procedimientos con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información, bases de datos al igual que las habilidades y motivaciones de los empleados. Así mismo, una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para lograr objetivos de avances reales. Por estos motivos, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación.

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. En función de esto, el Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, es algo más que un nuevo sistema de medición. Una organización puede desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastantes limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su

estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder de este procedimiento aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia.¹¹

Para la realización del presente trabajo, se tiene en cuenta las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

Perspectiva Financiera: Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. El análisis financiero permite tener información precisa y actualizada, lo que es fundamental para revisar el comportamiento de las ventas, la estrategia del crecimiento, la rentabilidad, el costo-beneficio y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.

¹¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, (TheBalancedScorecard). Editorial Gestión 2000, Barcelona 1997.

Perspectiva del Cliente: Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Es la manera de medir la relación con los clientes y el nivel de satisfacción que tienen en cuanto a la empresa, ya que permite realizar actividades de fidelización, para lograr mantenerlos por más tiempo. Esta perspectiva permite a los directivos de las unidades de negocios articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Perspectiva del Proceso Interno: Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Analiza los procesos internos de la organización y cuales deben mejorar para cumplir con los objetivos establecidos, lograr la satisfacción del cliente y del accionista, como también generar un alto rendimiento financiero.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe tener o construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Permite desarrollar habilidades para mejorar y aprender de lo establecido en las otras perspectivas; busca generar valor agregado en los empleados por medio de capacitación, desarrollando una cultura organizacional, midiendo la satisfacción de los colaboradores, generando un clima de apoyo al cambio sin ningún tipo de traumatismos, implementando sistemas de información e incrementando el trabajo en equipo.

Rediseño organizacional: es entendido como la posibilidad de establecer mejoras en la estructura de una empresa o de una organización. Para este caso el rediseño se entiende como un cambio en la planeación estratégica de la empresa

INTERSEG VIDA SAS. En el gráfico 1 se muestran algunas etapas y procesos del rediseño organizacional.¹²

Gráfico 1. Etapas y procesos del rediseño organizacional.



¹² FERNANDEZ, Juan Carlos. Mejora de los Procesos Organizacionales. Presentación disponible en el Website: www.esnips.com/user/jcfdez.

5. EL SECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO Y LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS

5.1 EL SECTOR ASEGURADOR COLOMBIANO*

Estructura de la Industria

La industria aseguradora colombiana aún posee un nivel muy bajo de penetración (2% del PIB) y es pequeña con relación al resto de países de la región. El sector de seguros colombiano es el sexto más grande de la región en términos de primas suscritas después de Brasil, México, Venezuela, Argentina y Chile. La industria aseguradora está conformada por 45 compañías, mercado que se caracteriza por un relativo grado de concentración. El 70% de su producción es realizada por 9 grupos aseguradores (vida + generales), de los cuales cuatro son colombianos que pertenecen a conglomerados financieros locales. Cabe destacar que dichas entidades comparten sinergias con sus vinculados y se caracterizan por contar con fuertes canales de distribución. Las aseguradoras nacionales aún conservan una participación preponderante en el mercado, representando el 69% de la producción total de primas, mientras que las extranjeras, a pesar de haber ganado terreno mediante adquisiciones, solo aportan el 31% restante.

A pesar que la producción de primas es realizada en un 56% por las compañías de seguros generales y un 44% por las compañías de vida, según información reportada por el regulador, el primaje del sector está concentrado primordialmente en cinco líneas de negocio que representan el 64% del total de las primas suscritas. Los ramos de seguridad social como riesgos profesionales (ARP), previsionales y rentas vitalicias, representan el mayor primaje (27%) y son productos que por regulación solo pueden ser ofrecidos por compañías de seguros de vida. Ramos como automóviles y Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito

(SOAT), que están relacionados entre sí, representan la segundalínea de negocio más importante del sector, con un 22% de participación y solo son administrados por compañías de seguros generales. Finalmente, ramos como salud y vidagrupo pueden ser comercializados tanto por compañías de seguros de vida como degenerales y representan el 16% del total. Es importante mencionar que el ramo de vidagrupo está impulsado por los seguros de vida deudores que representan aproximadamente el 30% de la cartera total de este ramo.

Desempeño económico

En los últimos cuatro años, el sector asegurador colombiano ha presentado una guerra de precios en todas las líneas de negocio; situación que se ha dado como consecuencia de la alta concentración en tan pocos productos, sumado a un ciclo blando del sector. Como consecuencia de las presiones observadas en el resultado técnico, producto de la mencionada guerra de precios, muchas aseguradoras han orientando sus esfuerzos hacia la creación de productos de valor agregado que incluyen mayores servicios, situación que si bien puede contribuir a romper el ciclo de precios bajos y mejorar la siniestralidad, resulta en una presión (al menos inicial) en los costos operacionales del negocio. Igualmente, en canales de distribución, se ha visto una propensión hacia el fortalecimiento y diversificación de los mismos, donde la tendencia hacia bancaseguros y canales masivos (affinity) tales como almacenes de cadena, han empezado a ganar importancia mediante el ofrecimiento de productos de baja cobertura y menor valor, que estén a la conveniencia y el alcance de la población.

