



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS
EMPRESAS ASEGURADORAS VENEZOLANAS

Para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Presentado por:

Lcda. Marisela del C. Guerrero A.
C.I. 16.032.787

Asesor

MSc. Rosalía Morales
C.I. 2.993.663

Caracas, Febrero 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS
EMPRESAS ASEGURADORAS VENEZOLANAS**

Presentado por:

Lcda. Marisela del C. Guerrero A.
C.I. 16.032.787

Asesor
MSc. Rosalía Morales
C.I. 2.993.663

Caracas, Febrero 2018

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen, por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr las metas trazadas, además de su infinita bondad en cada uno de sus planes para mí.

A mi Madre Lina, quien ha sido una base importante en mi vida; sé que hemos atravesado por muchas situaciones difíciles pero hemos sabido superarlos dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ti, hoy puedo ver alcanzada mi meta, siempre me has impulsado en los momentos más difíciles de mi carrera, y por el orgullo que sientes por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ti, por lo que vales, porque admiro tu fortaleza y por lo que has hecho de mí te agradezco de corazón el que estés conmigo a mi lado.

A mi esposo, Alan Ruiz, por tanto amor, paciencia y ayuda; por sentir y seguir este proyecto como fuese suyo durante estos meses.

A mi hijo Jesús David Ruiz Guerrero, por ser mi inspiración, mi motivación y mi fuerza para culminar la investigación.

A mi hermana Maribel Guerrero, por brindarme su ejemplo de perseverancia y constancia, por su incondicional afecto y cariño capaz de superar todas las barreras.

A mis familiares y amigos, este logro también es de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen, que han sido mis guías, mis impulsores y con la Fe que tengo me han permitido vencer obstáculos y lograr mi sueño más anhelado.

A mi Tutora, MSc. Rosalía Morales por sus importantes enseñanzas y por promover con su profesionalismo el desarrollo de esta investigación.

A la Coordinación de Postgrado del Área Académica de Ciencias Económicas y de Gestión de la Universidad Católica Andrés Bello, especialmente a la Sra. Alicia Bravo y a todos los que trabajan en ella, por mantener siempre sus puertas abiertas y brindarme el apoyo para culminar el trabajo de grado.

A todas aquellas personas que contribuyeron con sus conocimientos y sugerencias para el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice General	iv-vi
Lista de Cuadros	vii
Lista de Tablas	viii
Lista de Gráficos	ix
Resumen	x
Introducción	1-3
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
Planteamiento del Problema	4-11
Interrogante de la Investigación	11
Sistematización de la Investigación	12
Objetivos de la Investigación	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12-13
Justificación de la Investigación	13-14
Alcance y Delimitación de la Investigación	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes de la Investigación	15-20
Bases Teóricas	20-21
Contexto de la Evolución de Gestión	21
Balanced Scorecard	21-24
Perspectivas del Balanced Scorecard	25
Perspectiva Financiera	25
Perspectiva del Cliente	26
Perspectiva de Procesos Internos	27

Perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje	28-29
Herramientas del Balanced Scorecard	28
Semaforización del Balanced Scorecard	29
Mapa Estratégico	29-30
Gerencia Estratégica	30-31
Gestión	31-32
Control de Gestión	32
Comunicación	33
Planificación Empresarial	33-34
Etapas de la Planificación Empresarial	34
Planificación Estratégica	34
Planificación Táctica	34
Planificación Operativa	34
El Seguro	35
Ámbito Mundial	35-36
Ámbito Nacional	36-40
Objeto del Seguro	40-41
Clasificación de los seguros	41
Seguros de Personas	41
Seguros Generales	41
Panorama general actual del sector asegurador venezolano	42-46
Bases Legales	46-53
Definición Términos	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	55
Tipo de Investigación	55-56
Modalidad de la Investigación	56
Diseño de la Investigación	56-57
Población	58-59
Muestra	60-63
Sistema de Variables	64-65

Operacionalización de las Variables	65-66
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	67-68
Etapas de la Investigación	69
Procedimiento por Objetivos	69-70
Determinación Validez y Confiabilidad	71-73
CAPÍTULO IV RESULTADOS	74
Análisis e Interpretación de los Resultados	74-101
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102-107
CAPÍTULO VI LA PROPUESTA	108-121
Referencias Bibliográficas	122-126
Anexos	127
Cuestionario	128-131

LISTA DE CUADROS

Empresas de Seguros autorizadas para operar según ramos	44
Primas Cobradas	45
Resultado Neto	46
Empresas Aseguradoras Públicas	58
Empresas Aseguradoras Privadas	59
Distribución de la Muestra	62
Distribución de la Muestra por Empresa y Cargo	63
Distribución de la Muestra por Cargos	63
Operacionalización de las Variables	66
Procedimiento para el Cumplimiento de los Objetivos	70
Cálculo del Alfa de Cronbach	73

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Resultados Ítem 1	76
Tabla N° 2. Resultados Ítem 2	77
Tabla N° 3. Resultados Ítem 3	78
Tabla N° 4. Resultados Ítem 4	79
Tabla N° 5. Resultados Ítem 5	81
Tabla N° 6. Resultados Ítem 6	82
Tabla N° 7. Resultados Ítem 7	83
Tabla N° 8. Resultados Ítem 8	85
Tabla N° 9. Resultados Ítem 9	86
Tabla N° 10. Resultados Ítem 10	87
Tabla N° 11. Resultados Ítem 11	89
Tabla N° 12. Resultados Ítem 12	90
Tabla N° 13. Resultados Ítem 13	91
Tabla N° 14. Resultados Ítem 14	93
Tabla N° 15. Resultados Ítem 15	94
Tabla N° 16. Resultados Ítem 16	95
Tabla N° 17. Resultados Ítem 17	96
Tabla N° 18. Resultados Ítem 18	97
Tabla N° 19. Resultados Ítem 19	98
Tabla N° 20. Resultados Ítem 20	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	76
Gráfico N° 2	77
Gráfico N° 3	79
Gráfico N° 4	80
Gráfico N° 5	81
Gráfico N° 6	82
Gráfico N° 7	84
Gráfico N° 8	85
Gráfico N° 9	87
Gráfico N° 10	88
Gráfico N° 11	89
Gráfico N° 12	90
Gráfico N° 13	92
Gráfico N° 14	93
Gráfico N° 15	94
Gráfico N° 16	95
Gráfico N° 17	96
Gráfico N° 18	97
Gráfico N° 19	99
Gráfico N° 20	100

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS
EMPRESAS ASEGURADORAS VENEZOLANAS**

Autora: Guerrero A. Marisela del C.
Tutora: Morales, Rosalía
Año: 2018

RESUMEN

El propósito de la investigación es un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas. Asimismo, el estudio se sustentó en los criterios de los autores Robert Kaplan y David Norton sobre el modelo del Balanced Scorecard, el cual es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara; través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, interna, externa, así como conocimiento y aprendizaje, por medio de un conjunto coherente de indicadores a través de los cuales es posible monitorear a las empresas aseguradoras. El éxito de las empresas se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros. La metodología del estudio se enmarco dentro de un proyecto factible, de campo y bibliográfico. La muestra estuvo integrada por veintidos (22) empresas del sector seguros en Venezuela. El instrumento para recolectar los datos fue a través de un cuestionario soportado por la escala de Lickert. Los datos obtenidos fueron analizados mediante la estadística descriptiva considerándose el análisis de la información recolectada mediante frecuencias absolutas y porcentuales por categorías de respuesta. Se concluyó que la propuesta permite diagnosticar con tiempo los impactos que la estrategia puede tener en los resultados financieros y no financieros futuros, es esperado que el producto de la investigación inicie un proceso de planificación continua, que incluya el seguimiento y la evaluación de los resultados de los indicadores, para lograr la consecución de los objetivos empresariales a través de una gestión integral.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Gestión Estratégica, Planificación, Control, Indicadores.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mercado asegurador se ha venido fortaleciendo gracias al manejo legal, administrativo y financiero, a su vez ha generado nuevos productos y servicios para satisfacer la demanda de los clientes, obteniendo un aprovechamiento del mercado potencial.

La actividad del sector asegurador demuestra una enorme capacidad para generar desarrollo económico en el país, busca estar a la vanguardia en tecnología, se adapta a las nuevas formas de operación de los diversos servicios, aunado a las exigencias de los clientes que demandan una mayor calidad en instalaciones, atención, productos y/o servicios.

Bajo este escenario se hace necesario que la gerencia administrativa de las empresas aseguradoras venezolanas, consideren replantear el direccionamiento estratégico, diseñen e implementen otras herramientas de gestión avanzadas, las cuales permitan medir el resultado operacional de dichas estrategias.

Una metodología como el Balanced Scorecard permitiría a la dirección tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia y al mismo tiempo ayudaría a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas para tomar acciones preventivas e inmediatas antes que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

Cabe destacar, que los mercados competitivos, dinámicos y versátiles, generan un cambio organizacional donde las estrategias empresariales y la visión de objetivos claros y precisos conllevan a las empresas a lo largo de su vida económica, hacia un futuro estable, por ello se hace imprescindible que se produzcan variables claves que orienten a la organización hacia la consecución de los resultados esperados, con el fin de identificar los problemas, saber cómo resolverlos, mediante el uso del modelo gerencial utilizando la herramienta del Balanced Scorecard, el cual permite diagnosticar, evaluar la empresa, vislumbrar hacia dónde y cómo encaminarla para alcanzar el éxito.

Por consiguiente, el objetivo es aplicar el Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica, pues en este último caso, lo que se busca es evaluar una situación y planear una estrategia, asimismo, las empresas exploran la necesidad de establecer sistemas de control en función de generar mejores resultados.

Considerando el Balanced Scorecard como una estructura idónea para la transformación y modernización de las estrategias, se genera la necesidad de implantar un direccionamiento estratégico que optimicen de manera global el avance de los procesos que se desarrollan en función del desempeño eficiente de las organizaciones; producto de ello han surgido muchas herramientas gerenciales en vista de la necesidad que hoy tienen las empresas de ser competitivas y de generar valor agregado en el mercado competitivo.

El Balanced Scorecard, busca mejorar el rendimiento de las empresas con la alineación de los procesos, a su vez permite, movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Por consiguiente, es necesario mencionar que el modelo del Balanced Scorecard proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, asimismo, el reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales; es decir, integrar todas las áreas del negocio asegurador, lo cual va a favorecer la creación de valor a futuro.

La investigación se presenta en seis capítulos, estructurados de la siguiente manera:

El primer capítulo denominado El Problema, se describe el planteamiento del problema, con identificación del objetivo general y los objetivos específicos, así como la importancia, justificación y delimitación de la investigación.

En el segundo capítulo se plantea el Marco Teórico en el cual se contempla los antecedentes de la investigación, mediante la revisión de trabajos previamente realizados por otros autores, además se presentan las bases teóricas relacionadas con el trabajo que sustentan la investigación, ahondando en la bibliografía referente al Balanced Scorecard, las cuatro perspectivas, marco legal y definición de términos básicos.

El tercer capítulo, está conformado por el Marco Metodológico que da rigor a la investigación, dentro del cual se describe el tipo de investigación que debido a la modalidad y características de este estudio constituye un proyecto factible, se establece el diseño en el cual se desarrolla el estudio, la población y muestra que comprende la misma, explicando las técnicas e instrumentos de recolección de datos, también se señala en este capítulo la matriz de operacionalización de variables, la validez y confiabilidad del instrumento.

En el cuarto capítulo, se encuentra el diagnóstico que sustenta la propuesta, a través de la presentación y análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento diseñado al respectivo universo en estudio, dichos resultados fueron interpretados cualitativa y cuantitativamente.

Por otra parte, el quinto capítulo se señala las conclusiones y las recomendaciones a ser aplicadas como correctivos de la situación planteada.

En el sexto capítulo se presenta la Propuesta, la cual se describe mediante la presentación, justificación, objetivos y factibilidad.

Por último, en secciones apartes se presentan las respectivas referencias bibliográficas que respalda la presente investigación, continuando seguidamente con la presentación de los anexos correspondientes que se consideraron pertinentes y relevantes incluir como soporte de la investigación llevada a cabo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo que se presenta a continuación engloba la descripción del problema de investigación que se abordara, así como también, los objetivos, la justificación y el alcance.

Planteamiento del Problema

A nivel global, las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo lleno de dificultades y competitividad en el mercado donde se desenvuelven, sin embargo, existen también oportunidades de crecimiento, expansión y consolidación que permiten el desarrollo y funcionamiento del día a día, el aprovechamiento de estas oportunidades resulta vital, la creciente demanda, los rápidos cambios que surgen en los mercados y en las necesidades, exigencias y preferencias de los usuarios principalmente de las empresas aseguradoras venezolanas marcan la pauta y el ritmo en la toma de decisiones de los líderes de las organizaciones pertenecientes a dicho sector. En virtud de ello, las empresas de seguro juegan un papel relevante en la actividad económica del país, es por esto, que tienen la necesidad de implementar o buscar nuevas alternativas que le permitan adaptarse a los grandes cambios del mercado.

En el caso particular de Venezuela, se ha podido evidenciar rasgos característicos de la inestabilidad inherente al sistema socio - económico y financiero del país, pese a la factores como la devaluación de la moneda y a la caída de la renta petrolera, generándose de tal situación, la necesidad por parte de los empresarios y directivos que conforman las diferentes organizaciones del país, tanto públicas como privadas, monitorear su gestión mediante la implementación de nuevas herramientas de gestión.

En este sentido, el gerente debe encontrar mecanismos o herramientas adecuadas que permitan lograr el máximo rendimiento a través de la eficiencia y eficacia de sus acciones, estableciendo prioridad de acuerdo a un orden sistemático, para ello utiliza las estrategias como medida para alcanzar sus fines, a tal efecto, define estrategia:

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Asimismo, el Balance Scorecard, según sus autores Robert Kaplan y David Norton, proporciona un marco, una estrategia, un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los colaboradores sobre las causantes del éxito actual y futuro.

Por lo tanto, es una metodología de gestión que consiste en medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia. Además de proporcionar a los administradores un enfoque integral sobre el desempeño de su negocio, a su vez es una herramienta de gran utilidad, debido a que aporta a plantear y alinear los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia en la empresa.

Según el libro "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996: El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo (en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas).

Una de las herramientas que actualmente ha cobrado un gran auge a la hora de asegurar la calidad es el Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral, que fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de diversas organizaciones alrededor del mundo. (Norton y Kaplan, 1997)

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios, su concepción se centró en una fórmula de control de la actividad empresarial ideada por la doctrina francesa que constituye una simplificación de la contabilidad presupuestaria o gestión previsional. Consulta disponible en [<http://www.economia48.com/spa/d/tableau-de-bord/tableau-de-bord.htm>]

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." Consulta disponible en [<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>]

Al respecto, George Jovanovic, Gerente Comercial de Informat, explica que el Balanced Scorecard se sitúa dentro del concepto global de Inteligencia de Negocios, agregando que "estas herramientas permiten a las empresas contar con información precisa y oportuna respecto de lo que sucede en cada una de sus áreas de negocios". Consulta disponible en [Revista gerencia, Performance Management Competitividad para su negocio consulta 2017 www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc Santiago de Chile].

En el año 2012 La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) de México fue reconocida en Estados Unidos e ingresada al Hall de la Fama del Balanced Scorecard por el aporte realizado a la administración de su país a partir de la implementación del BSC.

De esta forma, el Palladium Group (fundado por los doctores Robert Kaplan y David Norton) respalda los esfuerzos de las empresas que desarrollan su gestión exitosamente apoyándose en el Balanced Scorecard. Como en este caso, en que la CNBV generó importantes ahorros en la ejecución de su estrategia. Consulta disponible en: [<http://noticierostelevisa.esmas.com/economia/519814/reconocen-cnbv-estabilidad-del-sistema-financiero/>]

Otro caso, es la empresa Cemex, empresa mexicana, Cemex es una empresa privada, fundada en Monterrey en 1906, dedicada al negocio del cemento; líder en su país y, actualmente, una de las tres mayores del ramo del mundo. Consulta disponible en [<http://www.cemex.com>]

Cemex, implemento un proceso estratégico de alta dirección donde utilizo el Balanced Scorecard como marco administrativo para su estrategia global. Este programa establece métricas que alinean las operaciones y al personal con los objetivos operativos globales, de servicio al cliente y de crecimiento de la compañía. La comunicación efectiva de la estrategia es clave para alcanzar las metas trazadas, pues enfoca y moviliza a los empleados hacia el cumplimiento de las acciones a seguir, desde la sala de Consejo hasta los hornos de las plantas. El Balanced Scorecard está conectado con las mediciones internas que utiliza CEMEX para calcular el retorno total a los accionistas, asegurando así que todas las áreas dentro de la empresa estén orientadas a crear el máximo valor. Consulta disponible en: [<http://www2.cemex.com/es/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf>]

En función a los casos anteriores, se puede decir que, la importancia de las estrategias, radica en que gracias a éstas las organizaciones pueden formular lineamientos y convertirlas en acciones para adoptar políticas y acciones fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización.

Ahora bien, para diseñar las estrategias, los gerentes se han apoyado en una variedad de paradigmas o modelos estratégicos que les permite a los responsables y/o directivos de la empresa tomar conciencia de los elementos en juego y de la interacción posible entre los mismos; entre ellos se encuentra el Balanced Scorecard (tema de estudio de esta investigación) es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. (Norton y Kaplan, 1997).

En Latinoamérica, específicamente en la ciudad de México, el presidente Vicente Fox tuvo su cuadro de mando, una de las ideas más revolucionarias e innovadoras del siglo XX. Este caso mexicano data a fines de 2001, cuando el presidente Vicente Fox encomendó a sus colaboradores el desarrollo de estrategias para lograr un cambio real en México.

El comité encargado de esta tarea decidió utilizar la metodología de indicadores equilibrados (Balanced Scorecard), que se basó en el monitoreo de mediciones cruciales de una organización. Para ello, fue necesario definir las estrategias y los indicadores, traducir las estrategias en acciones concretas para ser ejecutadas por todos los miembros de la organización, en todos sus niveles, monitorear los resultados y crear un ciclo de retroalimentación para la mejora continua. En este proceso el titular de la Oficina de la Presidencia para la Planeación Estratégica y el Desarrollo Regional, jugó un papel clave en la implantación y sistematización de la metodología, revelando en una entrevista exclusiva para Information Week México que el proyecto había sido posible gracias a que el presidente confió en la utilidad de los indicadores de los procesos para la toma de decisiones, así como en la tecnología. Consulta disponible en [<http://www.tantum.com/mexico/el-presidente-vicente-fox-ya-tiene-su-cuarto-de-mando-una-de-las-ideas-mas-revolucionarias-e-innovadoras-del-siglo-xx/>]

En el caso de Venezuela, una alianza entre la principal industria del país Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) y la casa de software Visión Grupo Consultores, permitió el desarrollo de estrategias, utilizando una herramienta estratégica basada en la metodología Balanced Scorecard, como la más adecuada para contribuir tal objetivo por medio de la planificación estratégica y control de gestión. Consulta disponible en <http://www.tablero-decomando.com/opina/pdvsa.html>

En lo referente a la actividad de seguros en Venezuela, no existe indicio de la aplicación del modelo Balanced Scorecard, a pesar de la importancia que ha tenido dicha actividad; la misma viene de tiempos muy antiguos, ya que, el hombre desde siempre ha buscado, además de su sustento, la protección de sus bienes y de su entorno familiar y social, por tanto, la noción de seguridad es consustancial a la del ser humano. (La Previsora, 2009).

En Venezuela, la actividad de seguro comenzó a practicarse por colocaciones extranjeras, o bien por seguros independientes de alguna firma inglesa, alemana o norteamericana. Debido al incremento que éste tuvo en Venezuela, el Estado decidió intervenir implementando leyes para regular esta actividad, por ejemplo la Ley sobre Seguros y Vigilancia de las Empresas de Seguros; luego, a través del tiempo esta ley fue modificada por el Gobierno Nacional y es donde nace la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros.

Ahora bien, para el buen funcionamiento y mejor prestación del servicio, las empresas de seguro cuentan con agentes de seguros, corredores de seguros y corretaje de seguros.

La realidad es que muchas empresas de servicios son creadas y continúan creciendo sin tener una planificación que orienten los esfuerzos de quienes trabajan en ella. Aun cuando esta ausencia de planificación pueda haber sido fructífera durante muchos años, es indiscutible que estas empresas estén más propensas al fracaso pues sino no son capaces de definir formalmente que son y hacia dónde van, tampoco serán capaces de encontrar la mejor manera de alcanzar sus objetivos.