Después de varios años de un satisfactorio y sostenido desempeño de la economía con un crecimiento promedio del PIB de 4,6% en los últimos 5 años, Colombia, al igual que el resto del mundo, experimentó una fuerte caída en su ritmo de crecimiento en el 2008. Si bien se tenía la expectativa general de un

recrudescimiento del ciclo económico por un inevitable contagio de la crisis financiera internacional, la colombiana fue una de las tres economías en la región que presentó un desempeño positivo al finalizar el 2009 (+0,4%). Este crecimiento estuvo liderado por el sector de la construcción (+12,7%), impulsado principalmente por el aumento en la ejecución de grandes proyectos de infraestructura; y el sector minero (+11,2%), fomentado por un importante flujo de inversión extranjera. Estos dos sectores sumaron un 11% del PIB (dic-09) y permitieron absorber la caída de sectores de tradicional importancia como el comercio (-13%) y la manufactura (-6,2%), la cual estuvo relacionada con factores internos, como la caída del consumo, y externos como el freno de las exportaciones a Venezuela y Ecuador por las crecientes tensiones políticas en el último año.

En materia de estabilidad de precios, la economía colombiana se ha caracterizado por mantener niveles de inflación de un solo dígito 4,4% (promedio 5 años), reflejando una política monetaria conservadora y de amplia credibilidad. Para el 2009, el banco central se centró en contrarrestar los efectos del ciclo económico y disminuyó en cerca de 600 pbs la tasa de interés de referencia como instrumento para estimular el consumo y la inversión, los cuales hasta el momento presentan una lenta inercia, aunque dicho estímulo se sintió con mayor fuerza a finales del año 2009 y principios del actual.

El nivel de empleo fue una de las variables que presentó los mayores impactos con un aumento en la tasa de desempleo de 70 pbs, ubicándose como la más alta en los últimos 4 años con el 12%. Si bien, el presente año se caracteriza por un modesto clima de recuperación de la economía, comenzar a ver resultados en el mercado laboral tomaría aún más tiempo por un periodo de rezago que existe entre la actividad económica y el nivel de empleo, alargando parcialmente la recuperación de la demanda de seguros.

En resumen, el 2010 se presenta como un año de importantes retos para el sector asegurador colombiano, puesto que se espera un crecimiento moderado de la economía, con una recuperación lenta del empleo. La demanda de seguros dependerá de la velocidad de recuperación de variables como el crédito doméstico, niveles de empleo, ventas de vehículos y en general el nivel de ingreso de la población, mientras que un ambiente de bajas tasas de interés limitara muy posiblemente el rendimiento de la cartera de inversiones.

5.2 LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS

5.2.1 Reseña histórica. La agencia de intermediación en seguros INTERSEG VIDA SAS ha sido creada en el mes de enero de 2002 por el señor José Eliecer Arias Rangel, quien después de pertenecer durante 6 años como empleado de una empresa aseguradora, logra la idoneidad para obtener clave y así poder crear su propia agencia. Gracias a la experiencia adquirida en el ramo de seguros de vida y a la capacitación que ha venido recibiendo en la Universidad Industrial de Santander con la carrera de Gestión Empresarial es como decide marcar nuevos rumbos, ya no como empleado, si no como independiente y forjador de su futuro, se lanza en la creación de su propia empresa con una visión muy clara y objetivos establecidas que den soporte y dirección a las metas que se desean alcanzar.

5.2.2 Objetivo. Orientar todas sus actividades a la satisfacción de las necesidades de sus clientes en cuanto a protección de toda índole.

5.2.3 Misión:

- Debemos ser una empresa altamente rentable, de excelente reputación e imagen, que ataca los más elevados principios éticos y el respeto del individuo.

- Estamos convencidos que lo más importante que tenemos es el conjunto de clientes verdaderamente complacidos y realmente satisfechos.
- Ofrecemos productos diferenciados caracterizados todos por su alto nivel de calidad.
- Creemos que las utilidades de la empresa solo se optimizan a mediano y largo plazo al trabajar coordinadamente. Por lo tanto cada integrante debe comprometerse a cooperar.

5.2.4 Visión. Para el año 2005 la empresa proyectó llegar a:

- Ser una empresa privada altamente rentable, reconocido en la prestación de servicios y protección de nuestros clientes.
- Destacarnos por nuestro compromiso por lograr la excelencia en el desempeño de todas nuestras actividades.
- Enfocar todos los esfuerzos hacia el fin primordial de satisfacer al cliente y mantener su lealtad, superando sus expectativas con la calidad de nuestros servicios.
- Ser percibidos por la comunidad como una empresa sólida, fuerte de servicios integrado de alta calidad, que brinda en forma amable y sencilla soluciones innovadoras y diferenciadas.
- Contar con los colaboradores más calificados, idóneos, satisfechos y comprometidos del sector, dotados de un alto sentido de pertenencia.

- Caracterizarnos por el compromiso con el desarrollo de nuestros colaboradores, a través de formación y capacitación.
- Distinguirnos por el compromiso de acatar nuestros principios y valores éticos y por ser activos participes en el desarrollo sostenible del país, mediante programas e iniciativas que conduzcan al fortalecimiento de la democracia, al bienestar de la comunidad y al desarrollo social siempre prestándole la debida atención al medio ambiente.
- Tener una organización flexible, eficiente y altamente profesional y mida el éxito de su desempeño al compararse con estándares nacionales.
- Ser una empresa con presencia nacional, en forma directa o a través de alianzas estratégicas o redes.

5.3 PRINCIPIOS

Respeto: profesamos el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y todas las demás personas con las que interactuamos, nuestros clientes nos preferirán por recibir un trato justo y amable a los cuales se les escuchara sus sugerencias y se tratara de comprender su punto de vista. Debemos procurar que las comunidades cercanas a nuestro entorno, se beneficien con nuestra presencia.