Frente a esta situación, las empresas de servicios, en este caso, el sector seguro, se encuentran inquietas y en la búsqueda de soluciones, es ahí donde la dirección y la planificación estratégica, con la herramienta del BSC resultan definitiva para la obtención de resultados exitosos y realmente sostenibles.

Las empresas de seguros venezolanas al carecer de un modelo de direccionamiento estratégico que le permita evaluar el cumplimiento de los objetivos, le impide a las empresas la reformulación de los mismos, motivando una gestión intuitiva y muy centrada en el corto plazo. En virtud de ello, es indispensable que las empresas aseguradoras venezolanas, enfoquen su visión en la metodología del Balanced Scorecard con el cual obtendrán un sistema de gestión estratégica en continuo mejoramiento con el fin de mejorar su modelo de planificación y gestión.

Actualmente las empresas aseguradoras venezolanas, no han proyectado un plan de direccionamiento estratégico formal, por tal motivo esta investigación se enfoca en realizar un modelo de direccionamiento estratégico centrado en la metodología del Balanced Scorecard, el cual generaría una solución a las principales deficiencias en el manejo de la gestión de las empresas aseguradoras, como son: aumento de reclamaciones por parte de los clientes, disminución de los clientes, alta competitividad, ausencia de creación de nuevos productos y/o servicios, bajos niveles de recompra (renovación de pólizas), falta de personal especializado en los departamentos técnicos, disminución de convenios con los proveedores de servicio, la falta de alineación de la alta dirección y los colaboradores con la filosofía de gestión y la falta de calidad en los productos y/o servicios que brinda.

Dado el contexto organizacional de las empresas aseguradoras venezolanas donde se hace difícil el control del funcionamiento de las áreas que componen el quehacer del seguro, es evidente la ausencia de un plan estratégico que avizore visión organizacional, destacándose en su componente organizacional la falta de pertenencia e identidad con la empresa pues los colaboradores, saben cuál es la función pero no cómo pueden contribuir para el crecimiento de la empresa, ni mucho menos cuál es la visión a futuro, en lo que se sesga la capacidad de toma de decisiones partiendo sólo desde aspectos financieros; motivo por el cual las hace vulnerable a que desaparezcan.

En este sentido, debido a la deficiente administración, escasez de desarrollo de tecnologías, ausencias de estrategias de crecimiento, falta de talento humano formado, altos niveles de rotación del personal, disminución del reconocimiento y productividad de la empresa, altos costos administrativos, respuesta rápida a los clientes, así como poca participación en el mercado asegurador, acarreados por la toma de decisiones sin sustento, genera la improvisación e inmediatez desaprovechando las capacidades y habilidades de los colaboradores, lo que puede desencadenar en el futuro, en pérdidas para las empresas aseguradoras venezolanas que a su vez impactan en su desempeño financiero y estabilidad empresarial.

En vista de la problemática actual y la competitividad fuerte en el sector asegurador venezolano, se hace necesario llevar a cabo un plan de direccionamiento estratégico con base a estrategias, que apoyen a mejorar y brindar los servicios de manera innovadora, competitiva y de calidad.

De ahí surge la necesidad de aplicar metodologías como el Balanced Scorecard, cuyo aporte a esta investigación es que permite operativizar la estrategia para llevarla a las acciones del día a día de las empresas aseguradoras venezolanas, medirlas y comunicar a los colaboradores, de todos los niveles, la estrategia de la empresa y cómo ellos contribuyen a alcanzarla mediante el logro de metas estratégicas que conlleva a contar con una plataforma organizacional sólida.

En este contexto, el Balanced Scorecard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados, el reto al que se enfrentan las empresas aseguradoras venezolanas, es saber adaptarse a cada transformación.

Adoptar este modelo de direccionamiento estratégico generará confianza, fidelidad y satisfacción de los asegurados, y a su vez, se podrá apreciar y visualizar los resultados económicos.

El modelo BSC arrojará indicadores que nos permitirán tomar acciones correctivas y detectar alertas que influyan en los resultados financieros y no financieros mediante un seguimiento continuo y adaptarnos a los cambios del entorno, a su vez promueve una gestión más eficiente, dirigida a optimizar el valor agregado de los colaboradores, lo que incide considerablemente en el logro de los objetivos empresariales, lo que se traduce en una mayor ventaja competitiva en el futuro.

Para concluir, el aporte de la metodología del Balanced Scorecard es que permite describir, medir y gestionar la estrategia de una forma simple y muy práctica, de manera de poder comunicarla en toda la estructura organizativa de las empresas aseguradoras venezolanas.

Lo expuesto anteriormente lleva a la creación de una propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

Interrogante de la Investigación

Lo planteado llevó a la necesidad de formularse la siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas?

Sistematización de la Investigación

1. ¿Cómo diagnosticar la situación actual de las empresas aseguradoras venezolanas?
2. ¿Cuáles son las perspectivas de las empresas aseguradoras venezolanas acorde a lo previsto en el Balanced Scorecard?
3. ¿Qué indicadores de control de gestión usar para evaluar el direccionamiento estratégico de las empresas aseguradoras venezolanas?
4. ¿En qué se va a fundamentar el modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos de las empresas aseguradoras venezolanas?

Objetivos de la Investigación

En ésta sección se establecen los objetivos de la investigación.

Objetivo General

Proponer un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las empresas aseguradoras venezolanas.
- Determinar las perspectivas de las empresas aseguradoras venezolanas acorde a lo previsto en el Balanced Scorecard.

- Definir los indicadores de control de gestión que permitan evaluar el direccionamiento estratégico de las empresas aseguradoras venezolanas.
- Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

Justificación de la Investigación

Esta investigación se enmarca en un entorno organizacional cambiante y dinámico, donde existe la necesidad de la empresa de identificar ventajas competitivas diferenciadoras, para mantenerse en el mercado asegurador venezolano.

La razón fundamental de la investigación se basa en la importancia de utilizar metodologías como el Balanced Scorecard y plantear controles mediante indicadores, que influyan en el proceso evolutivo de las empresas; la implantación de sistemas de indicadores, permite medir en todo momento las desviaciones en los resultados financieros de gestión y la consecución de los objetivos estratégicos. El Balanced Scorecard es una herramienta que comunica efectivamente la intención estratégica, la traduce, motiva y permite hacerle seguimiento al desempeño de las metas establecidas.

Una empresa enfocada hacia la estrategia logra conseguir resultados exitosos, para ello la estrategia debe estar bien diseñada y comprendida por los colaboradores, todos deben estar enfocados, comprometidos y alineados. A través de este modelo de direccionamiento estratégico, se puede detectar con la mayor rapidez y con la máxima precisión cuáles son las oportunidades de mejora en la gestión; con el fin de tomar decisiones que hagan que las empresas aseguradoras venezolanas tengan un mejor desempeño, consigan potenciar la expansión y tener una adecuación al desarrollo del mercado asegurador.

La realización de este estudio constituye un aporte investigativo dirigido a verificar la aplicabilidad, pertinencia y eficacia que tienen los elementos teóricos que fundamentan la metodología del Balanced Scorecard como herramienta de planeación estratégica, orientada a optimizar el desempeño.

Finalmente, desde un punto de vista académico, ésta investigación pretende ser de ayuda para la recolección de datos, suministrando instrumentos y bases teóricas que servirán como guía para futuras investigaciones, así como también para consultas referenciales que estén relacionadas con las variables objeto de estudio.

Alcance y Delimitación de la Investigación

Ésta investigación se desarrolla y está enmarcada dentro de las empresas aseguradoras venezolanas, comprendió el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico.

Es importante destacar que el desarrollo de ésta investigación no contempla la implantación y puesta en marcha del modelo de direccionamiento estratégico que se va a desarrollar, por lo tanto se delimitó a presentarse como una propuesta para las empresas aseguradoras venezolanas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de este punto la autora de la investigación realizó algunas revisiones de las cuales tomó como consideración algunos temas en cuestión. En este sentido, encontró importantes estudios sobre Balanced Scorecard desarrollados por otros autores los cuales se hayan vinculados con este trabajo de investigación.

Marín, Saritza (2009) *Balanced Scorecard: Herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.* Investigación realizada en la Universidad de Oriente, obtuvo el título de Magister en Ciencias Administrativas mención Finanzas.

La presente investigación se planteó como objetivo general Evaluar el Balanced Scorecard: Herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.”.

El trabajo se realizó bajo un estudio de campo puesto que se centró en la recolección de datos en el contexto real de la empresa, se empleó la entrevista estructurada. Los resultados de la investigación llevaron a la conclusión de que el Balanced Scorecard como herramienta de gestión, medición y control ofrece el marco para describir estrategias destinadas a crear valor y asegurar el éxito de la empresa.

Este trabajo sirve como referencia para la propuesta que se va a plantear para las empresas aseguradoras venezolanas, con el fin de lograr la efectividad en los procesos y el óptimo funcionamiento de la dirección.

Palabras clave: Mejora continua, empresa, implementación de estrategias, conocimiento.

Salvatierra, Miguel (2010) *Estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de Puntosalud Valencia C.A.* Investigación realizada en la Universidad de Carabobo, obtuvo el título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas.

El presente trabajo de grado tiene como finalidad proponer estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de Puntosalud Valencia C.A.

El estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo, tomando en consideración una población de 10 trabajadores que conforman el departamento de administración. Se empleó como técnica la encuesta, bajo el instrumento de recolección de datos el cuestionario en escala de Likert, validado a través del juicio de expertos.

La información recabada a través de los instrumentos fue procesada por medio de un análisis cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráfico de torta, así como su respectiva interpretación.

Luego de haber obtenido los datos se presentaron las conclusiones entre ellas: La empresa no cuenta con políticas financieras que permitan ejecutar eficientemente los procesos administrativos y operativos.

Este estudio soporta el tema de investigación debido a la versatilidad del Balanced Scorecard lo cual permite que sea aplicada en cualquier organización flexible, toda vez que se considera como un impulsador para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Palabras clave: estrategias, financiero, crecimiento.

Monsalve, José (2010) *BalancedScorecard y la atención al cliente en el departamento de pagos a proveedores.* Investigación realizada en la Universidad de los Andes, obtuvo el título de Magister en Ciencias Contables.

Tuvo como propósito determinar el Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la atención al cliente en el departamento de pagos a proveedores de Inversiones Selva, C.A.

La investigación fue caracterizada bajo un enfoque descriptivo de campo, con un diseño no experimental transeccional. Fueron tomadas 209 proveedores que le prestan servicio de suministro de insumos, partes y/o repuestos. Para la recolección se utilizó un cuestionario autoadministrado con escala tipo Likert, conformado por 45 ítems. Los resultados arrojaron que posee una buena estructura financiera y disponibilidad de flujo de caja, situación está que no aplica en el departamento de pago a proveedores.

Esta investigación se centró en la variable de atención al cliente, se relaciona con el estudio en desarrollo porque se analizaron las cuatro perspectivas del BSC adaptadas a la empresa Inversiones Selva, C.A.

Palabras clave: planeación, atención, cliente, estrategia, control.

Silva, Yaritza (2011) *Diseño de un cuadro de mando integral que permita, a la Gerencia de un banco en la República Bolivariana de Venezuela, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño.* Investigación realizada en la Universidad de Carabobo, obtuvo el título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia.

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita, a la alta gerencia de un banco venezolano, medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a sus principales indicadores de desempeño.

Se presenta como una investigación de tipo descriptiva documental, realizada a los bancos pertenecientes al Sistema Bancario Nacional, tomando como muestra los principales seis (6) bancos del país en captaciones de depósitos.

La información fue recabada a través de un análisis cualitativo a información bibliográfica, publicaciones oficiales de Instituciones del Estados, publicaciones oficiales de los bancos objeto de muestra, entre otros. La información obtenida en dicho análisis, permitió establecer plan estratégico modelo para la banca venezolana, a partir del cual se establecieron las perspectivas que conforman el CMI propuesto y sus respectivos indicadores.

Entre las conclusiones del investigador, se destaca la necesidad de que la banca venezolana utilice herramientas eficientes para medir y hacer seguimiento a la consecución de sus objetivos estratégicos.

Esta investigación fue seleccionada como referencia para el estudio, debido que contribuye en la generación de valor agregado, a través de la herramienta Balanced Scorecard y así evaluar la gestión de las empresas aseguradoras venezolanas con su entorno organizacional.

Palabras clave: control, seguimiento, estrategia, indicadores, desempeño.

Quintana, Gretty (2015) *Control de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard (BSC) del sector artes gráficas del municipio Girardot, estado Aragua.* Investigación realizada en la Universidad de Carabobo, obtuvo el título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas.

La investigación tuvo como propósito analizar el control de gestión financiera, basado en el Balanced Scorecard (BSC) del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua. El estudio se apoyó en un diseño de campo, no experimental, nivel descriptivo y de la modalidad de proyecto factible. Se utilizó la observación directa y como instrumento el cuestionario. La técnica que se utilizó para el desarrollo de esta actividad fue la estadística descriptiva. La población estuvo conformada por treinta (30) empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot. Se tomó como muestra diez (10) empresas del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot, Estado Aragua, representando el treinta y tres por ciento (33%) de la población objeto de estudio.

De acuerdo al análisis realizado, se pudo concluir que el Sector de Artes gráficas busca mejorar sus procedimientos con el fin de aplicar las estrategias financieras, buscando la penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes, para el Sector de Artes Gráficas, se consideró analizar el cuadro de mando integral como unidad de negocio en general, dada la disposición del personal a recibir recomendaciones que permitan gerenciar con mayor éxito el negocio.

Se recomienda utilizar el Cuadro de Mando Integral, como un sistema de aprendizaje para la toma de decisiones acertadas, que mejoren el desempeño de las actividades, abriendo una brecha de liderazgo en un mercado competitivo.

Palabras Clave: Control de Gestión Financiera, Balanced Scorecard (BSC)

Trabajos de Grado realizados en universidades internacionales

Gómez, Sebastián (2013) *Sobreviviendo a la Crisis. Aplicación del cuadro de mando integral en una empresa del sector de la construcción.* Investigación realizada en la Universidad de la Rioja.

En el presente trabajo se realiza el diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral en una PYME del sector de la construcción como herramienta de gestión empresarial para la implantación de la estrategia de la empresa y su posterior control a través de un conjunto coherente de indicadores que permitan evaluar su actuación hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos desde sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Esta investigación fue seleccionada como referencia para el estudio, se enfoca en las cuatro perspectivas del BSC, a su vez debido a la situación actual de las empresas se hace imprescindible disponer de gestión que ayuden al desarrollo e implantación de una estrategia empresarial que permita asegurar la consecución de los objetivos que se propongan.

Escobedo, Pedro (2013) *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional.* Magister en control de gestión. Universidad de Chile.

El estudio se enfocó en 3 casos de empresas chilenas que han implementado de forma periódica Sistemas de Planificación Estratégica. Los casos analizados buscan identificar las características, elementos y estrategias de tres empresas que han desarrollado una Planificación Estratégica a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de solucionar los problemas de alineamiento vertical y horizontal.

Cada uno de los casos es particularmente representativo de empresas que se desempeñan en industrias predominantes de Chile. Primero estudio una empresa minera (Minerales S.A.), luego una compañía que se dedica a la industria láctea (La Leche S.A.) y por último una empresa que ofrece servicios financieros (Compras Ltda.)

Para este estudio de casos se aplicara un modelo donde se definen las Declaraciones Estratégicas y se explican los Principales Procesos de las empresas. Luego se desarrolla el Mapa Estratégico corporativo, los Tableros de Gestión, los Tableros de Control y las Fichas de Indicadores. Para finalmente, consolidar todos los elementos del modelo en el Cuadro de Mando Integral.

Esta investigación busco que las empresas analizadas utilicen herramientas de planificación con anterioridad a otras herramientas de control de gestión y además que participen en su desarrollo diversos individuos y unidades de negocios al interior de la organización.

La relación que tiene con la investigación es que destaca el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, como herramienta del Sistema Planificación Estratégica, ya que brinda un marco para que la empresa traduzca su estrategia en un conjunto de objetivos, indicadores y metas con el propósito de facilitar y monitorear su implementación, y realizar seguimiento a su desempeño.

El BSC, además, se convierte en una valiosa herramienta de aprendizaje organizacional debido a que entrega información relevante que permite a los tomadores de decisiones verificar si la estrategia definida es la apropiada, y de no ser así plantea la dirección hacia donde se debe encauzar sus esfuerzos para redefinirla.

Bases Teóricas

A efectos de la presente investigación, las Bases Teóricas constituyen un desarrollo amplio y a la vez preciso de los conceptos y definiciones que conforman la perspectiva adoptada para sustentar y/o apoyar el problema planteado previamente, todo esto atendiendo a valiosas posturas de diversos (as) autores (as) cuyas ideas y aportes fortalecen, dan estructura y sustentan al trabajo en cuestión.

Asimismo, esta sección guarda un estrecho vínculo con las variables objeto de análisis, con miras a la consecución de conclusiones claras y fructíferas en el área estudiada.

Contexto de la evaluación de la gestión

La gestión es definida como una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo interno de la organización con sus objetivos globales y las características del entorno en que se desempeña. El termino evaluación o control se refiere a una de las funciones administrativas que se relaciona con la medición y corrección del desempeño con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizaciones.

Según Harold Koontz Heinz Weihrich (1998) señalan que el proceso básico de control implica tres elementos:

- Establecimiento de normas o criterios de desempeño.
- Medición del desempeño con base en esas normas o criterios.
- Correcciones de desviaciones.

Balanced Scorecard

Balance Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. Analog Devices diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cual denominaron Scorecard. Posteriormente, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard así como el Consultor David Norton, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término Balanced Scorecard, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas.

El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1997), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, los cuales, a su vez, constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio (performance) y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas claves de la empresa; no solamente hace posible la gestión estratégica de la empresa, sino que también existe en el campo de la gerencia una manera rigurosa de continuamente determinar y ejecutar los cambios requeridos. Esto es, poner sistemáticamente en marcha las iniciativas (proyectos internos y externos) que cambiarán lo que la empresa es capaz de hacer con plena alineación con la estrategia.

Según Kaplan y Norton (Ob.Cit.)

El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. (p.32)

Considerando que las organizaciones han experimentado a lo largo de los años un sin número de transformaciones, la gerencia se ha visto en la necesidad de incorporar a sus procesos, nuevos esquemas que permitan adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

Amo, Francisco (2011) define al cuadro de mando integral de la siguiente manera:

Metodología o técnica de gestión, que ayude a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (p11)

El Balanced Scorecard, puede verse como un instrumento que les permita trasladar los objetivos estratégicos de sus empresas, a un conjunto coherente de medidas definidas según algunos parámetros para la medición de la gestión.

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (Ob.Cit.) El BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altair (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante.

Dentro de los beneficios del cuadro de mando integral de Martínez y Milla (2012) mencionan:

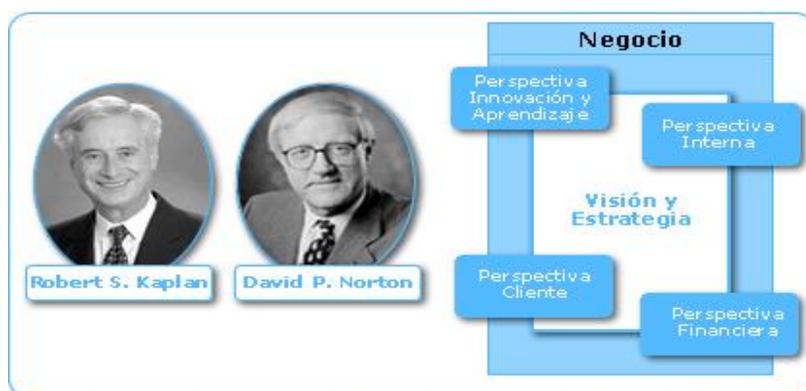
La alineación de los empleados hacia la visión de las metas de la empresa mejorando la comunicación y volviendo a definir las estrategias planteadas según los resultados orientados hacia la creación de valor uniendo la información de todas las áreas para mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones. (p. 200)

Altair (Ob. Cit.) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

- Creación sostenible de valor, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas
- Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad.
- Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.
- Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (Ob.Cit.), señalan que: Las perspectivas que se manejan en el Balanced Scorecard son:



Fuente: Ciencias Administrativas. [Documento en línea]. Disponible:
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z3.htm [Consulta: 2017]

Perspectiva financiera

La responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que sea demasiado tarde para tomar medidas correctivas, garantizando el adecuado flujo de caja que permita financiar en forma sostenible las estrategias de la compañía. La perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de la organización.

Según Kaplan y Norton (Ob.Cit), expresan:

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. Una cantidad considerable de empresas se encuentran en la fase de sostenimiento, “la mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. (p 61)

En la fase de cosecha “el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación”, por ende buscar reducir las necesidades de capital circulante.

Para cada una de las tres fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos.
2. Reducción de costes/mejora de la productividad.
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión.

La gestión del riesgo se ha convertido en una piedra angular en las organizaciones que buscan minimizar, trasladar o evitar posibles acontecimientos con efectos negativos hacia la organización. En la perspectiva financiera “los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están por debajo de lo esperado, conducen a endeudamientos inesperados y, por lo tanto a un mayor riesgo.”

Perspectiva del cliente

Al ser los clientes la razón de existir de un negocio, debemos encaminar nuestras acciones para satisfacer sus necesidades, por lo que “En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, 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”.

El éxito de los negocios está en proporcionar al cliente un valor agregado en los productos o servicios que ofrecen, por ello hay que anticiparnos al cambio en el mercado y promover innovación en lo que ofrecemos. La asociación de los productos con una marca y su arrastre es un elemento clave al plantearnos objetivos, mismos que mediremos a través de los indicadores.

Perspectiva de procesos internos

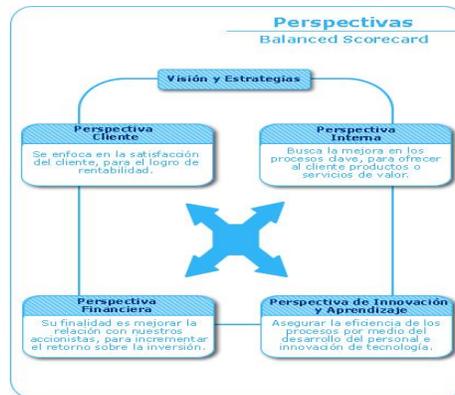
Tradicionalmente las empresas vienen creando manuales de procesos, mismos que contienen actividades que van vinculadas a la obtención de un producto, en donde medimos tiempos y asignamos responsables. El “CMI acostumbra a identificar nos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente”.

Cada negocio tiene su propio proceso interno, por ello la necesidad de establecer la cadena de valor, tomando en cuenta:

- La innovación (investigación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado), los principales indicadores que mediremos son: Porcentaje de productos nuevos, la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.
- Operaciones (comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio).
- Servicio Posventa, comprende garantías, devoluciones, defectos.
- La efectividad y la calidad deben estar presentes en todo momento, por ello la importancia de una cultura organizacional fuerte, enmarcados en la ética y con propósitos claros.

Perspectiva de conocimiento y aprendizaje

Recalca que se debe invertir en el talento humano, mejorar las capacidades de personas claves, la comunicación interna, adaptar las tecnologías a las necesidades, y cambiar a una gestión por procesos. Su definición responde a la pregunta ¿qué podemos mejorar para crear valor?, porque esta perspectiva se centra en la habilidad que tiene la empresa para la innovación, mejoras y aprendizaje de la compañía para generar valor. Esta perspectiva se enfoca en los indicadores de innovación, desarrollo e introducción de estándares para elaborar más rápidamente un producto, o la introducción de nuevos productos contemplados para futuras ventas. Así mismo contempla las capacidades de la gente, el clima organizacional y la tecnología alineados a la estrategia de la empresa.



Fuente: Ciencias Administrativas. [Documento en línea]. Disponible:
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z3.htm [Consulta: 2017]

Herramientas del Balanced Scorecard

Los altos mandos de la empresa utilizan esta metodología para monitorear a partir del cumplimiento de los indicadores, para tomar decisiones que ayuden a mejorar el desempeño y lograr los objetivos propuestos.

Con el Balanced Scorecard (BSC) se identifican las cuatro perspectivas, mostrándose la relación de una perspectiva y otra, y muestran los objetivos que tienen cada una de las perspectivas en un tablero al cual se le conoce como tablero de control.

Con el fin de hacer de la estrategia una actividad del día a día, Kaplan y Norton proponen cinco principios que mueve a una organización de un enfoque tradicional a una organización enfocada en la estrategia, los principios que la integran son liderazgo ejecutivo, traducción de la estrategia, alineamiento, motivación y gobierno. Estos principios forman un ciclo que ayuda a describir, medir y gestionar de manera continua la estrategia para fomentar la creación de valor para el cliente.

Semaforización del Balanced Scorecard

Para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos, la gerencia puede apoyarse con tecnología, la que le sirve para recolectar, reportar y analizar información de BSC a partir de los indicadores.

Para distinguir el progreso de cada indicador, las tecnologías de medición semaforizan con base en su avance, utilizando los colores verde, ámbar y rojo.

-  El **verde** representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.
-  El color **ámbar** se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, es decir, se representa con ése color cuando el objetivo regularmente es cumplido.
-  Por último, el color **rojo** señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto indica que el indicador no se ha cumplido.

Fuente: Ciencias Administrativas. [Documento en línea]. Disponible:
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z3.htm [Consulta: 2017]

Mapa Estratégico

Toda actividad en la vida de las personas o las organizaciones requiere de una guía o un camino a seguir, por eso generalmente se habla de “mapas”.

En este caso, se refiere a Mapas Estratégicos para relacionarlo con el rumbo que deben tomar las empresas.

Al respecto Serna, Humberto (2008) comenta lo siguiente:

La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de una unidad de negocio. Por tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y en las unidades estratégicas de servicios compartidos (UESC) (p. 271)

En este sentido, Kaplan y Norton (Ob. Cit.) señalan lo siguiente:

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. (p.79)

Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes.

Al respecto, David F. (1997) acota lo siguiente:

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirían que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.(p.3)

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones, que permiten que la organización logre sus objetivos.

- La formulación: incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misión y visión de la organización, la fijación de objetivos a largo plazo, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.
- La ejecución: requiere que la organización establezca metas (objetivos a corto plazo), diseñe políticas, elabore presupuestos y motive a sus empleados y asigne recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.
- La evaluación: comprueba los resultados de la formulación y ejecución, por medio de indicadores y mediante un sistema de control de gestión diseñado para tal efecto.

Gestión

Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2010) señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

En una organización también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Control de Gestión

Gran Plaza y Jaime Ilustrado (Ob. Cit.) el control de gestión en el trabajo de una empresa están dados por la forma en que esta asume la estructura, organización y la administración misma de esa actividad, con vista a materializar sus objetivos y política de seguridad así como el cumplimiento de las regulaciones jurídicas vigentes en esta materia. En esencia, el Control de Gestión es un mecanismo de medición de los intentos estratégicos por lograr con efectividad los objetivos organizacionales.

Constituye la manera mediante la cual, las estrategias y recursos son dirigidos a los aspectos claves del éxito organizacional y a la satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional, como a escala nacional.

Es una herramienta para identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, entre otros), los cuales son generados por la gestión de los distintos procesos que componen su cadena de valor.

Comunicación

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, es vital cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

Desde esta premisa señala Chiavenato (2001) que la comunicación “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda.” (p.64).

Asimismo la comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Por consiguiente se logrará, si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Además desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Planificación empresarial

De acuerdo al autor Ander Egg, Ezequiel (2007), señala lo siguiente:

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo.

- El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada.

- El propósito afirmativo de la organización consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Etapas de la planificación empresarial

Según Ander Egg, Ezequiel (Ob. Cit.), las etapas básicas de la planificación empresarial son:

Planificación estratégica

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en cuanto al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificación táctica

Es aquella que está constituida por un conjunto de acciones específicamente desarrolladas por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente debe concentrarse en los siguientes aspectos: El empleo de los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos. La asignación de subjetivos al personal operativo. La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.

Planificación operativa

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones y consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes que la organización debe hacer para que tenga éxito a corto plazo y muestra cómo se deben aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

El Seguro

Ámbito mundial

La historia del seguro se remonta a las antiguas civilizaciones en donde se utilizaban prácticas que constituyeron los inicios de nuestro actual sistemas de seguros.

Probablemente las formas más antiguas de Seguros fueron iniciadas por los Babilonios y los Hindúes. Se menciona como primer antecedente el “Código de Hammurabi” Rey de Babilonia; dentro de éste se preveía indemnizar a las esposas y descendientes en caso de la muerte del cónyuge. También se realizaban contratos conocidos bajo el nombre de Contratos a la gruesa y se efectuaban, esencialmente, entre los banqueros y los propietarios de los barcos; con frecuencia, el dueño de un barco tomaría prestados los fondos necesarios para comprar carga y financiar un viaje. Dicho contrato especificaba que si el barco o carga se perdía durante el viaje, el préstamo se entendería como cancelado, el costo de este contrato era muy elevado; sin embargo, si el banquero financiaba a propietarios cuyas pérdidas resultaban mayores que las esperadas, éste podía perder dinero.

Con el crecimiento del comercio durante la Edad Media tanto en Europa como en el Cercano Oriente, se hizo necesario garantizar la solvencia financiera en caso de que ocurriese un desastre de navegación. Eventualmente, Inglaterra resultó ser el centro marítimo de mundo, y Londres vino a ser la capital aseguradora para casco y carga. Un gran incendio en el año 1666 que destruyó la mayor parte Londres llamó la atención sobre la importancia de desarrollar Seguros de Incendio y, una oficina fue constituida para tal efecto.

Las sociedades con objeto asegurador aparecieron alrededor de 1720 y en las etapas iniciales los especuladores y promotores ocasionaron el fracaso financiero de la mayoría de estas nuevas sociedades; las repercusiones fueron tan serias que el Parlamento restringió las licencias, de tal manera, que solo hubo dos compañías autorizadas, entre ellas se encuentra Lloyd’s de Londres, la cual aún permanece.

Los vestigios del Seguro de Vida se encuentran en antiguas civilizaciones, tal como Roma, donde era acostumbrado por las asociaciones religiosas, coleccionar y distribuir fondos entre sus miembros en caso de muerte de uno de ellos corresponde a Gran Bretaña la gloria de la emisión el 18 de Junio de 1583 de la póliza de seguro de vida más antigua que existe, para cubrir un plazo de 12 meses de vida de William Gibbons por el monto asegurado de 382 Libras, a una prima del 8%, la cual se halla en el “British Museum”. El seguro fue distribuido entre 16 aseguradores y registrado en la Cámara de Seguros de la “Royal Exchange”.

A mediados del siglo XVII los matemáticos empezaron a perfeccionar lo que podía llamarse la ciencia del azar. En Holanda Jean de Uit y Christian Huyghens; en Francia Pascal, en Inglaterra Halley y en Alemania Neumann sentaron las bases de la ciencia actuarial. Dicho trabajo permitió elaborar tablas sobre la igualación matemática de grandes grupos de riesgos similares, para establecer la relación entre la prima y el riesgo. Después de muchos años de empirismo nació el seguro científico y con él la posibilidad de extender las operaciones de los aseguradores a nuevos eventos inciertos.

Formalmente, el seguro nació en Italia, como seguro marítimo, tomó impulso en España, adquirió forma jurídica en Francia, Países Bajos y en Alemania. Maduró en Inglaterra, especialmente en el ramo de incendio y vida; y se inició así el periodo de la empresa aseguradora. De esta forma se organizaron las empresas o corporaciones, las cuales, mediante cálculos actuariales, podían establecer las posibilidades de que ciertos hechos ocurrieran y medida su frecuencia, estimar los riesgos de cualquier acto vital pudiera engendrar.

Ámbito Nacional

En Venezuela en 1862 apareció el primer código de comercio formal, regulando la actividad aseguradora. En 1886 se funda en el Estado Zulia la primera aseguradora venezolana que fue "Seguros Marítimos"; posteriormente apareció en Caracas “La Venezolana” en 1893, aunque ya para esa época funcionaban en el país diversas agencias de compañías extranjeras. La casi totalidad de estas agencias o sucursales fueron eliminadas porque los representantes de dichas empresas no quisieron someterse a las disposiciones del Código de Comercio en garantía de los asegurados.

Su evolución comprende 3 grandes periodos:

- **Primer período 1900 -1960**

Se caracterizó por la abundante presencia de compañías extranjeras, sucursales o nacionales con parte de capital extranjero y con recurso humano proveniente también del exterior; esto trajo como consecuencia que la actividad de seguros se desarrollara con criterios muchas veces pocos adaptados con la realidad venezolana.

Para la época de los años 50 comenzaron a crearse las compañías nacionales. Gran parte de los ejecutivos extranjeros se fueron del país, quedando a cargo de estas compañías capital humano venezolano que había sido formado por el extranjero. En la historia del seguro venezolano esto es visualizado como un renacimiento del seguro hacia una mayor tecnificación.

En 1914 se fundó la Previsora. Esta empresa absorbió a la compañía Venezolana de Seguros.

En 1925 funcionaba en Caracas, además de la Previsora, la Compañía Fenix que en 1930 fue absorbida por la Previsora.

En el año 1930 se registró un suceso que iba a ser trascendental para el progreso de los Seguros de Vida: el 1ro de junio comenzó sus actividades en Caracas la “PanamericanLife” y seguidamente se observa como empieza a despertar la conciencia pública a la nación de previsión social como una necesidad imperiosa del hombre civilizado.

En 1931 se funda Seguros Ávila, que fue la primera empresa de seguros inscrita en el Ministerio de Fomento cuando se dictó la Ley de 1935 su registro tenía el N° 1 y fecha 8 de julio de 1936.

Al crearse la fiscalía de empresas de seguros en el Ministerio de Fomento, se requirió la inscripción en su registro de todas las empresas nacionales, así como de los agentes y las sucursales de empresas extranjeras.

En 1936 se inscriben tres compañías nacionales y dos agencias de empresas extranjeras.

Para 1946, se habían inscrito y funcionaban en el país. 6 empresas nacionales y 14 empresas extranjeras.

Para 1956, las compañías nacionales ya eran 25 y las extranjeras 23. Sin embargo, de las empresas nacionales, 8 al menos tenían capital mayoritariamente extranjero y sólo en el resto eran auténticamente nacionales el capital y el control.

Los graves problemas económicos por los que atravesó el país ocasionados por el cambio del gobierno para 1958, hicieron que muchas empresas nacionales se declararan en quiebra o liquidación amistosa. Algunas extranjeras decidieron cerrar sus oficinas en Venezuela y retirarse del mercado directo.

- **Segundo período 1960 -1990**

Lo que caracteriza a este periodo es el auge de las compañías nacionales. El 25 de julio de 1965 se promulga la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, que obliga a las empresas extranjeras a constituirse en el país y exige que al menos el 51% del capital pertenezca a personas físicas o jurídicas venezolanas; por ello la mayoría de las empresas extranjeras se fueron.

En 1967 se reunieron en Caracas varias empresas de seguros de varios países y creó la Confederación Panamericana de Productores de Seguros (COPRAPOS); Venezuela en ese momento ingresó en el Buró Internacional de Productores de Seguro (BIPAR).

En 1972 Venezuela asistió a la Primera Reunión Mundial de Productores de Seguros efectuada en Buenos Aires y en ésta, se proclamaron los principios que regulan la profesión del productor de seguros, base firme de los derechos que asisten a los hombres y mujeres que dedican su vida a esta noble actividad de servicio social.

En 1975 la ley de seguros redujo aún más la presencia de capital extranjero en las compañías, a menos del 20%. Esto minimizo la posibilidad de traer conocimiento técnico extranjero, por lo que las compañías comenzaron a contar con un recurso humano poco capacitado.

Ante esta necesidad de profesionalización surgió en Venezuela el Instituto Universitario de Seguros y con él, la carrera técnica de Técnico Superior Universitario en Seguros.

Para 1980 habían inscritas en total 44 empresas de seguros operando en el territorio nacional.

- **Tercer período 1990 - Actual**

Contrario al período nacionalista anterior, lo que caracteriza a este tercer período es nuevamente el auge de las compañías extranjeras.

Para 1994 debido a la crisis financiera los Bancos para cumplir con sus clientes, solicitaron auxilio al Fondo de Garantía de Depósitos y Protección Bancaria (FOGADE), quien les prestó requerido con garantías de activos de sus Bancos. Entre esos activos se encontraban acciones de compañías aseguradoras; es así como FOGADE se hizo dueño de conocidas empresas de seguros: La Seguridad, Seguros Caracas, Latinoamericanas, entre otras. En este mismo año se modificó la Ley de Seguros y Reaseguros, y ahora la intervención de capital extranjero resultó limitada; esto con el fin de que las Compañías de Extranjeras pudieran comprar las compañías de FOGADE, el cual les permitió pagar con bonos de la deuda Venezolana.

Sólo quedó Seguros Orinoco como compañía nacional importante, seguida de Seguros Mercantil; en el año 2002 estas empresas se fusionan; desapareciendo Seguros Orinoco del mercado asegurador.

Estas operaciones originaron que las Compañías extranjeras tomaran ventajas competitivas con respecto a las compañías nacionales, por cuanto, podían ofrecer los mismos Seguros a tarifas menores, incrementando su posibilidad de captar clientes. No obstante; su proliferación en el mercado Venezolano también ha producido beneficios: una competencia de calidad y un nuevo interés por tecnificar y profesionalizar aún más al recurso humano que participa en la actividad aseguradora.

El 30 de diciembre de 2015 entró en vigencia la “Ley de la Actividad Aseguradora”.

Este nuevo marco legal se aplica específicamente a las actividades de las empresas de seguros, las de reaseguros, los agentes de seguros, los corredores de seguros, las sociedades de corretajes de seguros y reaseguros, las oficinas de representación o sucursales de sociedades de corretaje de reaseguros en el exterior, los auditores externos, actuarios independientes, inspectores de riesgos, peritos, evaluadores, ajustadores de pérdidas, las asociaciones cooperativas que realicen operaciones de seguro, las empresas que se dediquen a la medicina pre-pagada; así como las empresas cuyo objeto sea el financiamiento de primas de seguro.

Actualmente en el año 2017, en Venezuela existen 48 Empresas de Seguros, inscritas en el registro de compañías de Seguros (Operativas).

Objeto del seguro

El principal objetivo de una empresa de seguros es de brindar a sus asegurados la protección económica al momento que suceda un evento no esperado o una pérdida financiera.

Uno de los aspectos importantes en la compañía de seguros son los ingresos y egresos que la misma pueda generar, pudiendo así distinguir las entradas y salidas económicas para poder determinar las salidas innecesarias en cuanto a capital se refiere.

La principal función de las compañías de seguros es indemnizar aquellos siniestros que ocurrieron de manera justa; entre otros egresos se encuentran los gastos de administración la cual incurre la Compañía como son: los salarios, publicidades, equipos electrónicos, materiales de oficina entre otros; por otra parte existen los ingresos, como lo es el cobro de primas por pólizas emitidas, apostando a la no ocurrencia de siniestros por parte del asegurado para así tomar como ganancia lo cobrado, sin indemnizar lo que posiblemente pudo haber ocurrido.

El volumen de primas por parte de la compañía produce una generación en el flujo de caja, que es de gran necesidad e importancia en toda aseguradora, de esa manera se puede evidenciar la ganancia o pérdida que puede estar generando la compañía y hacer un seguimiento exhaustivo del ramo, para así medir el comportamiento del cien por ciento (100%) de retención del ramo y de esta forma poder tomar decisiones que puedan mejorar los resultados financieros.

Por tal motivo, debe existir un buen manejo del capital generado por las aseguradoras, ya que de ese resultado depende la existencia de las mismas en el mercado.

Clasificación de los Seguros

Seguros de Personas

Este tipo de seguros lo conforman una serie de contratos diseñados para amparar la integridad física de personas naturales, respecto a las consecuencias adversas que pueden generar los riesgos a los cuales ellas están expuestas.

Entre los que la conforman se encuentra el Seguro de Vida, Salud (HCM), Accidentes Personales.

Seguros Generales

Llamados también de daños, se refiere a la cobertura de cosas o bienes, tales como incendio, robo, casco, transporte marítimo, entre otros.