Honestidad: somos rectos, honrados y veraces en todos los actos. Nos comportamos con integridad y carácter.

Justicia: propendemos por un trato justo y equitativo en todas las relaciones, reconocer las acciones conforme a la razón, la equidad y a la verdad.

Generador de Valor: somos empresa privada y como tal estamos en la obligación de generar valor para beneficio de los clientes, empleados y dueños de la empresa, para lo cual debemos trabajar en equipo siendo innovadores y productivos.

Servicio: el éxito de nuestra empresa estará vinculado al buen servicio, este debe satisfacer y superar las expectativas de quien lo recibe.

Valores

Compromiso Social: trabajamos por un país mejor

Entusiasmo y Alegría: somos positivos, alegres y optimistas aun en los momentos difíciles. Entusiastas para afrontar nuevos retos y alegres en la realización de nuestro trabajo.

Profesionalidad: responsabilidad en el desarrollo de nuestra actividad, y contar con excelente talento humano que conozca sus funciones y asuma con empeño dedicación y serenidad los compromisos.

Perseverancia: luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas y no desfallecemos frente a la adversidad.

Descripción de productos

Al ser una agencia intermediaria de seguros se puede desempeñar en la distribución y colocación de toda clase de seguros personales, para vehículos, de cumplimiento, de responsabilidad civil, de hogar, estudiantiles, títulos de

capitalización y otros.

Esta empresa en sus inicios tuvo como estrategia crear primordialmente un producto que fuera su fortaleza y canalizar todos sus esfuerzos en esa dirección, con el fin de encontrar su punto de equilibrio en corto plazo y empiece a generar rentabilidad.

Es así como se creó un seguro de vida de grupo para todos los empleados de las alcaldías a través de las compañías ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA y de LIBERTY SEGUROS S.A. Este seguro cuenta con características especiales para el sector y sin restricción de regiones del país que se toman como riesgos especiales por su orden público, siendo este el producto líder de INTERSEG VIDA SAS.

Organización administrativa

INTERSEG VIDA SAS, cuenta con una organización funcional, fue dividida en dos departamentos: Administrativo y Ventas, el primero está conformado por el gerente, una secretaria y el segundo por el gerente y un asesor de seguros. Las funciones que desempeñan cada uno son:

Gerente: es el encargado de dirigir, programar, coordinar, inspeccionar y controlar las funciones organizaciones operativas, administrativas y financieras, además se encarga de la apertura de nuevos convenios y las ventas de seguros.

Asesor: realiza labores de apertura de convenios y ventas de seguros.

Secretaria: Ejecuta el sector administrativo de la empresa, realiza la atención posventa, lleva la contabilidad y rinde los informes necesarios para el gerente.

Cultura organizacional

Del análisis de la empresa INTERSEG VIDA SAS fue posible observar un constante interés en el mejoramiento de los procesos y los servicios que se les puedan ofrecer a los clientes ya que INTERSEG VIDA SAS es una empresa que está empezando y su gerente se encuentra estudiando Gestión Empresarial y cada cosa aprendida en la carrera le va dando aplicación en su empresa. Asimismo fue posible observar una empresa en busca de métodos de control y de organización que satisfagan por igual los intereses de administración de la empresa como de mejorar los servicios que se les presta a los clientes.

El sistema de utilidades que se maneja en esta empresa le permite al gerente y al asesor tener un compromiso total con la empresa debido a que no solo se obtiene un sueldo inmediato, sino que se siguen obteniendo ganancias mes a mes por el tiempo que permanezcan los clientes vinculados al seguro de vida, por lo tanto se obtienen ganancias futuras con el trabajo realizado tiempo atrás formando con esto lo que se conoce en el ámbito de los seguros como cartera. Esto hace que el compromiso con el trabajo sea mayor debido al reconocimiento económico y que en cierta forma esa cartera será vitalicia mientras mantengan los clientes.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SUGERIDO PARA LA EMPRESA INTERSEG VIDA SAS

6.1 NECESIDADES DE INTERSEG VIDA SAS

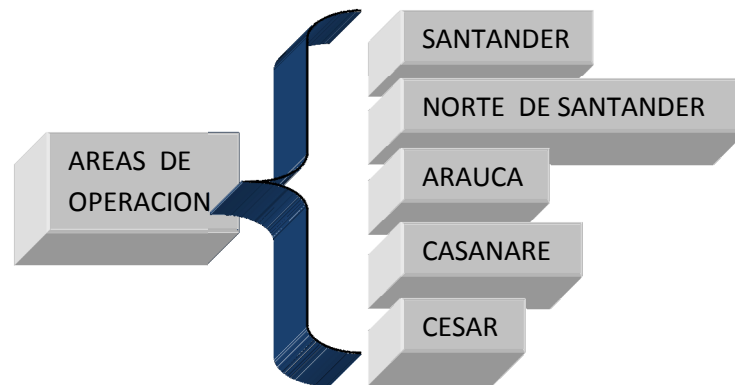
Estas necesidades han sido tomadas a partir del diagnóstico inicial elaborado por las personas encargadas de la creación de la empresa INTERSEG VIDA SAS. Al igual que los planteamientos de la misión, visión, principios y metas a futuro, estas necesidades fueron formuladas al momento de su creación y lo que se busca es rediseñar y proponer para esta empresa un nuevo modelo organizacional.

- Necesidad de demanda: de los productos ofrecidos.
- Necesidad de recursos: para satisfacer la demanda es necesario invertir recursos.
- Necesidad de dirección: darle norte y sentido preciso a la compañía.
- Necesidad de eficiencia: es la manera de aprovechar y utilizar los recursos.
- Necesidad de ser eficaces: cumplir los objetivos.
- Necesidad de ser efectivos: lograr los objetivos con el mejor método y el más económico.
- Necesidad de ser productivos: garantizar la generación de excedentes.
- Necesidad de adaptarse: ajustarnos al entorno.
- Necesidad de aprender: anticiparnos al cambio.
- Necesidad de desarrollo: el logro de mejores y duraderos niveles de desempeño y bienestar.

Una vez revisada la información propia de la empresa INTERSEG VIDA SAS es posible concluir que esta empresa ha cumplido con sus metas de crecimiento y

con los parámetros trazados en su visión, al igual que con los objetivos trazados en el largo y mediano plazo. Desde el momento de su creación esta empresa ha venido experimentando una importante expansión que le ha permitido abrirse espacios en otros departamentos del país. El cuadro 4 muestra las actuales áreas de operación de la empresa INTERSEG VIDA SAS.

Gráfico 2. Departamentos de operación de la de la Empresa INTERSEG VIDA SAS



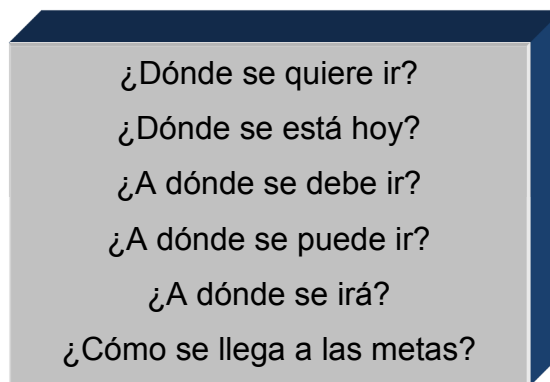
Fuente: Autora del proyecto.

Dado este crecimiento y el tiempo transcurrido desde la creación de la empresa INTERSEG SAS resulta viable proponer a esta un rediseño de su planeación estratégica. Para ello, se hace necesaria la visualización de sus objetivos y de sus propósitos inmediatos en un momento en donde la empresa ya ha definido claramente su campo de desempeño, sus productos y su mercado en el sector asegurador.

En este rediseño se sugiere a la empresa el análisis de los nuevos objetivos y de las nuevas metas a cumplir en el corto, mediano y largo plazo en aras de la consecución de una mayor consolidación en el ámbito de los seguros. Para ello,

es necesario que su director identifique sus potencialidades y fortalezas con el objeto de direccionar esfuerzos para la consecución de estos objetivos. De igual manera, es preciso señalar a los directivos de la empresa el planteamiento de las siguientes preguntas en el gráfico número 3.

Gráfico 3. Preguntas a valorar en el proceso de formulación de una planeación estratégica.



Fuente: Autora del proyecto.

La respuesta y el análisis de estos interrogantes permiten visualizar el panorama actual de la empresa y trazar para esta las metas inmediatas para su consolidación y crecimiento. Igualmente permite direccionar las ideas y las alternativas que surjan para el fomento de la empresa y de sus posibilidades de crecimiento.

Análisis de DOFA

El presente Análisis de DOFA fue realizado de manera conjunta con el gerente de la empresa INTERSEG VIDA SAS, a partir de algunas de sus apreciaciones en torno a las características de la empresa y del medio asegurador en donde esta se

desenvuelve. Una vez aplicado el análisis de DOFA a la empresa INTERSEG VIDA SAS, es posible analizar las distintas posibilidades de crecimiento que esta empresa puede experimentar para el cumplimiento de sus nuevos objetivos. También a partir de este análisis, es posible observar algunas de las debilidades y amenazas que debe enfrentar la empresa en el ámbito asegurador y en el ámbito empresarial en general. Para la superación de estas amenazas y debilidades, se sugiere a sus directivos la generación de distinto tipo de ideas y de propuestas que ayuden a fortalecer sus equipos de trabajo y a explorar sus potencialidades en el mercado asegurador.

Cuadro 4. Resultado Análisis DOFA

PROCESOS INTERNOS	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el número de clientes y de pólizas colocadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras agencias de intermediación de seguros.
FORTALEZA	DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Productos y pólizas exclusivas de algunas de las compañías de seguros más grandes del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recurso humano y de personal idóneo para atender distintas zonas del departamento y del país.

Fuente: Autora del proyecto.

Una importante fortaleza de INTERSEG VIDA SAS radica en el hecho de ofrecer en su portafolio de servicios, pólizas exclusivas que van dirigidos a segmentos específicos del mercado y que además cuentan con el respaldo de sólidas y reconocidas compañías aseguradoras.

Cuadro 5.Resultado Análisis DOFA

TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
OPORTUNIDADES	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del nivel de tecnología. • Aprovechamiento de los diferentes canales de comunicación. • Capacitación y actualización continúa en nuevos programas y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel tecnológico de la competencia • Carencia de canales de comunicación con los directivos de la empresa.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de bases de datos. • Acceso a plataformas tecnológicas de grandes compañías del sector asegurador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de página y portal web propio. • Falta de consolidación de una imagen corporativa.

Fuente: Autora del proyecto.

La posibilidad de ampliar el número de clientes y de consolidación de la empresa, puede ser una realidad a partir de la utilización de recursos informáticos y de plataformas propias que permitan a la empresa otros escenarios para la venta y colocación de pólizas.