Panorama general actual del sector asegurador venezolano

En Venezuela las compañías de seguro están operando en un entorno económico adverso, en el que se encuentran con un mayor número de personas cuyos ingresos se han reducido, alta tasa de inflación, gastos médicos, de reposición y reparación de bienes que se incrementan y obligan a aumentar las primas, que cada día menos personas pueden pagar; aunado a esto afrontan la profundización del deterioro social, los cuales elevan la cantidad de siniestros que están comprometidas a indemnizar. Consulta disponible en [Extracto tomado del Programa de Excelencia operacional en reclamos de HCM de Seguros Mercantil, análisis del entorno venezolano del negocio asegurador, módulo I, 2002, pag31]

Ante esta situación del país, existe una competencia profesionalizada y agresiva del sector, es una necesidad para las aseguradoras estudiar y aplicar soluciones inteligentes, innovadoras y adecuadas en defensa de su patrimonio, de su estabilidad y en pro de su mejora continua, para poder cumplir con los compromisos hacia la comunidad asegurada y proteger sus intereses presentes y futuros.

Estructura

De acuerdo al Anuario Seguros en Cifras 2016 N° 49, boletín que recaba de manera ordenada, detallada y eficiente la información y las variables más relevantes, desde el punto de vista contable-financiero, del Mercado Asegurador Venezolano, utilizando como insumo fundamental las cifras que los propios sujetos regulados proporcionan a través del Sistema de Estados Financieros Analítico Mensual (SEFAM), corroborados a través de inspecciones y fiscalizaciones permanentes, emitido por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora, órgano desconcentrado, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Banca y Finanzas, en el marco de sus competencias y como ente de control, vigilancia y supervisión del Sector Asegurador Venezolano, presenta de manera responsable y objetiva las cifras oficiales, claras y transparentes, que reflejen la realidad del sector para el año 2016.

Las empresas de seguros que esta autorizadas para operar en Venezuela son 48 empresas.

Al finalizar diciembre de 2016, 42 empresas operaron seguros Generales y Vida, mientras que 1 empresa opero en seguro Generales (sólo en incendio y líneas aliadas), De las 48 empresas que conformaron el sector asegurador al cierre de diciembre de 2016, 3 compañías operaron, exclusivamente, el ramo de generales, 1 el ramo de vida, 1 el ramo de vida (solo funerario).

Cuadro N° 1. Empresas de Seguros autorizadas para operar según ramos

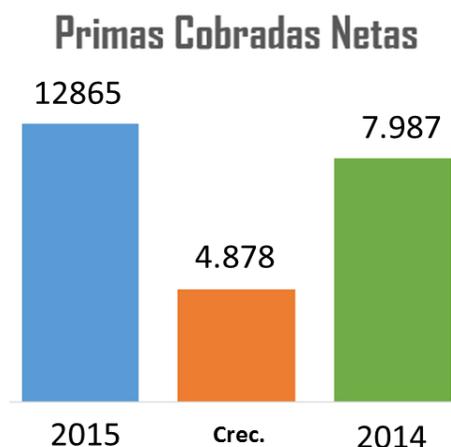
EMPRESAS DE SEGUROS AUTORIZADAS PARA OPERAR SEGÚN RAMOS			
Nro.	Logo	Empresa	Ramos en que opera
1		Adriática de Seguros, C.A.	Generales y Vida
2		Altamira, C.A., Seguros	Generales y Vida
3		American International, C.A. de Seguros	Generales y Vida
4		Andes C.A., Seguros Los	Generales y Vida
5		Aseguradora Nacional Unida Uniseguros	Generales y Vida
6		Atrio Seguros C.A.	Generales y Vida
7		Ávila C.A., de Seguros	Generales y Vida
8		Banesco Seguros C.A.	Generales y Vida
9		Bolivariana de Seguros y Reaseguros, C.A.	Generales y Vida
10		Carabobo C.A., Seguros	Generales y Vida
11		Caracas de Liberty Mutual C.A. Seguros	Generales y Vida
12		Caroní, C.A., Seguros	Generales y Vida
13		Catatumbo C.A., Seguros	Generales y Vida
14		Constitución C.A., Seguros	Generales y Vida
15		Corporativos C.A., Seguros	Generales y Vida
16		Estar Seguros, S.A.	Generales y Vida
17		Federal C.A., Seguros	Generales y Vida
18		Guayana C.A., Seguros	Generales y Vida
19		Hispana de Seguros, C.A.	Generales y Vida
20		Horizonte, C.A. Seguros	Generales y Vida
21		Iberoamericana de Seguros C.A.	Generales y Vida
22		Interbank Seguros S.A.	Generales y Vida
23		Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	Generales y Vida
24		Mercantil C.A., Seguros	Generales y Vida
25		Multinacional de Seguros C.A.	Generales y Vida
26		Nuevo Mundo S.A., Seguros	Generales y Vida
27		La Occidental C.A., Seguros	Generales y Vida
28		Océánica de Seguros, C.A.	Generales y Vida
29		Oriental de Seguros C.A., La	Generales y Vida
30		Pirámide C.A., Seguros	Generales y Vida
31		La Previsora, C.N.A. de Seguros	Generales y Vida
32		Proseguros, S.A.	Generales y Vida
33		Provincial S.A., Seguros	Generales y Vida
34		Qualitas C.A., Seguros	Generales y Vida
35		Universal de Seguros C.A.	Generales y Vida
36		Universitas, C.A. Seguros	Generales y Vida
37		Venezolana de Seguros y Vida C.A.	Generales y Vida
38		Venezuela C.A., Seguros	Generales y Vida
39		Seguros La Vitalicia	Generales y Vida
40		Vivir Seguros C.A.	Generales y Vida
41		Zuma Seguros, C.A.	Generales y Vida
42		Zurich Seguros, S.A.	Generales y Vida
43		Primus Seguros C.A.	Generales (Sólo opera en Incendio y Líneas Aliadas) y Vida
44		Internacional, C.A. de Seguros	Generales
45		Mundial, C.A.V. de Seguros de Crédito La	Generales
46		Regional, C.A. de Seguros La	Generales
47		Fé C.A., Seguros La	Vida
48		Virgen del Valle C.A., Seguros	Vida (sólo funerario)

Fuente: Dirección Legal de la Superintendencia de la Actividad Aseguradora. Dirección Actuarial.

División de Estadísticas. “Seguro en Cifras”, 2016

Crecimiento

El conjunto de contribuciones económicas percibidas por el sector de seguros ubica las Primas Netas Cobradas en Bs. 12.865 millones en enero de 2015, con un crecimiento de Bs. 4.878 millones (61,07%) con relación a enero de 2014.



Fuente: Informe de SOFTline Ratings de las Empresas de Seguro, realizado con la información financiera procesada a través del Sistema SAIF.

Ranking de Primas Netas Cobradas

Las 5 empresas líderes concentran el 53,30% de participación (share) mercado asegurador del ranking de primas netas cobradas, como se puede observar en la siguiente tabla:

Cuadro N° 2. Primas Cobradas

Rk	Empresa de Seguro	Primas Cobradas (Millones de Bs.)					
		30 de junio de 2017			30 de junio de 2016		
		Primas	% Crec	% Share	Primas	% Crec	% Share
1	Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	151.905	168	15,1	56.773	213	17,3
2	Horizonte, C.A. Seguros	130.881	312	13,0	31.763	178	9,7
3	Universitas, C.A. Seguros	89.286	429	8,9	16.884	521	5,1
4	Mercantil C.A., Seguros	84.510	141	8,4	35.024	146	10,7
5	Previsora, C.N.A. de Seguros La	80.648	185	8,0	28.344	291	8,6

Fuente: Consulta disponible en <http://www.sudeaseg.gov.ve>. Primas Cobradas. Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017)

Ranking del saldo de operaciones (Resultado Neto)

Esta tabla muestra el crecimiento del resultado neto en millones de Bs., donde se compara al año 2017 con respecto al año 2016, de las cinco empresas de acuerdo al ranking del saldo de operaciones de cada empresa emitido por la Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDEASEG).

Cuadro N° 3. Resultado Neto

Rk	Rest	Empresa de Seguro	Resultado Neto (Millones de Bs.)			
			30 de junio de 2017		30 de junio de 2016	
			ResNeto	% Crec	ResNeto	% Crec
1		Zurich Seguros, S.A.	177.995	1.083	15.044	92.445
2		Mercantil C.A., Seguros	12.634	155	4.954	407
3		Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	9.017	104	4.423	387
4		Caroní, C.A., Seguros	4.601	306	1.133	579
5		Banesco Seguros C.A.	3.620	64	2.209	910

Fuente: Consulta disponible en <http://www.sudeaseg.gob.ve>. Resultado Neto. Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017)

Bases Legales

Como base legal de la presente investigación se consultaron: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Leyes, Reglamentos, las cuales se mencionan y desarrollan a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Publicada en Gaceta Oficial de fecha 30 de Diciembre de 1999, N° 36.860

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Interpretación: Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios apreciativos, bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Artículo 187. El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

Interpretación: Según lo planteado en el artículo anterior, se considera que todo trabajador tiene derecho de gozar de su tiempo libre, permitiendo así mejorar o mantener una buena calidad de vida laboral, personal y física.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) Publicada en Gaceta Oficial de fecha 07 de Mayo de 2012, N° 6076.

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Interpretación: El presente artículo explica que un colaborador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros.

Para así dar propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo Publicada en Gaceta Oficial de fecha 28 de Abril de 2006, N° 38.426.

Artículo 17

Deberes fundamentales del patrono o patrona:

El patrono o patrona observará, entre otros, los siguientes deberes fundamentales:

- a) Pagar el salario al trabajador o trabajadora, en los términos y condiciones imperantes en la empresa, establecimiento, explotación o faena.
- b) Adoptar las medidas adecuadas para evitar que el trabajador o trabajadora sufra daños en su persona o en sus bienes, con ocasión de la prestación de sus servicios.
- c) Garantizar al trabajador o trabajadora ocupación efectiva y adecuada a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva.
- d) Respetar la dignidad del trabajador o trabajadora y, tanto, su intimidad y libertad de conciencia; y
- e) Brindar igualdad de trato y oportunidades a los trabajadores o trabajadoras.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Publicada en Gaceta Oficial de fecha 26 de Julio de 2005, N° 38.236.

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 1. El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 3. El estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta ley.

Artículo 4. Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

- 1.- Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
- 2.- Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tiene influencias sobre él.
- 3.- Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
- 4.- Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las condiciones necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Interpretación: Según lo planteado en el artículo anterior, se puede resumir que toda organización ya sea esta pública, privada dedicada a cualquier ramo, están en la obligación de garantizar a los colaboradores un ambiente seguro, buen acondicionamiento físico que le permita un desarrollo productivo. Proporcionar a los colaboradores un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la empresa.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Publicado en Gaceta Oficial N° 38.596 de fecha 3 de Enero de 2007.

Artículo 1. Objeto.

El presente Reglamento tiene por objeto desarrollar las normas de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo dirigidas a:

1. Promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y las trabajadoras en todas las ocupaciones.
2. Prevenir toda causa que pueda ocasionar daño a la salud de los trabajadores y las trabajadoras, por las condiciones de trabajo.
3. Proteger a los trabajadores y las trabajadoras asociados y asociadas en sus ocupaciones, de los riesgos y procesos peligrosos resultantes de agentes nocivos.
4. Procurar al trabajador y trabajadora un trabajo digno, adecuado a sus aptitudes y capacidades.
5. Garantizar y proteger los derechos y deberes de los trabajadores y las trabajadoras, y de los patronos y las patronas, en relación con la seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, descanso, utilización del tiempo libre, recreación y el turismo social.

Ley de la Actividad Aseguradora Publicada en Gaceta Oficial de fecha 30 de Diciembre de 2015, N° 6.211.

Artículo 1. Objeto y Ámbito de aplicación

El objeto de la presente Ley es establecer el marco normativo para el control, vigilancia, supervisión, autorización, regulación y funcionamiento de la actividad aseguradora, a fin de garantizar los procesos de transformación socioeconómico que promueve el Estado, en tutela del interés general representado por los derechos y garantías de los tomadores, asegurados y beneficiarios de los contratos de seguros, de reaseguros, los contratantes de los servicios de medicina prepagada y de los asociados de las cooperativas que realicen actividad aseguradora de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional. Esta Ley se aplica a toda la actividad aseguradora desarrollada en el territorio de la República, o materializada en el extranjero, que tenga relación con riesgos o personas situados en ésta, realizada por los sujetos regulados, definidos en esta Ley, y por todas aquellas personas naturales o jurídicas que desarrollen operaciones y negocios jurídicos calificados como actividad aseguradora, de prestadores de servicio de medicina prepagada, así como a las personas que representan el interés general objeto del presente marco normativo.

Artículo 2

Actividad Aseguradora

Es toda relación u operación relativas al contrato de seguro y al de reaseguro, en los términos establecidos en la ley especial que regula la materia. El objeto de la presente Ley es establecer el marco normativo para el control, vigilancia, supervisión, autorización, regulación y funcionamiento de la actividad aseguradora, a fin de garantizar los procesos de transformación socioeconómico que promueve el Estado, en tutela del interés general representado por los derechos y garantías de los tomadores, asegurados y beneficiarios de los contratos de seguros, de reaseguros, los contratantes de los servicios de medicina prepagada y de los asociados de las cooperativas que realicen actividad aseguradora de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional.

Asimismo, el Órgano Competente del Control de la Actividad Aseguradora está señalado en el:

Artículo 4: La Superintendencia de la Actividad Aseguradora es un servicio desconcentrado funcionalmente con patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de finanzas, que actuará bajo la dirección y responsabilidad del o la Superintendente de la Actividad Aseguradora y se regirá por las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento y por los lineamientos y políticas impartidas por el Ejecutivo Nacional a través del Ministerio del Poder Popular de adscripción, conforme a la planificación centralizada.

La actividad aseguradora tiene importancia estratégica, social y económica, por eso lleva a que este bajo supervisión administrativa con reglas propias de funcionamiento, control e inspección, como también el control estatal a través de las legislaciones y superintendencia cread para tal fin. Las empresas de seguros actúan como intermediarios financieros con unas características especiales que las diferencian de las restantes empresas financieras. Una aseguradora es la empresa especializada en el seguro cuya actividad consiste en producir los servicios de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo.

La Ley de la actividad aseguradora señala en el **Artículo 31** lo siguiente: las empresas del Estado podrán ser autorizadas para operar como empresas de seguros y reaseguros de acuerdo con lo previsto en esta Ley, su Reglamento y las normas prudenciales que dicte la Superintendencia de la Actividad Aseguradora.

Ahora bien, según datos proporcionados por la página web de la Superintendencia de la Actividad Aseguradora en Venezuela, hay 48 empresas aseguradoras, de la cuales 6 son empresas públicas y 41 son empresas privadas.

Ley del Contrato de Seguro Publicada en Gaceta Oficial de fecha 12 de Noviembre de 2001, N° 5.553.

Artículo 5. El Contrato de seguro es aquél en virtud del cual una empresa de seguros, a cambio de una prima, asume las consecuencias de riesgos ajenos, que no se produzcan por acontecimientos que dependan enteramente de la voluntad del beneficiario, comprometiéndose a indemnizar, dentro de los límites pactados el daño producido al tomador, al asegurado o al beneficiario, o a pagar un capital, una renta u otras prestaciones convenidas, todo subordinado a la ocurrencia de un evento denominado siniestro, cubierto por una póliza. Las disposiciones del contrato de seguro se aplicarán a los convenios mediante los cuales una persona se obliga a prestar un servicio o a pagar una cantidad de dinero en caso de que ocurra un acontecimiento futuro e incierto y que no dependa exclusivamente de la voluntad del beneficiario a cambio de una contraprestación, siempre que no exista una ley especial que los regule.

Características del Contrato

Artículo 6. El seguro es un contrato consensual, bilateral, oneroso, aleatorio, de buena fe y de ejecución sucesiva.

Partes del Contrato

Artículo 7. La empresa de seguros o asegurador, es decir, la persona que asume los riesgos. El tomador, o sea, la persona que obrando por cuenta propia o ajena traslada los riesgos.

Asegurado y beneficiario

Artículo 8. En los contratos de seguros podrían existir además de las partes señaladas en el artículo anterior, el asegurado, persona que en sí misma, en sus bienes o en sus intereses económicos está expuesta al riesgo; y el beneficiario, aquél en cuyo favor se ha establecido la indemnización que pagará la empresa de seguros. El tomador, el asegurado o el beneficiario pueden ser o no la misma persona.

Definición de Términos

Colaborador: es la persona que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro.

Control: función administrativa que consiste en medir corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes, mide el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; y logro de objetivos al menor costo.

Eficacia: es la consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

Estrategias: Acción propuesta para asegurar el logro de los objetivos considerados y aprovechando las oportunidades que brindan o las debilidades que ofrece la contraparte.

Gerencia: Es el proceso de organización y utilización de recursos con el fin de alcanzar objetivos predeterminados.

Indicador de gestión: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas.

Meta: cuantificación de los objetivos a lograr en los ámbitos temporal y espacial.

Organización: función administrativa que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberían desempeñar en una empresa.

Planeación estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Trabajo en Equipo: es la capacidad para trabajar de manera complementaria, es decir, de aunar esfuerzos y disponer las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de sus partes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se establecen los lineamientos metodológicos, con relación al tipo de investigación, diseño, población y muestra, instrumentos utilizados para la recolección de datos, el tratamiento de la información y el procesamiento general bajo el cual se está desarrollando la investigación.

En tal sentido, Arias, Fidias (2006) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema” (p.45)

Tipo de Investigación

Esta investigación cuyo objetivo es proponer un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para optimizar los procesos de control de gestión de las empresas aseguradoras venezolanas, se enmarca dentro del tipo de investigación de campo, según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2008)

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos. Los datos son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.18).

La información será aportada por las empresas aseguradoras venezolanas a través de una encuesta tipo cuestionario, a partir de una muestra representativa del estrato que compone la población estudiada.

Modalidad de Investigación

Por las características de la presente investigación se consideró como un Proyecto Factible, el cual según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (Ob. Cit.) consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales;... El proyecto debe tener apoyado en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades; constituyendo un aporte para la organización donde se presenta el problema estudiado (p. 21).

Diseño de Investigación

Hurtado, Jacqueline (2008), expone que el diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.

Por lo tanto, la presente investigación se enmarcó dentro de los diseños de campo y documental que permitió recolectar la información directamente de la realidad estudiada.

Respecto al tipo de investigación de campo, Sabino, C. (2007), plantea que:

Los diseños de campo se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. (p 68.).

Asimismo, Sabino, C. (Ob. Cit.) señala que el tipo de investigación de campo consiste en la evaluación de los datos de interés que se recogerán en forma directa de la realidad, a fin de garantizar un mayor nivel de confianza en la obtención de la información para el desarrollo del tema.

De la investigación bibliográfica Sabino (Ob. Cit.), afirma que:

El principal beneficio que el investigador obtiene mediante una indagación bibliográfica es que puede incluir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor. (p 69.).

A tal efecto, el estudio se enfoca en la investigación de carácter descriptivo, puesto que según Barrantes, Rodrigo (2001):

...su propósito es describir situaciones y eventos...busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide de manera independiente las variables con las que tiene que ver el problema, aunque muchas veces se integran esas mediciones, su objetivo final no es indicar cómo se relacionan éstas... se centra en medir con la mayor precisión posible. (p. 131)

Ahora bien, debido a la naturaleza propia de la investigación, se puede mencionar que el objeto de estudio se enfocará bajo el paradigma cuantitativo, por cuanto las características propias del Balanced Scorecard, Planificación Estratégica, Control, Indicadores, son susceptibles de medida, empleando las herramientas apropiadas.

Población

La población del presente estudio está conformada por las empresas del sector asegurador, la cual tiene operativas 48 empresas aseguradoras venezolanas, específicamente, la unidad de análisis donde se desarrolla la investigación es la Gerencias, Coordinación o Jefaturas de Control de Gestión.

En este orden de ideas Arias, Fidias (Ob. Cit) define población como: “...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p.81)

A continuación se muestran en los cuadros las empresas aseguradoras venezolanas, separadas, en públicas y privadas.

Cuadro N° 4. Empresas Aseguradoras Públicas

N°	Empresas Aseguradoras Públicas
1	 Bolivariana de Seguros y Reaseguros, C.A.
2	 Constitución C.A., Seguros
3	 Federal C.A., Seguros
4	 Horizonte, C.A. Seguros
5	 La Occidental C.A., Seguros
6	 La Previsora, C.N.A. de Seguros

Fuente: Guerrero Marisela (2017). Empresas Aseguradoras Públicas.

Cuadro N° 5. Empresas Aseguradoras Privadas

N°	Empresas Aseguradoras Privadas
1	 Caracas de Liberty Mutual C.A. Seguros
2	 Mercantil C.A., Seguros
3	 Universitas, C.A. Seguros
4	 Pirámide C.A., Seguros
5	 Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros
6	 Qualitas C.A., Seguros
7	 Estar Seguros, S.A.
8	 Zurich Seguros, S.A.
9	 Multinacional de Seguros C.A.
10	 Banesco Seguros C.A.
11	 Catatumbo C.A., Seguros
12	 Vitalicia
13	 Venezolana de Seguros y Vida C.A.
14	 Uniseguros Aseguradora Nacional Unida Uniseguros
15	 Oceánica de Seguros, C.A.
16	 Atrio Seguros C.A.
17	 Vivir Seguros C.A.
18	 Iberoamericana de Seguros C.A.
19	 Hispana de Seguros, C.A.
20	 Proseguros, S.A.
21	 Ávila C.A., de Seguros
22	 Nuevo Mundo S.A., Seguros
23	 Andes C.A., Seguros Los
24	 Oriental de Seguros C.A., La
25	 Guayana C.A., Seguros
26	 Internacional, C.A. de Seguros
27	 Venezuela C.A., Seguros
28	 Caroní, C.A., Seguros
29	 Universal de Seguros C.A.
30	 AIG American International, C.A. de Seguros
31	 InterBank Seguros S.A.
32	 Zuma Seguros, C.A.
33	 FESEGUROS Fé C.A., Seguros La
34	 Provincial S.A., Seguros
35	 CARABOBO C.A., Seguros
36	 Altamira, C.A., Seguros
37	 Corporativos C.A., Seguros
39	 Mundial, C.A.V. de Seguros de Crédito La
39	 Primus Seguros C.A.
40	 Virgen del Valle C.A., Seguros
41	 R Regional, C.A. de Seguros La
42	 Adriática de Seguros, C.A.

Fuente: Guerrero Marisela (2017). Empresas Aseguradoras Privadas.

Muestra

Según Arias, Fidias (Ob. Cit) define Muestra como: “Un subconjunto del conjunto total que es el universo o población” (p.63)

Asimismo, la investigación utiliza un muestreo aleatorio, simple, en este sentido, el número de empresas aseguradoras venezolanas, se calcula el tamaño de la muestra de la siguiente forma:

Nivel de confianza

El nivel de confianza es del 95%, que adopta un valor de $Z= 1.96$

Error de confianza

Este valor es determinado por el investigador quien es responsable de la precisión, dado que las encuestas están siempre sujetas a cierta incertidumbre. Se usa un error estimado del 5%, por tanto $e=0,05$.

Probabilidad

Para que la probabilidad de que el evento ocurra y para la probabilidad de que el evento no ocurra, se adopta los valores de 0,85 y 0,15 respectivamente.

Población

Infinita > 100.000 habitantes.

Finita < 100.000 habitantes.

Dado que la población es finita, debido a que existen 48 empresas aseguradoras venezolanas, entonces el tamaño de la muestra se obtiene con la siguiente con la siguiente ecuación estadística:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n = número de empresas aseguradoras

Z = Nivel de confiabilidad.

p = Probabilidad de que el evento ocurra.

q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1-p).

e = Error de estimación.

N = Tamaño de la población conocida (empresas privadas y públicas)

Reemplazando estos valores en la ecuación:

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,05$$

$$p = 0,85$$

$$q = 0,15$$

$$N = 48$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,85 * 0,15 * 48}{(0,05)^2 * (48-1) + (1,96)^2 * 0,85 * 0,15}$$

$$n = 21,8$$

Para escoger la muestra se consideró hacerlo a través de los resultados obtenidos en el Ranking de Primas Netas Cobradas al cierre de Octubre de 2017, asimismo, se aplicó el cuestionario a las primeras 22 empresas aseguradoras, donde se visualiza que 4 corresponde al sector público y las 18 restantes al sector privado.

Cuadro N° 6. Distribución de la Muestra

Rk	Compañías de seguro (cifras en M de Bs.)	Primas Netas Cobradas	Participación de mercado
1	Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	357.918.772	15,40%
2	Horizonte, C.A. Seguros	270.437.003	11,64%
3	Universitas, C.A. Seguros	235.410.838	10,13%
4	Mercantil C.A., Seguros	183.587.367	7,90%
5	Pirámide C.A., Seguros	155.689.458	6,70%
6	La Previsora, C.N.A. de Seguros	152.788.375	6,57%
7	Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	106.946.950	4,60%
8	La Occidental C.A., Seguros	82.266.825	3,54%
9	Qualitas C.A., Seguros	78.710.978	3,39%
10	Altamira C.A., Seguros	55.343.289	2,38%
11	Multinacional de Seguros C.A.	45.065.113	1,94%
12	Zurich Seguros, S.A.	43.887.779	1,89%
13	Catatumbo C.A., Seguros	43.859.505	1,89%
14	Estar Seguros, S.A.	41.829.475	1,80%
15	Constitución C.A., Seguros	39.835.814	1,71%
16	Oceánica de Seguros, C.A.	38.287.657	1,65%
17	Banesco Seguros C.A.	35.001.130	1,51%
18	La Venezolana de Seguros y Vida C.A.	32.789.477	1,41%
19	La Vitalicia, C.A., Seguros	28.512.237	1,23%
20	Atrio Seguros C.A.	28.308.954	1,22%
21	Hispana de Seguros, C.A.	26.922.702	1,16%
22	Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	24.144.589	1,04%

Fuente: Consulta disponible en <http://www.sudeaseg.gob.ve>. Primas Cobradas Netas.

Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017)

Cuadro N° 7. Distribución de la muestra por cargos

Compañías de seguro (cifras en M de Bs.)	Cargos
Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	Jefe
Horizonte, C.A. Seguros	Coordinador
Universitas, C.A. Seguros	Jefe
Mercantil C.A., Seguros	Especialista
Pirámide C.A., Seguros	Coordinador
La Previsora, C.N.A. de Seguros	Coordinador
Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	Jefe
La Occidental C.A., Seguros	Jefe
Qualitas C.A., Seguros	Coordinador
Altamira C.A., Seguros	Jefe
Multinacional de Seguros C.A.	Especialista
Zurich Seguros, S.A.	Analista
Catatumbo C.A., Seguros	Analista
Estar Seguros, S.A.	Jefe
Constitución C.A., Seguros	Coordinador
Oceánica de Seguros, C.A.	Jefe
Banesco Seguros C.A.	Analista
La Venezolana de Seguros y Vida C.A.	Analista
Vitalicia, C.A., Seguros La	Especialista
Atrio Seguros C.A.	Jefe
Hispana de Seguros, C.A.	Analista
Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	Coordinador

Cargo	N° de Personas
Jefes	8
Coordinadores	6
Especialistas	3
Analistas	5
Total	22

Fuente: Guerrero Marisela (2017). Distribución de la Muestra.

Sistema de Variables

Las variables representan los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados, o que muestran diferentes manifestaciones según sea el contexto en el que se represente. Esto significa, que cualquier característica o cualidad de la realidad que sea susceptible de asumir diferentes valores se puede considerar una variable.

Al respecto Arias, Fidas (Ob. Cit) resalta que Variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.” (p. 57)

En el caso particular de la presente investigación, las variables han sido extraídas de los objetivos específicos para luego ser definidas y operacionalizadas, las cuales generan la estructura de la labor investigativa. Asimismo, para abordar el objeto de estudio, es necesario definir operacionalmente las variables, lo cual significa desagregar en un conjunto de indicadores o características que identifiquen la definición conceptual de la variable. En otras palabras, todos aquellos atributos que se pueden observar y medir, ya sea cualitativa o cuantitativamente.

Una vez identificadas las variables, de acuerdo a los objetivos propuestos, se procede a definir conceptualmente las mismas, cuestión que sirve para verificar los objetivos de la investigación. En este sentido, las variables tienen la ventaja de proporcionar una mayor precisión en la comprensión de los objetivos, puesto que explican en forma de concepto, la meta que se persigue al alcanzar los objetivos. En relación con determinar la dimensión operacional Ballestrini, Miriam (2006) expresa: “dentro del proceso de operacionalización, la definición operacional real de las variables, está relacionada con los enunciados relativos a las propiedades (dimensiones), las cuales son esenciales.” (p.116)

Dicho de otro modo, la dimensión conceptual descompone el concepto en los aspectos que lo integran. Y la definición operacional, en un sentido general, se relaciona con el área en donde están inmersos los indicadores. Evidentemente por esta razón al descomponerlas, se asumen las pautas para la elaboración del instrumento de recolección de datos.

Operacionalización de las Variables

De acuerdo con Arias, Fidas (Ob. Cit)

Aun cuando la palabra “operacionalización” no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. (p. 63)

En este sentido, la operacionalización de las variables constituye el procedimiento a través del cual el sujeto que investiga descompone en características observables a la variable objeto de investigación. Estas características son los denominados indicadores, los cuales pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente. Así, en vista de que los indicadores son los elementos más concretos de las variables, de allí se derivan los ítems necesarios para la elaboración de instrumentos de recolección de la información

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

DISEÑO DE UN MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LAS EMPRESAS ASEGURADORAS VENEZOLANAS

Objetivo general: Proponer un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas y herramientas	Ítems	Fuentes de Información
Diagnosticar la situación actual de las empresas aseguradoras venezolanas.	Proceso	Secuencia e interacción del análisis interno y externo.	<ul style="list-style-type: none"> · Alineación de metas y objetivos · Filosofía de gestión · Satisfacción laboral · Políticas de Compensación · Tamaño del Sector · Concentración del mercado · Valorar Necesidades 	Análisis de los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> ·1 ·2 ·3 ·4 ·5 ·6 ·7 	Información de las páginas web de la SUDEASEG.
Determinar las perspectivas de las empresas aseguradoras venezolanas acorde a lo previsto en el BSC.		<ul style="list-style-type: none"> · Financiera. · Clientes. · Procesos internos. · Innovación y Aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> · Objetividad · Rentabilidad. · Tendencia de compra de los clientes. · Relaciones comerciales · Valor Agregado · Alianzas Estratégicas 	· BSC	<ul style="list-style-type: none"> ·8 ·9 ·10 ·11 ·12 ·13 	
Definir los indicadores de control de gestión que permitan evaluar el direccionamiento estratégico de las empresas aseguradoras venezolanas.	Control	Control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> · Gestión de información · Sistemas de comunicación · Retroalimentación Continua · Imagen global · Proceso Gerencial · Satisfacción del cliente · Sistemas tecnológicos. 	· Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ·14 ·15 ·16 ·17 ·18 ·19 ·20 	· Rango estándar de los resultados de los indicadores.
Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del BSC para las empresas aseguradoras venezolanas.	Diseño de estrategias	Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> · Tipo de estrategia · Objetivos a cumplir · Factibilidad · Elementos de costos de inversión. 	· Modelo BSC	Este objetivo será desarrollado por la investigadora.	· Información procedente de los antecedentes de la presente investigación.

Fuente: Guerrero, Marisela (2017). Operacionalización de variables.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

La recolección de datos implica el uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar los sistemas de información, entre ellas se cuentan la observación, el cuestionario, entre otros.

En este sentido, Hurtado, Jacqueline (Ob. Cit) refiere:

La recolección de datos es un proceso que comprende diversas actividades, las cuales, se pueden resumir en: a) Selección o elaboración de un instrumento de medición, ajustado a los eventos, sinergias e indicios que se desean medir y al contexto, de modo que cumpla con los requisitos de validez y confiabilidad. b) Aplicación del instrumento de medición a las unidades de estudio. c) Organización y agrupación de los datos obtenidos mediante este instrumento, de modo que sean susceptibles de análisis. (p. 167)

Es así como, otro aspecto relevante lo constituye las fuentes primarias y secundarias. Por un lado, Salkind, Neil (1999) menciona que las fuentes primarias son “aquellas capaces de proveer información imposible de obtener de otra forma, como entrevistas y registros de testigos oculares, historias orales, entre otros; son los resultados directos de un suceso o una experiencia.” (p. 207)

Por otro lado, las fuentes secundarias, según Méndez, Carlos (2008) se definen como: “Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.” (p. 152).

En consecuencia, la investigadora realizó la revisión de determinada bibliografía, páginas web, entre otros, a los fines de nutrir el presente trabajo de investigación a través del desarrollo del marco teórico.

Otra de las técnicas empleadas fue el cuestionario, el cual según Hurtado, Jacqueline (Ob. Cit) es “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información.” (p. 78).

En este sentido, para fines de la presente investigación, se diseñó un instrumento de recolección de datos conformado por preguntas cerradas, empleando la escala de Lickert, utilizando los modelos de medición: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Medianamente de Acuerdo, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo.

Lo planteado previamente, encuentra fundamentación en lo expresado por Arias, Fidas (Ob. Cit)

Las preguntas cerradas son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en dicotómicas: cuando ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una. (p. 74)

En lo que respecta a la Escala de Lickert, Hernández, Fernández & Baptista (2003) señalan: Este método fue creado por Rensis Lickert, el mismo consiste en medir actitudes utilizando un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que externar una reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, las cuales califican en afirmaciones favorables, desfavorables y neutras. (p. 258)

De esta manera para la elaboración del cuestionario, se enfocaron en preguntas inherentes al tema objeto de investigación: Direccionamiento Estratégico basado en el Balanced Scorecard.

Etapas de la Investigación

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación se sugieren las siguientes etapas:

Etapa inicial: Revisión de diversas fuentes documentales relacionadas con los temas.

Etapa de Planificación: Después de seleccionar el problema, de determinar los objetivos de estudio, de exponer la justificación y de componer el marco teórico, se redactó el proyecto de investigación con el fin de ser entregado para su revisión. Una vez hecha las observaciones pertinentes se realizaron las correcciones y se pasó a la siguiente etapa.

Etapa de recolección de datos: Para recopilar los datos se elaboró un cuestionario de 20 preguntas, el cual se validó por juicio de expertos, con el fin de asegurarse de la confiabilidad del instrumento.

Etapa de análisis de los datos: Con los datos obtenidos se realizó el procedimiento estadístico a manera de producir resultados, lo que permite diseñar la propuesta o sugerencias del tema de investigación.

Procedimiento por Objetivos

Con el propósito de alcanzar los objetivos específicos planteados en la investigación, se estructuraron ciertas actividades, logrando de esta manera dar respuesta a cada uno de ellos, y por ende, al objetivo general. La siguiente tabla describe cada uno de estos procedimientos:

Cuadro N° 11. Procedimiento para el cumplimiento de los objetivos

OBJETIVO 1: Diagnosticar la situación actual de las empresas aseguradoras venezolanas.	
Procedimientos	Actividades
1. Definición del propósito de la Direccionamiento Estratégico	1.1. Se realizaran las entrevistas con el gerente de finanzas y/o control de gestión para identificar los requisitos, necesidades y expectativas que tienen las empresas y la contribución de la gerencia en estudio.
OBJETIVO 2: Determinar las perspectivas de las empresas aseguradoras venezolanas acorde a lo previsto en el Balanced Scorecard.	
Procedimientos	Actividades
1. Definición de las perspectivas de BSC	2.1. Establecer cada una de las perspectivas: financiera, interna, externa, conocimiento y aprendizaje.
2. Definición de los recursos necesarios para el direccionamiento estratégico	2.2. Se analizaran los aspectos relacionados a los recursos tales como: recursos financieros, talento humano, ambiente de trabajo, canales de comunicación e información.
OBJETIVO 3. Definir los indicadores de control de gestión que permitan evaluar el direccionamiento estratégico de las empresas aseguradoras venezolanas.	
Procedimientos	Actividades
1. Establecimiento de las herramientas de seguimiento y medición.	2.1. Se analizaran y determinaran los indicadores que permiten controlar y realizar el seguimiento a través del BSC.
OBJETIVO 4: Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.	
1. Definición del modelo de direccionamiento estratégico con la herramienta BSC	1.1. Presentación 1.2. Justificación 1.2. Determinar los objetivos 1.3. Beneficios. 1.4. Metodología. 1.5. Propuesta

Fuente: Guerrero, Marisela (2017). Procedimiento para el cumplimiento de los objetivos.

Determinación de Validez y Confiabilidad

Validez

En tal sentido Arias, Fidias (Ob. Cit.), señala que: “La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p.79).

Dicho esto, se procedió a validar interna y externamente el instrumento a través del juicio de expertos. El juicio de expertos estuvo integrado por tres (3) personas calificadas en el área.

Para recabar la información se le entregó a cada uno el instrumento (cuestionario) con su respectivo formato para registrar las observaciones y sugerencias. Conocidas las opiniones de los expertos se consideraron para la toma de decisiones en relación al instrumento, con el firme propósito de mejorarlos, en cuanto a la pertinencia, redacción y adecuación, para dar fe de la validez de la investigación.

Confiabilidad

La confiabilidad según Hernández, Fernández & Baptista (Ob. Cit.), se refiere al “grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.277).

El Alfa de Cronbach es una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala.

Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (Alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado).

Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra.

El alpha de Cronbach y el alpha de Cronbach estandarizados, coinciden cuando se estandarizan las variables originales (ítems).

A partir de las varianzas, el Alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde,

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

A partir de las correlaciones entre los ítems, el alfa de Cronbach estandarizado se calcula así:

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k-1)},$$

Donde,

- k es el número de ítems
- p es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems (se tendrán $2 / [k(k-1)]$ pares de correlaciones).

Lo deseable para crear una escala fiable es que los ítems estén muy correlacionados entre sí.

El nivel máximo de correlación se alcanza cuando los ítems X_1, \dots, X_j son todos iguales.

En tal caso, por las propiedades de la varianza, $S_t^2 = k^2 S_1^2 \sum_{i=1}^k S_i^2 = k \cdot S_1^2$, por lo que el valor del alfa es, simplificando, igual a 1. Si los ítems fuesen independientes entre sí (por lo que no podrían constituir conjuntamente una escala fiable), entonces se tendría que $S_t^2 = \sum_{i=1}^k S_i^2$ y el valor de alfa sería 0.

Hay que advertir que el alfa de Cronbach puede llegar a alcanzar valores negativos de existir parejas de ítems negativamente correlacionados.

Para su interpretación el alfa de Cronbach es un estadístico que cuando más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Los resultados del estadístico del Alfa de Cronbach, para la escala de: 1= Totalmente de Acuerdo (TD), 2= De Acuerdo (DA), 3= Medianamente De Acuerdo (MA), 4= En Desacuerdo (DA) y 5= Totalmente en Desacuerdo (TD). (Ver cuadro N° 5)

Cuadro N° 12. Cálculo del Alfa de Cronbach

Estadístico	Estimación	Estimación Estandarizado
Alfa de Cronbach	0,881	0,880

Salida: SPSS versión 18.

Fuente: Se obtuvo con los datos obtenidos en la encuesta.

Particularmente, para esta investigación se le aplicó al cuestionario el coeficiente alfa de Cronbach, sobre la base de la matriz de correlación de los ítems, utilizando el software estadístico SPSS, este requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

En conclusión, como el estadístico del Alfa de Cronbach es de $\alpha = 0.881$, para las escalas de 1= Totalmente de Acuerdo (TD), 2= De Acuerdo (DA), 3= Medianamente De Acuerdo (MA), 4= En Desacuerdo (DA) y 5= Totalmente en Desacuerdo (TD).; y siendo la estimación muy cercana a 1, favoreciendo la confiabilidad y validez del cuestionario, considerando el estándar de los valores antes mencionado, en definitiva es un coeficiente aceptable para la escala utilizada en el estudio de la propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados

En este Capítulo se presenta el análisis de los datos de acuerdo con el marco metodológico establecido en la sección previa. Dichos datos han sido desarrollados desde una perspectiva cuantitativa, partiendo de la aplicación de un cuestionario a la muestra seleccionada para así dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación y el marco teórico tomado como referencia.

Se utilizaron procedimientos de análisis e interpretación de los datos, que permitieron conocer y explicar la realidad, por lo que la información obtenida fue analizada mediante la estadística descriptiva considerando el análisis de la información recolectada mediante frecuencias absolutas (f) y porcentual (%) por categorías de respuestas y la interpretación de cada una de las respuestas emitidas. En este sentido, el análisis de datos se realizó a través de procedimientos informáticos con el propósito de construir cuadros estadísticos, tablas de frecuencias y porcentajes, así como representaciones gráficas.

En este orden de ideas, es importante resaltar que atendiendo a las características del proyecto, se aplicó el Modelo de Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), el cual representó una útil herramienta para estudiar las variables, aplicando una serie de medidas de correlación estadísticas, que facilitaron la presentación y análisis de los resultados.