Cuadro 6. Resultado Análisis DOFA

ECONÓMICA Y FINANCIERA	
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el pago de primas y de comisiones por venta de pólizas y seguros de variado ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en el pago de las obligaciones de los tomadores de las pólizas. • Catástrofes, siniestros y reclamaciones a las compañías aseguradoras.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Flujo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Estructura de costos

Fuente: Autora del proyecto.

Una optimización de los recursos y un ahorro en los costos de operación puede contribuir a una mejora en los rendimientos de la empresa y suplir las dificultades surgidas en las demoras en los pagos por parte de los clientes.

Cuadro 7. Resultado Análisis DOFA

RECURSO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Formar talento humano de alta calidad. • Instaurar programas de capacitación y entrenamiento. • Ejecutar proyectos motivacionales dirigidos principalmente a los asesores. • Generar sentido de pertenencia hacia la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad por parte de los asesores • Personal no motivado ni entrenado para enfrentar adversidades
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Nivel de escolaridad • Experiencia en el sector asegurador 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores institucionales no remarcados en la empresa. • Intermitencia del personal de asesores. • Falta de capacitación y entrenamiento al personal.

Fuente: Autora del proyecto.

La consolidación de los equipos de trabajo, el fortalecimiento y afianzamiento de valores institucionales y la constante capacitación en aspectos claves del ramo asegurador, son elementos de gran utilidad a la hora de pensar en el futuro de la empresa.

Cuadro 8. Resultado Análisis de DOFA

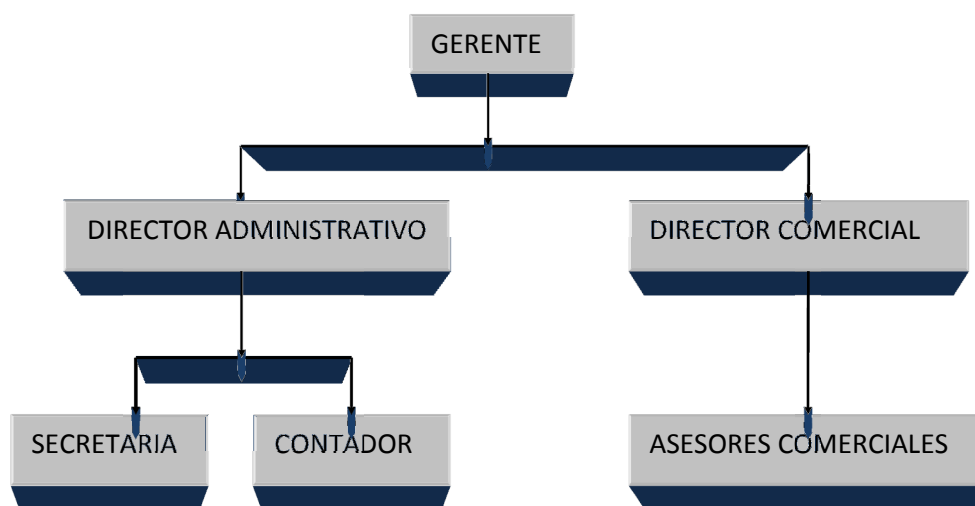
CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Representaciones de compañías reconocidas en el gremio asegurador. • Participación del mercado en crecimiento y consolidación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores interesados en ingresar al sector asegurador. • Ausencia de una cultura aseguradora.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de productos y servicios • Conocimiento y experiencia • Marcas reconocidas de los productos en el sector asegurador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una cultura aseguradora en entre los colombianos.

Fuente: Autora del proyecto.

Para la construcción de estos cuadros fue precisa la consulta de información relacionada con la empresa INTERSEG VIDA SAS. Esta información fue analizada desde una perspectiva interna a partir de la visión de sus directivos y desde una perspectiva externa desde el análisis de la información suministrada para la realización de este trabajo. De este diagnóstico obtenido de la empresa INTERSEG VIDA SAS, es posible analizar una serie de factores que permiten comprender de un mejor modo su forma de funcionamiento, su enfoque y las actuales falencias que esta enfrenta. Para la superación de estas falencias, resulta viable la creación de equipos de trabajo y el direccionamiento de estos a

partir de departamentos que aporten ideas para la consolidación de una estrategia para la empresa. El gráfico 4 muestra el organigrama sugerido para la Empresa INTERSEG VIDA SAS., teniendo

Gráfico 4. Organigrama sugerido para la Empresa INTERSEG VIDA SAS



Fuente: Autora del proyecto.

Este organigrama fue sugerido para la Empresa INTERSEG VIDA SAS, es un cuadro empresarial simple de acuerdo con el criterio y la definición del *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*.¹³

¹³ RAMIREZ, Carlos. “Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg”. Universidad de Chile. 1996. Instituto de Ciencia Política. Escuela de Gobierno y Ciencia Política. Formato PDF. 26 paginas.

Gráfico 5. Cuadro de Mando Integral sugerido a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.



Fuente: Autora del proyecto.