Por otro lado, se introdujeron criterios que orientaron los procesos de codificación, manejo y tabulación de datos, sus técnicas de presentación, el análisis estadístico, tratamiento cuantitativo e interpretación de éstos. En la codificación se agruparon los ítems por indicadores y categorías de valorización. Se registró el número de respuestas por cada sujeto, codificando las respuestas en las siguientes categorías:

- Totalmente de Acuerdo
- Medianamente de Acuerdo
- De Acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Resumiendo los planteamientos previos, a continuación se presentan los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos aplicado, detallándose los ítems considerados para los objetivos específicos, con su análisis e interpretación correspondiente.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, para ello se tabularon los datos y se elaboraron gráficos de tipo circular a través de técnicas estadísticas.

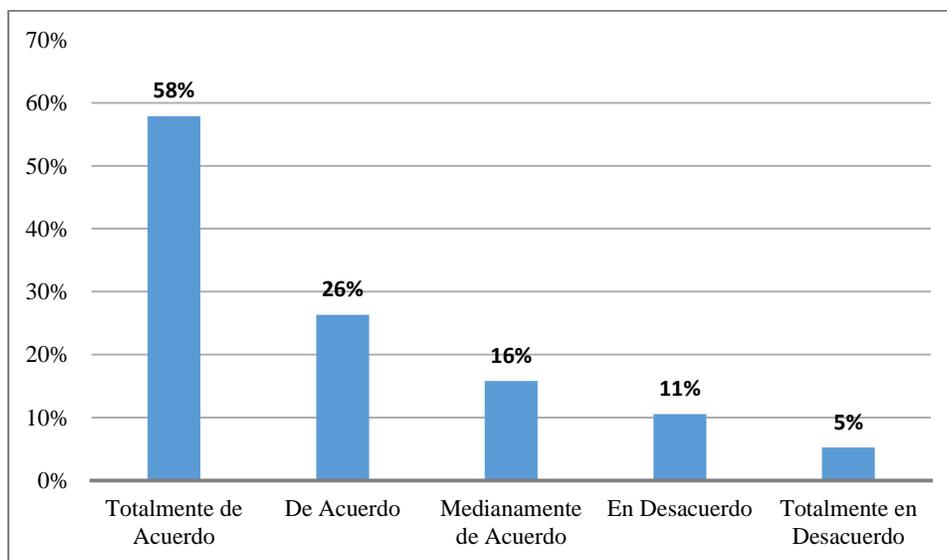
Ítem 1

1. Considera que las empresas aseguradoras venezolanas deben utilizar un modelo de direccionamiento estratégico para el logro de sus objetivos organizacionales.

Tabla N° 1

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	11	58%
De Acuerdo	5	26%
Medianamente de Acuerdo	3	16%
En Desacuerdo	2	11%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Gráfico N° 1



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

De un total de 22 empresas aseguradoras venezolanas que configuran el 100%, se observa que el 58% respondió totalmente de acuerdo, el 26% respondió de acuerdo, el 16% contestó medianamente de acuerdo, lo que significa que de un total del 91% de la población en estudio está de acuerdo que las empresa aseguradoras venezolanas deben utilizar un modelo de direccionamiento estratégico para el logro de sus objetivos organizacionales, lo que conduce a concluir que el direccionamiento estratégico tiende a la formulación de las finalidades y propósitos de las empresa, se visualizan los objetivos definidos para un largo plazo, evidenciándose en consecuencia, lo mencionado por Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

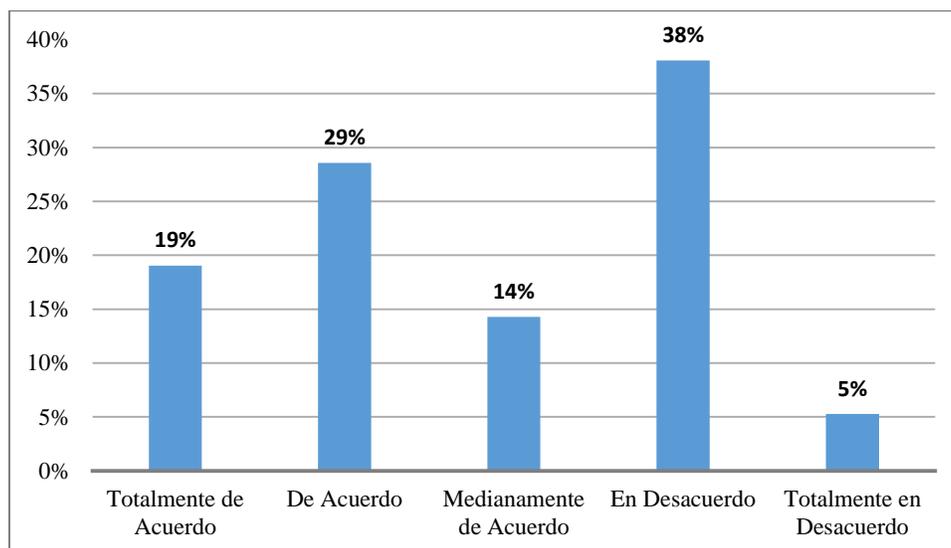
Ítem 2

2. La filosofía de gestión de las empresas aseguradoras venezolanas es conocida por los colaboradores (as) que allí laboran

Tabla N° 2

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	4	19%
De Acuerdo	6	29%
Medianamente de Acuerdo	3	14%
En Desacuerdo	8	38%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Gráfico N° 2



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Al verificar las tendencias más acentuadas se observa que 38% de la muestra objeto de estudio manifiesta estar “En Desacuerdo”, pues señalan no conocer la filosofía de gestión de las empresas aseguradoras, evidenciándose cierto grado de desconocimiento de la gestión organizacional. No obstante, el 29% de la muestra consultada ha expresado estar “De Acuerdo”, considerando este punto como un principio de identidad y compromiso que tienen los colaboradores (as) de las empresas aseguradoras en la cual laboran.

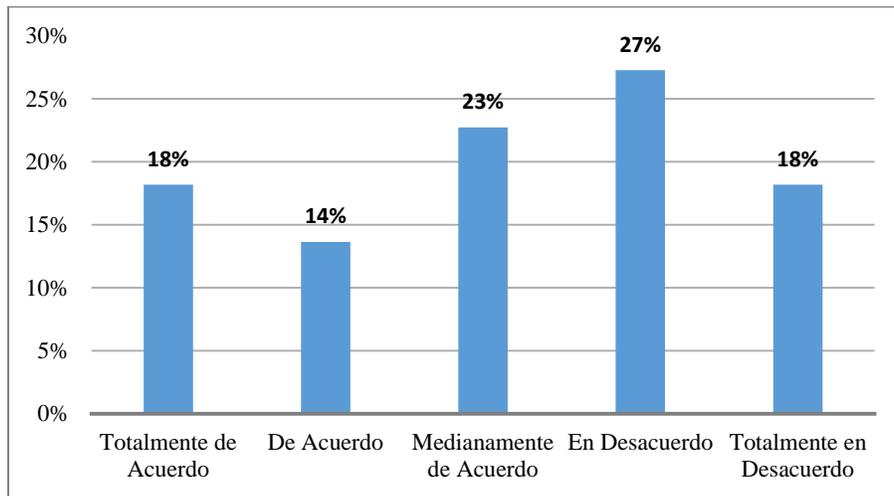
Ítem 3

3. La empresa aseguradora venezolana promueve la satisfacción laboral

Tabla N° 3

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	4	18%
De Acuerdo	3	14%
Medianamente de Acuerdo	5	23%
En Desacuerdo	6	27%
Totalmente en Desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Gráfico N° 3



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Los resultados derivados del presente ítem apuntan a que 27% de la muestra consultada se ha identificado con la opción “En Desacuerdo”, opinando que se evidencia que las empresas aseguradoras no está llevando acabo estrategias que ayuden a promover la satisfacción laboral. Sin embargo, 23% de la muestra ha dicho estar “Medianamente De acuerdo” siendo ésta la tendencia positiva, dado que el talento humano percibe que la satisfacción laboral se hace presente al momento de manejar diversas situaciones que así lo requieren, dada su importancia en el clima organizacional.

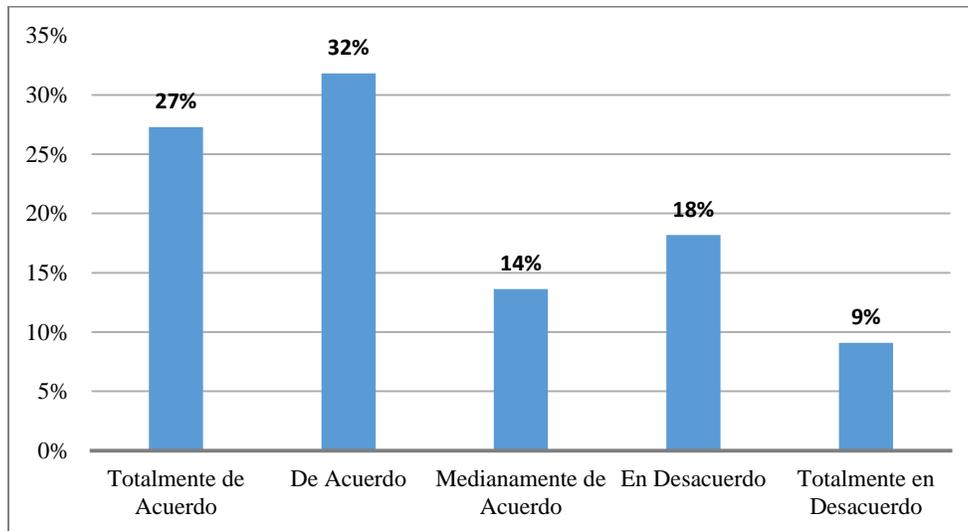
Ítem 4

4. La empresa aseguradora venezolana maneja políticas salariales atractivas

Tabla N° 4

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	6	27%
De Acuerdo	7	32%
Medianamente de Acuerdo	3	14%
En Desacuerdo	4	18%
Totalmente en Desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Gráfico N° 4



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Al visualizar los datos precedentes con las tendencias más consideradas se obtuvo que un 32% de los (as) encuestados (as) estuvo “De Acuerdo” con el planteamiento, considerando que las empresas aseguradoras venezolanas manejan políticas salariales atractivas, en contraste con el 18% de la muestra consultada, quien señaló estar “En Desacuerdo” pues escasamente que las empresas aseguradoras venezolanas manejan políticas salariales atractivas.

Tales resultados plantean un importante aspecto a ser tomado en cuenta por las empresas aseguradoras venezolanas, es por ello que se debe procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades de los (a) colaboradores (as) procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio, asimismo, el bienestar de los (a) colaboradores (as) se considera cada vez más importante porque favorece su productividad, mejora la imagen pública de las empresas y puede incrementar el poder adquisitivo de los (a) colaboradores (as).

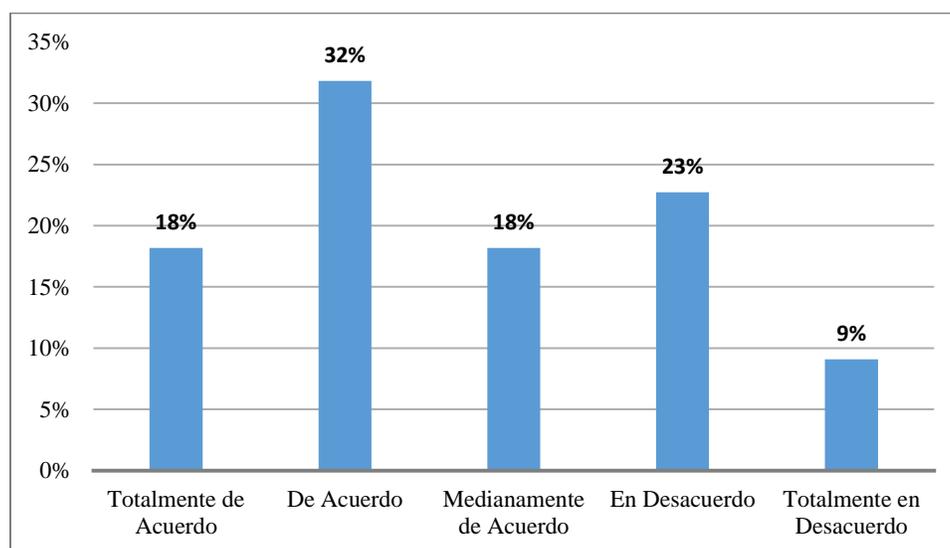
Ítem 5

5. Ha promovido el sector asegurador venezolano estrategias para que el tamaño del sector se mantenga en el tiempo

Tabla N° 5

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	4	18%
De Acuerdo	7	32%
Medianamente de Acuerdo	4	18%
En Desacuerdo	5	23%
Totalmente en Desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Gráfico N° 5



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Los resultados derivados del presente ítem apuntan a que 32% de la muestra consultada se ha identificado con la opción “De Acuerdo”, opinando que ha promovido el sector asegurador venezolano estrategias para que el tamaño del sector se mantenga en el tiempo, constituyendo ésta la tendencia positiva más considerada.

Sin embargo, 23% de la muestra ha dicho estar “En Desacuerdo” siendo ésta la tendencia negativa con mayor selección, dado que las estrategias para que el tamaño del sector se mantenga en el tiempo no se han tomado, constituyendo ésta la tendencia positiva más considerada. Por tanto, las empresas del sector seguros en Venezuela, no son una realidad estática, sino que evolucionan de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y/o servicios, se hace necesario ser propulsores de que el mercado asegurador proporcione ventajas competitivas en el ámbito social – empresarial.

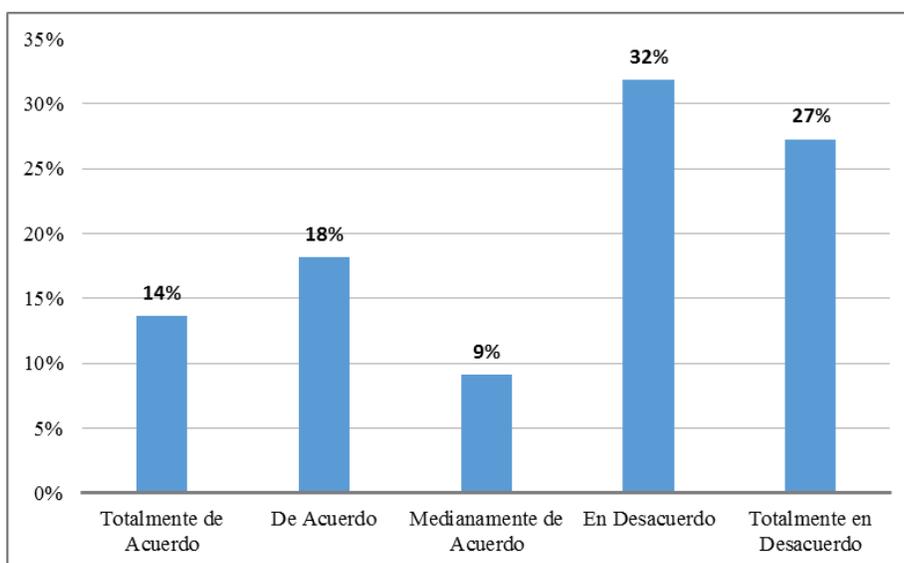
Ítem 6

6. El sector seguro ha tenido un crecimiento acorde con el nivel de concentración en el mercado venezolano

Tabla N° 6

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	3	14%
De Acuerdo	4	18%
Medianamente de Acuerdo	2	9%
En Desacuerdo	7	32%
Totalmente en Desacuerdo	6	27%
Total	22	100%

Gráfico N° 6



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Se percibe que un 59% de los (as) colaboradores (as) integrantes de la muestra estudiada está “En Desacuerdo” o “Totalmente en Desacuerdo”, considerando que el sector seguro no ha tenido un crecimiento acorde con el nivel de concentración en el mercado venezolano, mientras que un 41% de la muestra consultada ha manifestado estar “Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “Medianamente de Acuerdo”, opinando que el sector seguro ha tenido un crecimiento acorde con el nivel de concentración en el mercado venezolano.

Por consiguiente, lo que busca el modelo de direccionamiento estratégico es repotenciar el mercado asegurador a través del establecimiento de objetivos lo cuales serán medidos con indicadores de control y a su vez hacer el respectivo seguimiento y evaluación en un lapso de tiempo determinado.

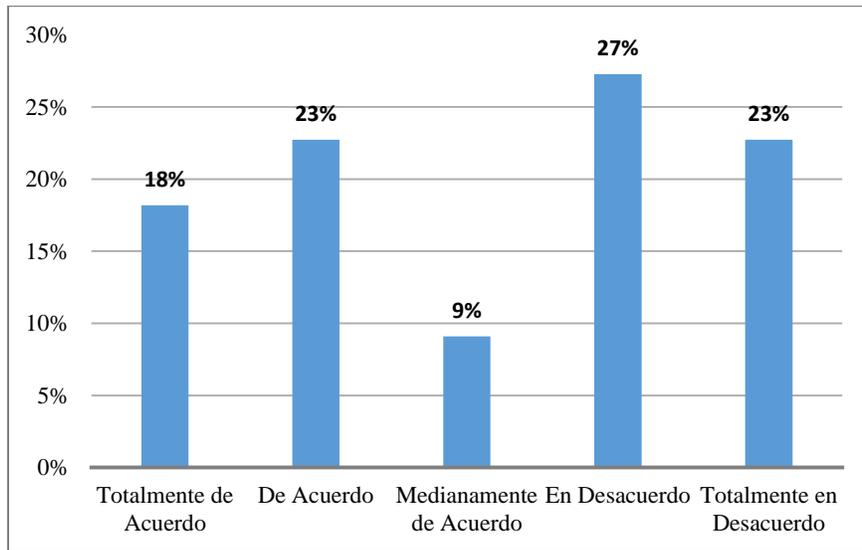
Ítem 7

7. Valora la empresa aseguradora las necesidades de los (as) colaboradores (as) al contar con metas que sean alcanzables.

Tabla N° 7

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	4	18%
De Acuerdo	5	23%
Medianamente de Acuerdo	2	9%
En Desacuerdo	6	27%
Totalmente en Desacuerdo	5	23%
Total	22	100%

Gráfico N° 7



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

En el gráfico N° 7 se puede observar que el 18% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 23% De Acuerdo, 9% de la muestra que fue de 22 empresas aseguradoras venezolanas contestaron “Medianamente de Acuerdo”, 27% respondió en “Desacuerdo” y el 23% respondió “Totalmente en Desacuerdo”, es decir, que la empresa aseguradora venezolana no valora las necesidades de los (as) colaboradores (as) al contar con metas que sean alcanzables.

Las metas generan en los (as) colaboradores (as) algo que intentar alcanzar en sus tareas diarias, es por ello, que incluir a los (as) colaboradores (as) en el proceso de establecer metas aumenta su participación en la empresa.

El modelo de direccionamiento estratégico basado en la metodología del BSC, identificara las metas que cada área de acuerdo a cada perspectiva debe alcanzar para resolver los problemas de retrasos en las actividades diarias de los colaboradores (as).

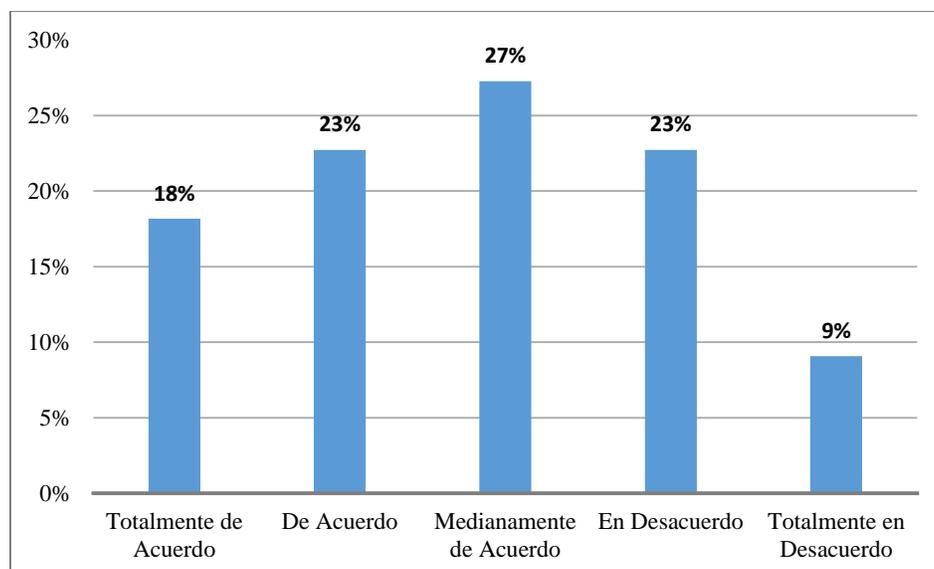
Ítem 8

8. La objetividad se evidencia al manejar problemas en las empresas aseguradoras venezolanas

Tabla N° 8

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	4	18%
De Acuerdo	5	23%
Medianamente de Acuerdo	6	27%
En Desacuerdo	5	23%
Totalmente en Desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Gráfico N° 8



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Los resultados derivados del presente ítem apuntan a que 27% de la muestra consultada se ha identificado con la opción “Medianamente de Acuerdo”, opinando que se evidencia objetividad al manejar problemas en las empresas aseguradoras venezolanas, constituyendo ésta la tendencia positiva más considerada. Sin embargo, 23% de la muestra ha dicho estar “En Desacuerdo” siendo ésta la tendencia negativa con mayor selección, dado que los (as) colaboradores (as) perciben que la objetividad no se hace presente al momento de manejar diversas situaciones que así lo requieren, dada su importancia en la resolución de problemas.

En consecuencia, esta situación puede afectar la confianza de las personas de acuerdo a lo planteado por Stephen Covey, quien señala que si se trata de usar estrategias y técnicas para lograr que otros hagan lo que se quiere, mientras el carácter personal es fundamentalmente malo, marcado por la duplicidad y la falta de sinceridad no se puede tener éxito, puesto que ese doble mensaje fomentará la desconfianza, todo lo que se haga, incluso usar, las llamadas tácticas de relaciones humanas se percibirán como manipulación.

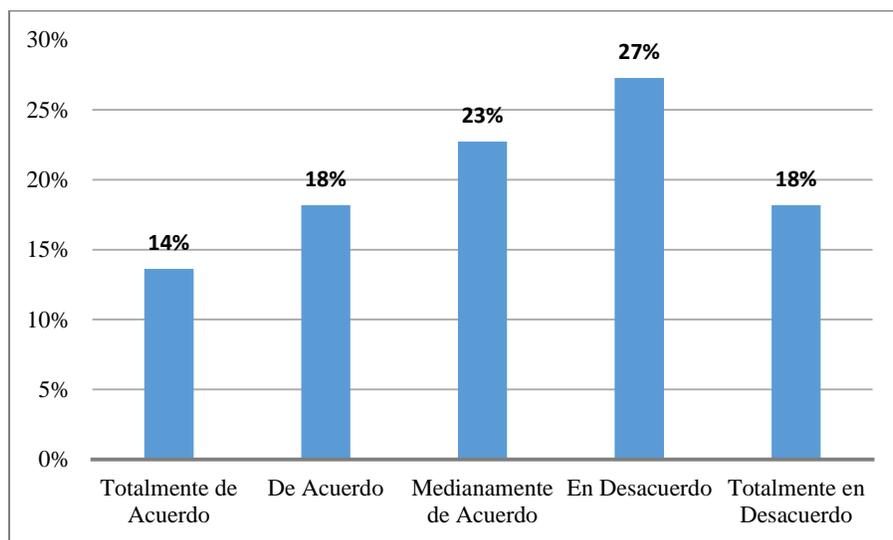
Ítem 9

9. El mercado asegurador venezolano está en crecimiento para alcanzar una alta rentabilidad para los accionistas

Tabla N° 9

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	3	14%
De Acuerdo	4	18%
Medianamente de Acuerdo	5	23%
En Desacuerdo	6	27%
Totalmente en Desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Gráfico N° 9



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Se percibe que un 27% de las empresas aseguradoras integrantes de la muestra estudiada está “En desacuerdo”, es decir, que en la actualidad el mercado asegurador está contraído, y un 18% indica que está “De Acuerdo”, considerando el mercado asegurador venezolano está en crecimiento para alcanzar una alta rentabilidad para los accionistas.

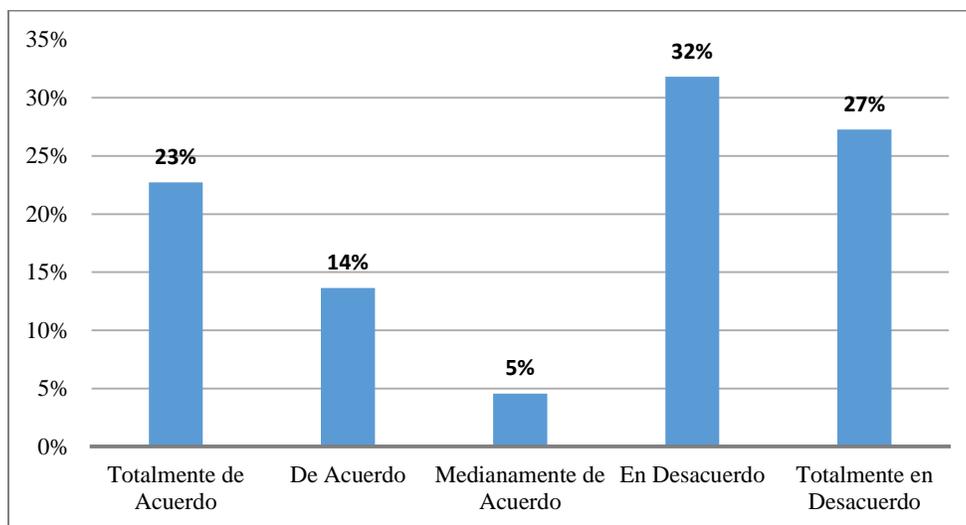
Ítem 10

10. Los productos o servicios de las empresas aseguradoras venezolanas satisfacen las tendencias de compra del cliente y/o pueden adaptarse para hacerlo.

Tabla N° 10

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	5	23%
De Acuerdo	3	14%
Medianamente de Acuerdo	1	5%
En Desacuerdo	7	32%
Totalmente en Desacuerdo	6	27%
Total	22	100%

Gráfico N° 10



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Al sumar las respuestas con tendencia negativa (Totalmente en Desacuerdo – En desacuerdo), se percibe que 59% de la muestra consultada considera que prevalece un escaso y limitado interés de parte de las empresas aseguradoras venezolanas en que los productos o servicios satisfagan las tendencias de compra del cliente y/o pueden adaptarse para hacerlo.

En comparación con una menor proporción de 37% de la muestra analizada quien se expresó con tendencia positiva (Totalmente De Acuerdo – De Acuerdo), señalando que los productos y/o servicios de la empresa aseguradora venezolana satisfacen las tendencias de compra del cliente y/o pueden adaptarse para hacerlo.

El mejoramiento continuo es clave para mantenerse en el mercado asegurador, debido a los constantes cambios y a las necesidades que cada vez son más notorias del ser humano, el fin primordial es garantizar la satisfacción de los clientes, por ello, el modelo planteado en la investigación, va a mejorar los procesos de compra, recompra de pólizas en los ramos más vulnerables.

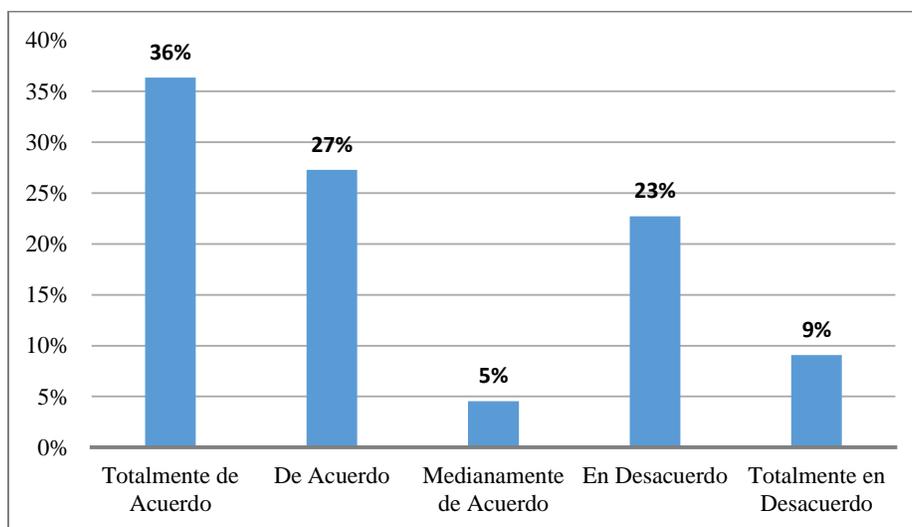
Ítem 11

11. Existen relaciones comerciales con los clientes, intermediarios, productores y colaboradores para el buen manejo de la empresa.

Tabla N° 11

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	8	36%
De Acuerdo	6	27%
Medianamente de Acuerdo	1	5%
En Desacuerdo	5	23%
Totalmente en Desacuerdo	2	9%
Total	22	100%

Gráfico N° 11



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Al sumar las respuestas con tendencia positiva (Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo), se percibe que 63% de la muestra consultada considera que existen relaciones permanentes con los clientes, intermediarios, productores y colaboradores para el buen manejo de la empresa. En comparación con una menor proporción de 37% de la muestra analizada quien se expresó con tendencia negativa (Totalmente en Desacuerdo – En desacuerdo), señalando que las son escasas las relaciones con los actores involucrados en el sector seguros en Venezuela.

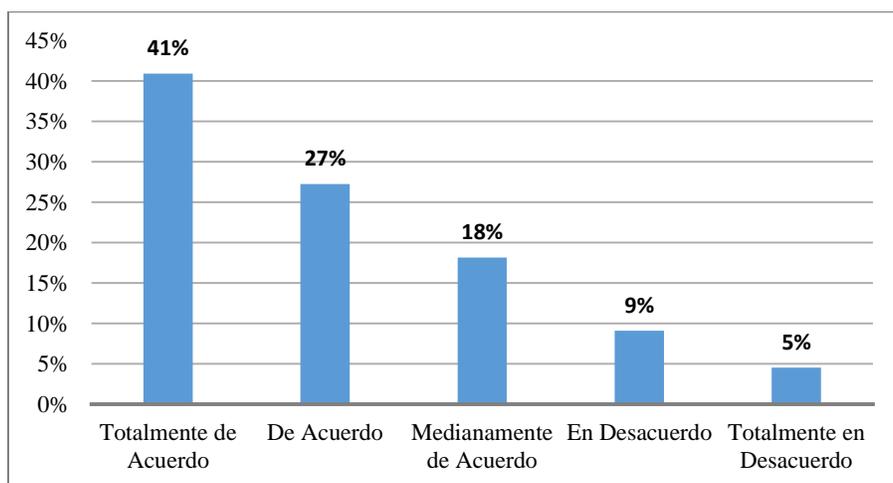
Ítem 12

12. Considera que utilizar un modelo estratégico como el Balanced Scorecard en las empresas aseguradoras genera valor agregado.

Tabla N° 12

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	9	41%
De Acuerdo	6	27%
Medianamente de Acuerdo	4	18%
En Desacuerdo	2	9%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Gráfico N° 12



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Los resultados derivados del presente ítem apuntan a que 41% de la muestra consultada se ha identificado con la opción “Totalmente de Acuerdo”, opinando que se evidencia que el utilizar un modelo estratégico genera valor agregado a las empresas del sector seguros, constituyendo ésta la tendencia positiva más considerada. Sin embargo, 9% de la muestra ha dicho estar “En Desacuerdo” siendo ésta la tendencia negativa con mayor selección.

La mayoría de las empresas aseguradoras venezolanas requieren un modelo estratégico como el Balanced Scorecard para generar valor agregado, esto con el fin de coadyuvar en la implantación y desarrollo de la estrategia, objetivos, indicadores y medidas de acción para las empresas aseguradoras venezolanas. El 23% en Desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo.

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (Ob.Cit.) “establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento”.

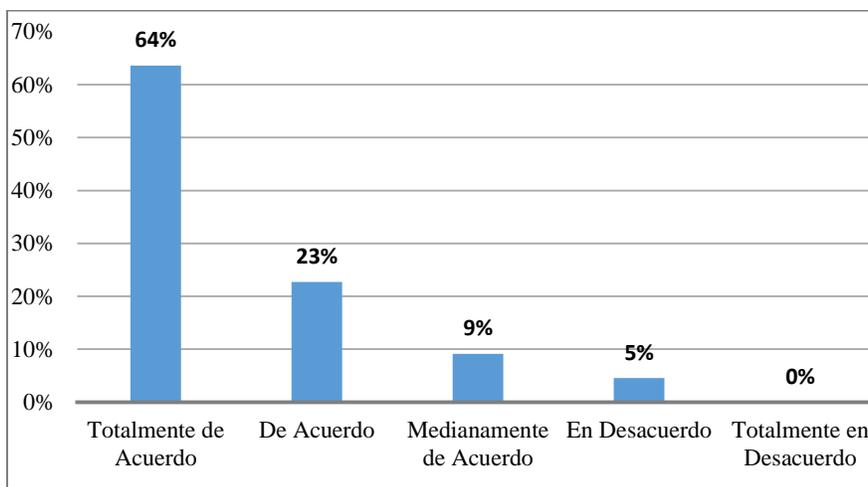
Ítem 13

13.-Las empresas aseguradoras venezolanas se preocupan por establecer alianzas estratégicas.

Tabla N° 13

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	14	64%
De Acuerdo	5	23%
Medianamente de Acuerdo	2	9%
En Desacuerdo	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Gráfico N° 13



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

En el gráfico N° 13 se puede apreciar que de la muestra poblacional que fue de 22 empresas aseguradoras venezolanas, 64% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 23% de ellos contestaron “De Acuerdo”, es decir, se preocupa por establecer alianzas estratégicas; por otro lado, el 5% respondió “En Desacuerdo”.

Cabe señalar que la mayoría de las empresas del sector seguros, optan por usar esta modalidad de alianzas estratégicas para compartir recursos y conocimientos; tanto en el aspecto financiero y de talento humano, como en las áreas comercial, técnica, tecnológica, fondos, inversiones, credibilidad, prestigio y sistemas establecidos de distribución a nivel nacional e internacional, representando una ventaja competitiva.

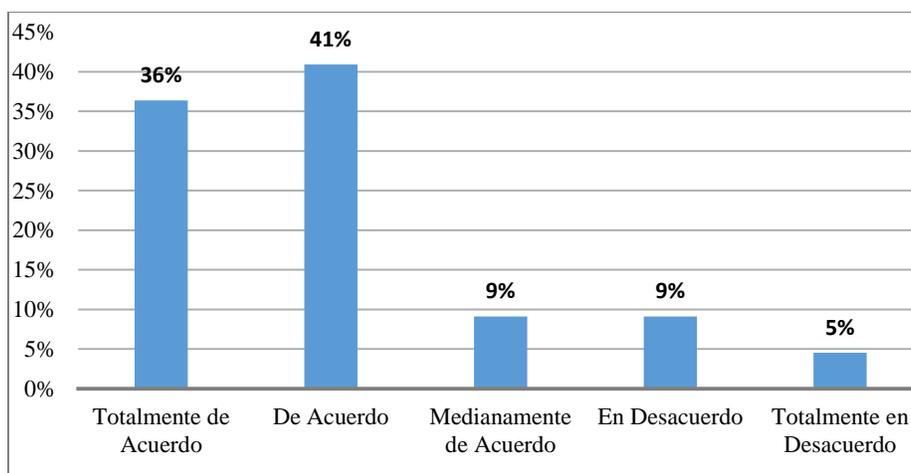
Ítem 14

14.-Las empresas aseguradoras mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes a sus actores involucrados.

Tabla N° 14

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	8	36%
De Acuerdo	9	41%
Medianamente de Acuerdo	2	9%
En Desacuerdo	2	9%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Gráfico N° 14



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

En el gráfico N° 14 se puede observar que el 36% respondió “Totalmente de Acuerdo”, y el 41% “De Acuerdo, es decir, que las empresas aseguradoras venezolanas mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes a sus actores involucrados, el 9% de la muestra que fue de 22 empresas aseguradoras contestaron “Medianamente de Acuerdo”, 9% respondió “En Desacuerdo” y el 5% “Totalmente en Desacuerdo”.

Por lo tanto, se puede determinar que las empresas aseguradoras venezolanas mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes a sus actores involucrados, lo cual permite maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante. De esta manera, hay que destacar que si el entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar para el logro de los objetivos empresariales.

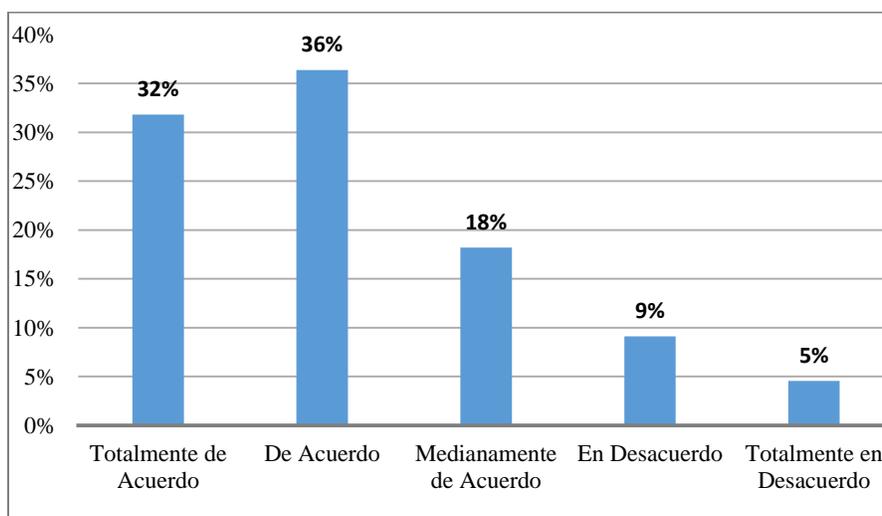
Ítem 15

15. Las empresas aseguradoras se preocupan por fomentar sistemas de comunicación con los (as) colaboradores (as)

Tabla N° 15

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	7	32%
De Acuerdo	8	36%
Medianamente de Acuerdo	4	18%
En Desacuerdo	2	9%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Gráfico N° 15



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Según la gráfica N° 15 refleja que la mayor parte de los encuestados representado por el 68% indican que están “Totalmente de Acuerdo”, es decir, las empresas aseguradoras venezolanas se preocupa por fomentar sistemas de comunicación con sus colaboradores (as), lo cual es un coadyuvante en el logro de los objetivos, el 14% indica que está en “Desacuerdo”, y en menor proporción el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo la comunicación un elemento clave en la solución de problemas obteniéndose respuestas concretas, y a su vez generar un ambiente de respeto y claridad, los cuales son vitales para tener éxito en los procesos comunicativos de la organización.

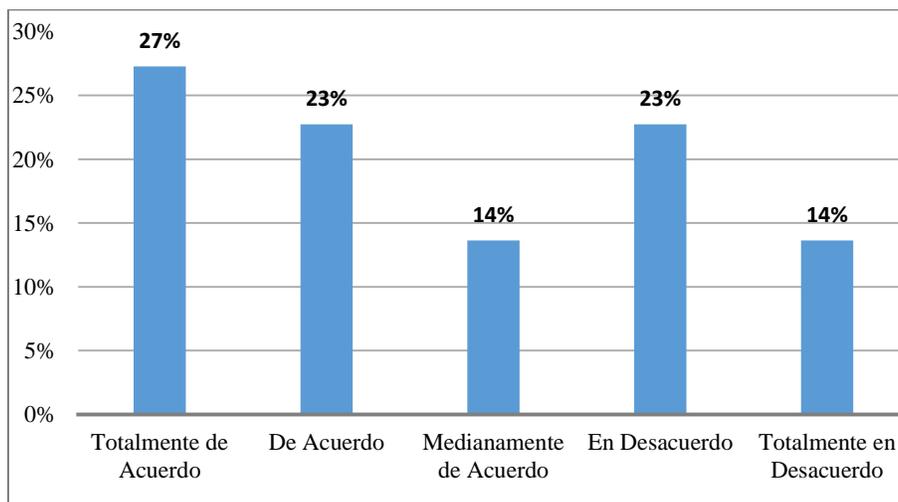
Ítem 16

16. Los sistemas de gestión de control de las empresas aseguradoras permiten una retroalimentación continua

Tabla N° 16

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	6	27%
De Acuerdo	5	23%
Medianamente de Acuerdo	3	14%
En Desacuerdo	5	23%
Totalmente en Desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Gráfico N° 16



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Se puede observar que de acuerdo a los resultados obtenidos que el 23% de la muestra que fue de 22 empresas aseguradoras venezolanas contestaron “Totalmente de Acuerdo”, 36% “De Acuerdo”, 9% “Medianamente de Acuerdo”, el 32% en “Desacuerdo”, lo que induce a concluir que el resultado es adecuado, es decir, las empresas aseguradoras venezolanas permite una retroalimentación continua de los sistemas de gestión de control.