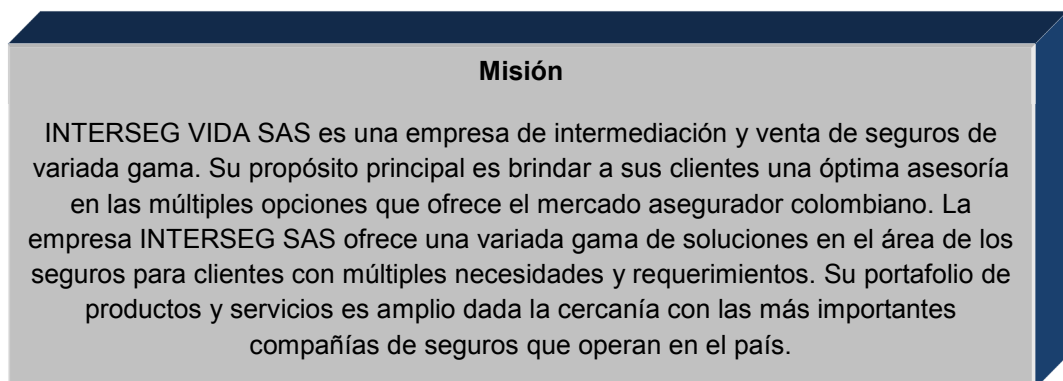
Este organigrama, busca la optimización del proceso administrativo de la empresa desde la perspectiva de su manejo interno, metas estratégicas y análisis de resultados obtenidos. Además de ello, busca conocer de un mejor modo las distintas instancias de la empresa, al tiempo que define y delimita las funciones de cada una de las instancias y dependencias que intervienen en los procesos de la empresa. *Ahora bien, el gráfico 5 representa un modelo de mando integral sugerido para la empresa INTERSEG VIDA SAS basado en ejes logados con el cliente, los procesos internos, aprendizaje y crecimiento y el elemento financiero, teniendo como eje la misión, la visión y la estrategia propia de la empresa. El*

empalme de estos factores con los objetivos trazados desde la misión, visión y estrategia de la empresa INTERSEG VIDA SAS, pueden dar fortaleza a la distintas áreas de desempeño y de crecimiento en el ámbito asegurador.

6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De igual manera se hace preciso sugerir para la empresa el rediseño de algunos de los actuales enfoques relacionados con los conceptos y las dimensiones del negocio, al igual que las perspectivas de su misión, visión y lineamientos estratégicos con el propósito de fortalecer la consecución y el alcance de nuevos logros y metas en el corto, mediano y largo plazo. En esta dirección, se sugiere a la Empresa INTERSEG VIDA SAS. La reingeniería de objetivos estratégicos sobre los cuales sea posible entrar a concentrar los esfuerzos y las decisiones tendientes a su alcance. De acuerdo con algunos autores, estos objetivos estratégicos son esenciales para lograr la visión de la empresa y son definidos como enunciados de dirección a largo plazo relacionados con las operaciones normales o del día a día de la organización.¹⁴

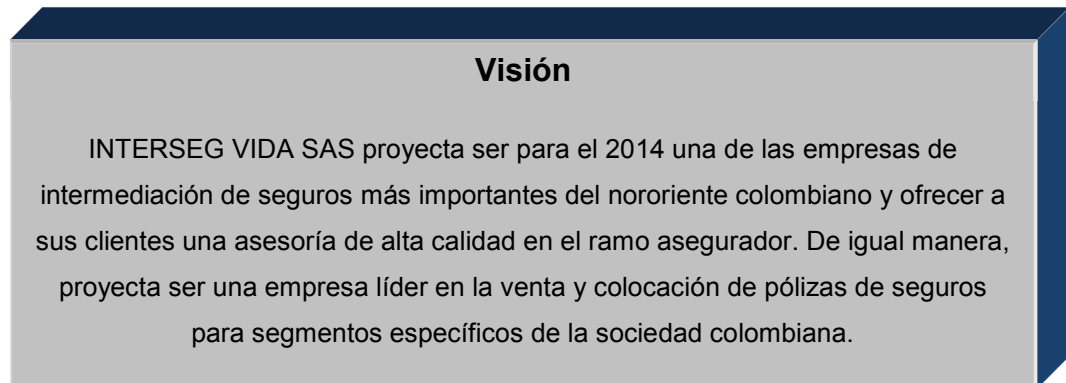
Gráfico 6. Misión sugerida a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.



Fuente: Autora del proyecto.

¹⁴ OSORIO, Russi Alfonso. Gerencia de la planeación estratégica. Universidad Industrial de Santander, 2010. Posgrado en Alta Gerencia. Escuela de estudios Industriales y Empresariales.

Gráfico 7. Visión sugerida a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.



Fuente: Autora del proyecto.

Gráfico 8. Valores institucionales sugeridos a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.



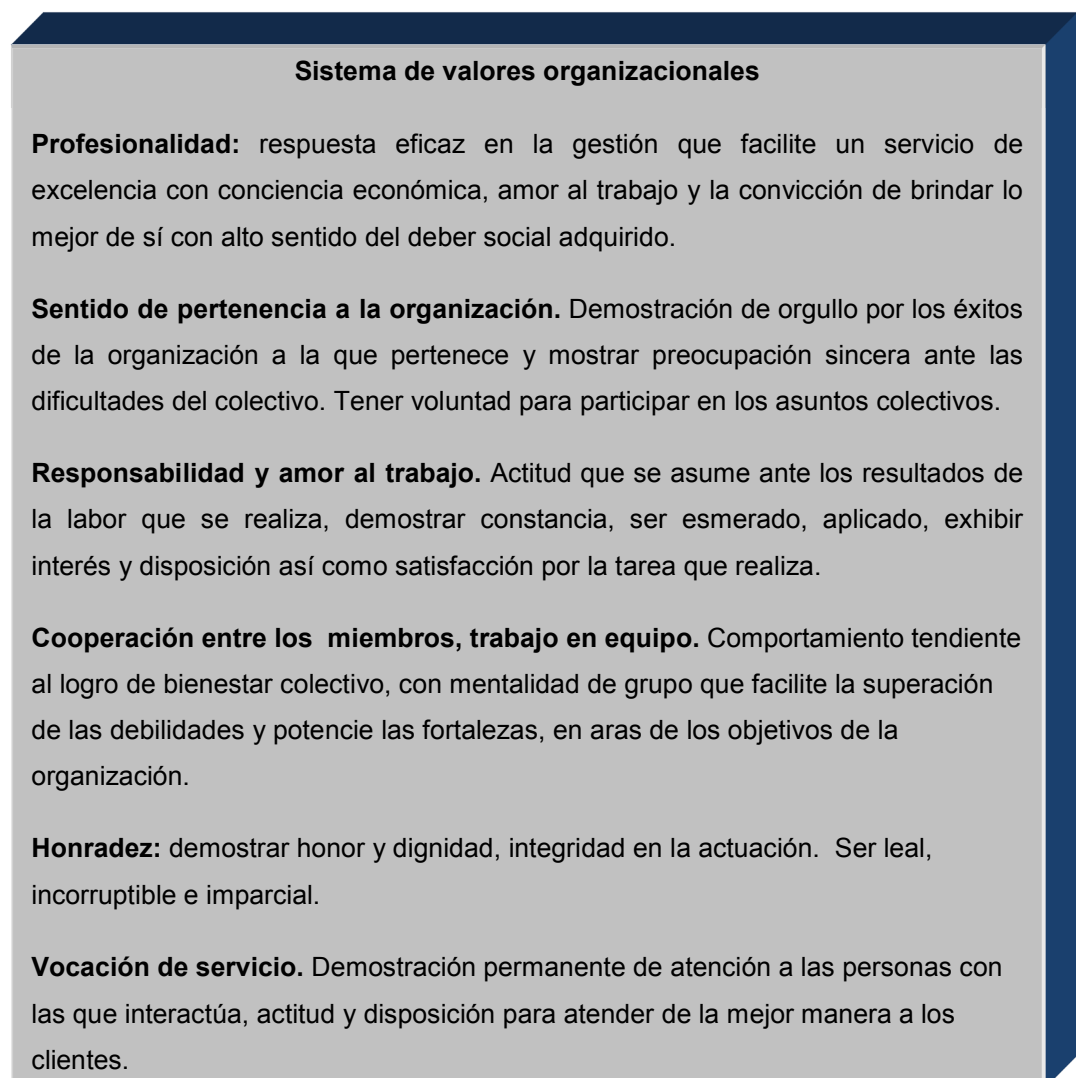
Fuente: Autora del proyecto.

6.3 CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Otra de las sugerencias que es posible hacer en el marco del rediseño del marco estratégico para la empresa INTERSEG VIDA SAS, es el relacionado con la constante capacitación que es viable dar a su recurso humano. Estas capacitaciones pueden ser dadas en múltiples materias, en especial, en aquellas ligadas con el ámbito de los seguros, el mercadeo y el uso de recursos

tecnológicos para la optimización de los procesos en el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos. Uno de los resultados esperados de estos procesos de capacitación, es la actualización constante en áreas de interés específico para el desempeño de la empresa y para la cualificación del personal y del recurso humano a ella vinculado.

Gráfico 9. Sistema de valores organizacionales



Sistema de valores organizacionales

Profesionalidad: respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.

Sentido de pertenencia a la organización. Demostración de orgullo por los éxitos de la organización a la que pertenece y mostrar preocupación sincera ante las dificultades del colectivo. Tener voluntad para participar en los asuntos colectivos.

Responsabilidad y amor al trabajo. Actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza, demostrar constancia, ser esmerado, aplicado, exhibir interés y disposición así como satisfacción por la tarea que realiza.

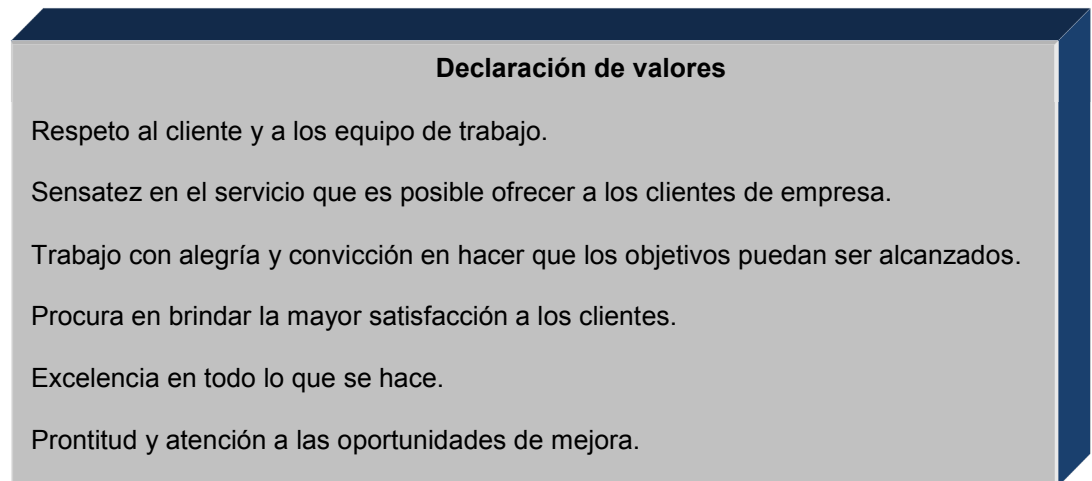
Cooperación entre los miembros, trabajo en equipo. Comportamiento tendiente al logro de bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la organización.

Honradez: demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación. Ser leal, incorruptible e imparcial.

Vocación de servicio. Demostración permanente de atención a las personas con las que interactúa, actitud y disposición para atender de la mejor manera a los clientes.

Fuente: OSORIO, Russi Alfonso. Gerencia de la planeación estratégica. Universidad Industrial de Santander, 2010. Posgrado en Alta Gerencia. Escuela de estudios Industriales y Empresariales.

Gráfico 10. Declaración de valores sugerida a la Empresa INTERSEG VIDA SAS.



Fuente: Autora del proyecto.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de la presente monografía se sugiere a la empresa INTERSEG VIDA SAS redireccionar su marco estratégico, en vista de las nuevas necesidades y de los nuevos esquemas de trabajo que la empresa posee en la actualidad. En este nuevo planteamiento de su marco estratégico, resultan de gran importancia el análisis de sus esquemas básicos de trabajo, la consolidación de sus objetivos y de sus propósitos. El presente estudio, permitió reconocer el estado actual de la empresa INTERSEG VIDA SAS, por medio de un diagnóstico estratégico y de un análisis de DOFA. Ahora bien, partir de este análisis, fue posible desarrollar una propuesta de reformulación y actualización de pilares estratégicos de la empresa cercanos con su Misión, visión y valores estratégicos. Esta monografía desarrolla una propuesta de Estructura Organizacional para la empresa, al tiempo que analiza el sector asegurador colombiano, algunos conceptos básicos de la planeación estratégica, sus métodos y etapas de implementación.

Con relación a la empresa INTERSEG VIDA SAS, es preciso señalar que esta ha experimentado un óptimo crecimiento desde su creación y fundación, tal crecimiento, le ha permitido cumplir con las metas iniciales que en su momento se trazaron sus creadores. A partir de la elaboración de la presente monografía, ha sido posible sugerir a esta empresa la implementación de nuevas estrategias para el mejoramiento continuo de su visión y objetos de trabajo en el sector asegurador local. Estas estrategias contemplan una consolidación de los equipos de trabajo, una reingeniería de sus objetivos estratégicos y unos leves cambios en lo que compete a su visión, misión y valores institucionales. A partir del análisis de DOFA aplicado a esta empresa, fue posible identificar sus principales escenarios de acción, así como también, sus fortalezas, amenazas y debilidades viables de solucionar en el mediano plazo. Igualmente, se sugiere la consolidación de una

imagen corporativa y la socialización de la filosofía de la empresa con todos y cada uno de los miembros de los equipos de trabajo.

Por otra parte, para esta empresa resulta de gran importancia trazar objetivos estratégicos y reformular una planeación que permita la consecución de estos objetivos en el corto plazo. Esta planeación, debe ser difundida y conocida por todos y cada uno de los miembros de la empresa por medio de una comunicación constante y desde una idea clara y concisa de los propósitos y de las metas que se quieren alcanzar. De una comunicación eficaz entre los colaboradores de la empresa es posible obtener nuevas ideas y conseguir nuevas herramientas para un mejor funcionamiento de la empresa INTERSEG VIDA SAS.

Finalmente es preciso señalar que la empresa INTERSEG VIDA SAS, muestra óptimos signos de crecimiento reflejados en la expansión de sus lugares de operación, el aumento de su clientela y el aumento en el número de personal vinculado a ella. Estos signos constituyen un espacio para la planeación de nuevas estrategias y para el fortalecimiento de los valores propios de la empresa con el objeto de continuar con su proceso de crecimiento y consolidación en el sector asegurador. La constante innovación, una planeación estratégica bien dirigida y un óptimo direccionamiento de su recurso humano serán elementos claves en este proceso para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARDILA, Rubiela. Formulación de una planeación estratégica para la empresa Ruiz Hermanos Asesores Ltda. de la ciudad de Bucaramanga. Tesis de grado. Universidad Industrial de Santander. INSED. 2007. Formato PDF.
2. CAMPOS, Oscar y FLOREZ, Yahaira. Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa Comercializadora Multiagrícola S.A. Bucaramanga, 2011. Universidad Industrial de Santander. Monografía, Especialización en Alta Gerencia.
3. FERNANDEZ, Juan Carlos. Mejora de los Procesos Organizacionales. Presentación disponible en el Website: www.esnips.com/user/jcfdez.
4. KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral, (TheBalancedScorecard). Editorial Gestión 2000, Barcelona 1997.
5. OSORIO, Russi Alfonso. Gerencia de la planeación estratégica. Universidad Industrial de Santander, 2010. Posgrado en Alta Gerencia. Escuela de estudios Industriales y Empresariales.
6. PARRA, Jorge. Planeación Estratégica Territorial. Curso de formación virtual, ofrecido por la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Dirección Nacional de servicios académicos virtuales. www.virtual.unal.edu.com. Formato HTML.

7. RAMIREZ GUERRA, Carlos. "Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg". Universidad de Chile. 1996. Instituto de Ciencia Política. Escuela de Gobierno y Ciencia Política. Formato PDF. 26 paginas.
8. SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Séptima Edición. 3R Editores. 1997.
9. *Informe: "Sector de Seguros en Colombia: Desempeño 2009 y perspectivas 2010". Informe publicado por Fitch Ratings. Mayo de 2010.*