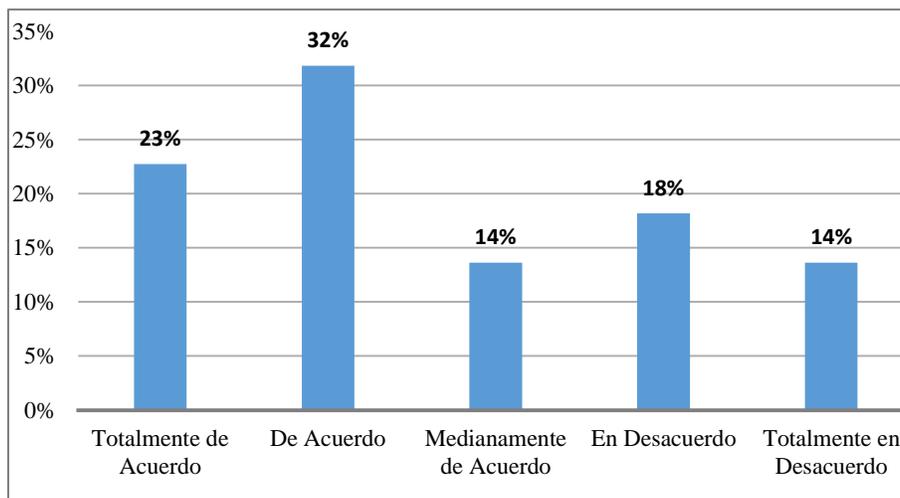
Ítem 17

17.- Estoy dispuesto (a) a ocuparme de funciones no requeridas por la empresa pero que pueden mejorar su imagen global.

Tabla N° 17

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	5	23%
De Acuerdo	7	32%
Medianamente de Acuerdo	3	14%
En Desacuerdo	4	18%
Totalmente en Desacuerdo	3	14%
Total	22	100%

Gráfico N° 17



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

De un total de 22 empresas aseguradoras venezolanas que configuran el 100%, se observa que el 41% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 41% respondió “De Acuerdo”, el 18% contestó en “Desacuerdo”, lo que significa que los colaboradores (as) están dispuestos (as) a estar ocupados en funciones no requeridas por la empresa pero que pueden mejorar su imagen global, lo cual no es favorable esta situación para las empresas aseguradoras venezolanas.

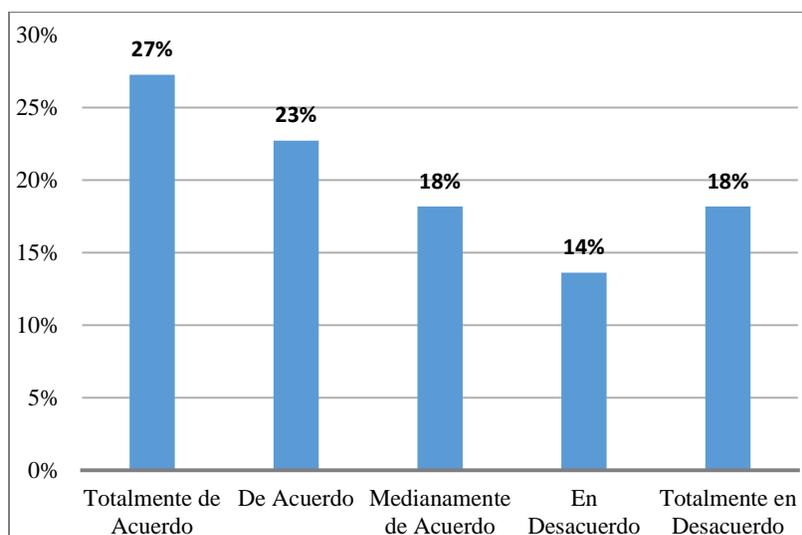
Ítem 18

18.- Las empresas aseguradoras se preocupan por estar a la vanguardia en sus procesos gerenciales.

Tabla N° 18

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	6	27%
De Acuerdo	5	23%
Medianamente de Acuerdo	4	18%
En Desacuerdo	3	14%
Totalmente en Desacuerdo	4	18%
Total	22	100%

Gráfico N° 18



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

De un total de 22 empresas aseguradoras venezolanas que configuran el 100%, se observa que el 27% respondió “Totalmente de Acuerdo”, el 23% respondió “De Acuerdo”, el 18% contestó en “Desacuerdo”, lo que significa que las empresas aseguradoras deben centrar sus esfuerzos por estar a la vanguardia en sus procesos gerenciales.

Cabe destacar, la labor que realiza la gerencia en su tarea de administrar los recursos organizacionales, en virtud de ello, el modelo de direccionamiento estratégico basado en la metodología del BSC, permite que la gerencia redefina, reinvente e innove nuevas acciones gerenciales orientadas a ajustar la praxis administrativa - gerencial a este complejo y demandante mundo del mercado asegurador.

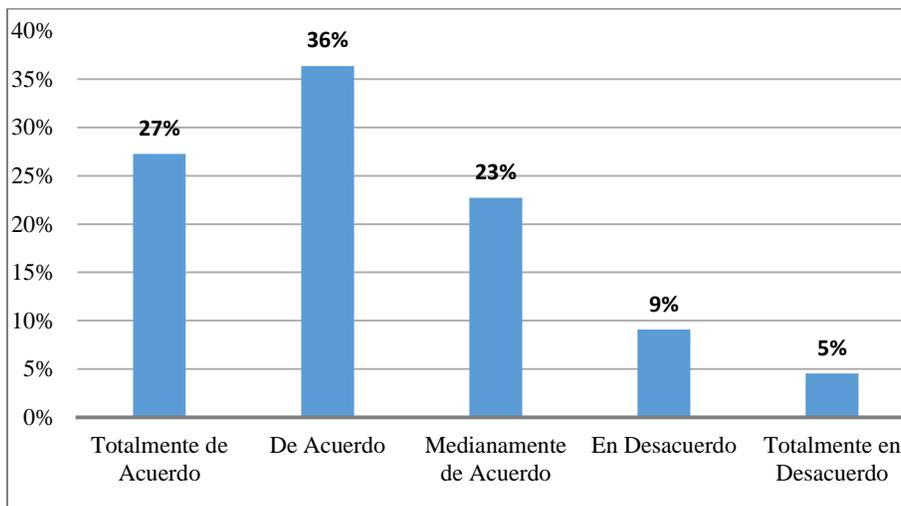
Ítem 19

19.- Considera que los productos y/o servicios prestados por las empresas aseguradoras satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes

Tabla N° 19

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	6	27%
De Acuerdo	8	36%
Medianamente de Acuerdo	5	23%
En Desacuerdo	2	9%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Total	22	100%

Gráfico N° 19



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

Al sumar las respuestas con tendencia positiva (Totalmente de Acuerdo – De Acuerdo), se percibe que 63% de la muestra consultada considera que los productos y/o servicios prestados por la empresa aseguradora satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. En comparación con una menor proporción de 37% de la muestra analizada quien se expresó con tendencia negativa (Totalmente en Desacuerdo – En desacuerdo), señalando los productos y/o servicios prestados por las empresas aseguradoras venezolanas no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

El modelo de direccionamiento estratégico de las empresas aseguradoras venezolanas, coadyuvara a detectar y explotar las expectativas del servicio de los clientes para brindar servicios de calidad que provoque la satisfacción o supere las expectativas, para de esta manera obtener la fidelización de los clientes.

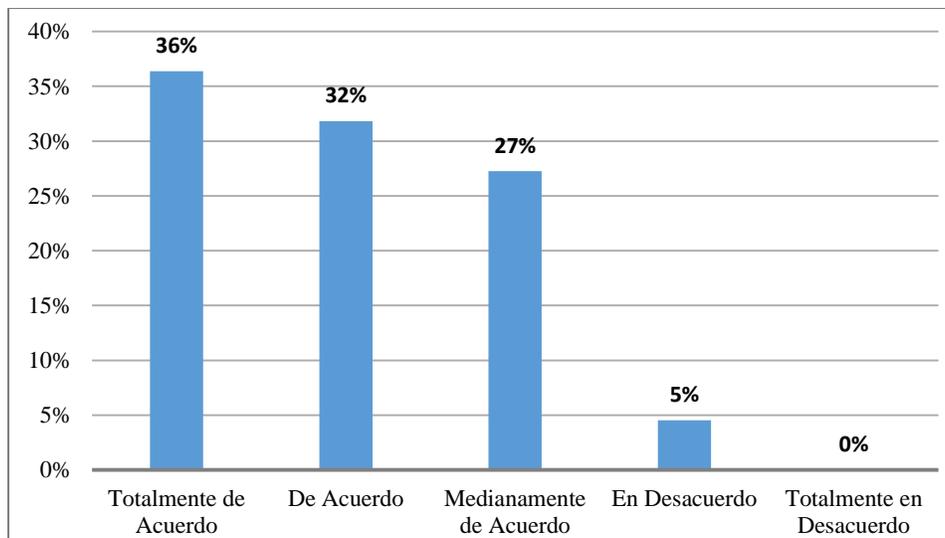
Ítem 20

20. Las empresas del sector seguros emplean tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones de seguro

Tabla N° 20

Alternativas	N° de Encuestados	Relación Porcentual
Totalmente de Acuerdo	8	36%
De Acuerdo	7	32%
Medianamente de Acuerdo	6	27%
En Desacuerdo	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Total	22	100%

Gráfico N° 20



Fuente: Elaborado por la autora con los datos obtenidos de la encuesta.

La tecnología es un factor fundamental para el desarrollo de las actividades en cualquier organización debido a que se ahorra tiempo y costo, permitiéndole a las empresas del sector seguros estar a la par con los avances que surgen en la actualidad.

De allí, surge la pregunta que si la empresa aseguradora emplea tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones de seguro. De la sumatoria de los resultados obtenidos 95% de la muestra respondió “Totalmente de Acuerdo”, “De Acuerdo”, “Medianamente de Acuerdo”, es decir, los factores tecnológicos inciden en facilitar las operaciones de seguro.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función a los objetivos planteados en este trabajo de investigación y a los resultados obtenidos de la aplicación de instrumento de recolección de datos, se presentan las conclusiones. Igualmente, se establecen algunas sugerencias como posibles alternativas de recomendaciones para contribuir con la optimización del direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

Conclusiones

La información derivada de esta investigación permitió concluir que la propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas, contribuirá a que se encamine hacia el desarrollo de estrategias en el marco de una organización cambiante que aprende continuamente, utilizando como herramienta primordial la teoría inherentes al Balanced Scorecard.

La autora considera que la actualización y mejoramiento continuo de las herramientas para la planificación estratégica de las empresas aseguradoras venezolanas, fomentará el interés por elegir la estrategia adecuada para que la empresa sea exitosa y alcance sus objetivos. Es en este punto donde podemos acudir al Balanced Scorecard (BSC) una herramienta metodológica que convierte esa estrategia de negocio seleccionada en un conjunto de medidas puntuales para que los colaboradores (as) de la empresa actúen, lo que a su vez permitirá consolidar un sistema efectivo de gestión y medición.

Una vez alcanzado los objetivos que persigue la investigación basado en el Balance Scorecard del Sector Asegurador Venezolano, se pudo concluir que esta herramienta estratégica plantea una serie de herramientas necesarias para alcanzar el éxito competitivo, debido a que crea una interrelación entre la estrategia y la filosofía de gestión de las empresas, donde se disponen de un extenso conjunto de medidas de acción, que ofrece la estructura apropiada para un correcto sistema de gestión y medición.

Así mismo permite establecer una cultura organizacional cimentada en la visión y misión creando metas estratégicas donde cada una de las personas que la componen tiene que sentirse identificado con ellas para el logro de los objetivos deseados.

Por otra parte, se pudo evidenciar que el control de gestión es simplemente los obtenidos por los resultados financieros arrojados por el proceso interno, es por eso que esta herramienta estratégica será de gran ayuda para el sector asegurador venezolano, debido a que se tendrá una concepción distinta o diferente de controlar la gestión que se basa en las cuatro perspectivas que esta plantea Financiero, Proceso Interno, Externo, Aprendizaje y Crecimiento para llevar a la organización al éxito empresarial.

Cabe señalar que en los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento se preciso que existen algunas deficiencias en cuanto a las políticas gerenciales, en la comunicación en todos los niveles de la organización para el conocimiento de la visión, misión, objetivos y que exista compromiso en cumplirlos, los indicadores de gestión, en la satisfacción del cliente, ya que no se evidencia medición alguna, así como también recursos, que por desconocimiento o falta de formación no se les está dando el uso adecuado. Es importante señalar que para que el Balance Scorecard funcione satisfactoriamente, es necesario monitorear y verificar la actuación de los indicadores establecidos, para de esta manera obtener los resultados esperados, y de esta manera poder realizar ajustes y cambios necesarios en las estrategias para que las empresas alcancen los objetivos deseados a futuro.

Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la situación actual de las empresas aseguradoras venezolanas.

- Las empresas aseguradoras venezolanas carecen de conocimiento de la importancia de alinear a los colaboradores como estrategia para alcanzar las metas y objetivos planteados.
- El crecimiento en el sector asegurador se ha mantenido fundamentado, principalmente, en los aumentos de las sumas aseguradas como consecuencia de la inflación existente en Venezuela, esto genera preocupación en el mercado.
- Al contar con un modelo de direccionamiento estratégico permite a las empresas aseguradoras medir su rendimiento a través de indicadores que abarquen las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.
- El grado de compromiso con la empresa es de vital importancia para su funcionamiento, es por ello que los colaboradores (as) deben encontrar una manera de satisfacer sus necesidades personales y laborales, mediante un proceso de medición, control y seguimiento equitativo, objetivo y que permita el desenvolvimiento óptimo de los colaboradores en el puesto de trabajo.
- Los sistemas de información deben estar a la vanguardia para poder ofrecer un servicio de calidad, rápido y confiable, y así satisfacer las expectativas de los clientes y/o asegurados, intermediarios y colaboradores, para así obtener altos niveles de rendimiento financiero y no financiero.

2.- Determinar las perspectivas de las empresas aseguradoras venezolanas acorde a lo previsto en el Balanced Scorecard.

- El Balanced Scorecard (BSC) permite alinear a los empleados con la organización por medio de la visión estratégica que tenga la empresa. Los colaboradores van a entender más fácilmente la visión que tiene la empresa del negocio y sabrán que con el desarrollo de su trabajo y con sus aportes individuales podrán convertir esa visión en una realidad.

- La implementación de Balanced Scorecard en las empresas del sector seguros es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, para identificar los errores de gestión y para corregir a tiempo las acciones, e incluso redefinir las estrategias si es necesario, con el fin de alcanzar las metas.

3.- Definir los indicadores de control de gestión que permitan evaluar el direccionamiento estratégico de las empresas aseguradoras venezolanas.

- Para evaluar el direccionamiento estratégico de las empresas aseguradoras venezolanas se establecieron una serie de indicadores de control de gestión orientados a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de la empresa.

4.- Elaborar un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

- En lo que respecta al cumplimiento del cuarto objetivo específico, se concluye que modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas constituye una excelente vía para que la gerencia logre organizar y dirigir acciones que promuevan el interés por las necesidades del crecimiento de las empresas y desarrollo del talento humano, para que éste a su vez logre mejorar su interacción con el entorno interno y externo, a través del manejo de valiosas herramientas de gestión estratégica.
- El modelo de direccionamiento estratégico es un gran potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los colaboradores (as), de mejora continua y de revisión de la estrategia, a través de ello, se logra mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de la gestión de control de las empresas aseguradoras venezolanas.

Recomendaciones

- Las empresas aseguradoras venezolanas deben asociar el desarrollo empresarial y las estrategias con la filosofía que orienta su futuro y sus objetivos. Definir como se ejecutan y evalúan los mismos, permitiendo a los colaboradores contar con información de las metas y objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo. A su vez, es necesario que los valores corporativos se deben asociar a la lealtad de los colaboradores y de esta manera también fidelizar a los clientes internos y externos como actores involucrados en el futuro de la empresa.
- Iniciar el uso de la herramienta Balanced Scorecard la cual permitirá vincular todas las áreas de las empresas aseguradoras venezolanas en función de su visión y objetivos estratégicos que permitirán un mejor desempeño.
- Promover el uso eficiente de los indicadores de gestión por perspectiva, que requerirá de monitoreo continuo por parte de los gerentes para la generación oportuna de la información.
- Los sistemas de control de la gestión, facilitan la planeación orientada por el análisis de la información oportuna y efectiva.
- Efectuar formación a los colaboradores (as), acerca del funcionamiento e implementación del Balanced Scorecard, con la finalidad que esta información llegue a los niveles altos, medio e intermedio de las empresas aseguradoras venezolanas para así poder asegurar que todos comprendan la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente puedan contribuir con su implementación.

- La Gestión de cada empresa aseguradora venezolana debe procurar un planteamiento en que las necesidades de la empresa y las necesidades de los colaboradores (as) se equilibren, a tal punto que se logre el compromiso y la identificación con la empresa para coadyuvar al logro de los objetivos.

- Buscar el apoyo de la alta gerencia, haciéndoles ver el conjunto de ventajas y beneficios que tiene la herramienta y la utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar el desempeño global de las empresas aseguradoras venezolanas.

- Buscar el apoyo de la alta gerencia, haciéndoles ver el conjunto de ventajas y beneficios que tiene la herramienta y la utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar el desempeño global de las empresas aseguradoras venezolanas.

- La metodología trabajada en la presente investigación es ideal para ser aplicada en cualquier tipo de empresa como estrategia, garantiza el análisis proactivo en la búsqueda de soluciones y perfeccionamiento en el funcionamiento de las empresas aseguradoras venezolanas.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Presentación

El propuesta planteada a continuación pretende elaborar un modelo de Direccionamiento Estratégico bajo la herramienta del Balanced Scorecard permite a la empresa aseguradora venezolana, gestionar de manera integral los componentes de la empresa, la parte directiva podrá ir controlando el cumplimiento de los objetivos, involucrando a toda la organización en hacer de sus actividades una práctica para el logro de los objetivos, ya que estos son cuantificables mediante indicadores.

Justificación

La principal razón que soporta el presente modelo es la necesidad de las empresas aseguradoras venezolanas de manejar estratégicamente todos los recursos de la empresa aplicado en las cuatro perspectivas que aborda el Balanced Scorecard, dado que es posible optimizar el rendimiento financiero, interno, externo y laboral, lo cual se traduce en colaboradores (as) más competentes, eficientes y eficaces.

Se desarrollará el presente modelo por ser esta un área de interés para la Gestión, en vista de que se evidencia vulnerabilidad en las empresas aseguradoras venezolanas al momento de interactuar con el entorno interno y/o externo, y en la consecuente toma de decisiones, cuestión que puede mejorar a través de la herramienta del BSC. Por ende, este trabajo contribuirá a que las empresas aseguradoras venezolanas, emplee tales herramientas en las actividades inherentes a las labores cotidianas, generando un valor agregado no sólo a nivel organizacional sino personal.

De allí que a través del cuadro de mando integral los procesos administrativos van a ofrecer mayor confiabilidad y eficiencia en el desarrollo de las actividades, de este modo que los colaboradores (as) lograra continuar desempeñándose con un soporte confiable propiciando el auge organizacional continuo, permitiendo a su vez la toma de decisiones de forma organizada.

Con la aplicación del cuadro de mando integral, la organización, podrá clarificar y traducir visión con estrategia; comunicar y relacionar los objetivos concebidos por la gerencias de las empresas aseguradoras venezolanas; planificar e identificar proceso y alinear iniciativas estratégicas; así como llevar a cabo procesos de retroalimentación y el aprendizaje que conlleve a cabo la integración y así optimizar el desempeño de los actores involucrados.

Objetivos

Objetivo General

Lograr que las empresas aseguradoras venezolanas conozcan la relevancia de manejar Estrategias basadas en la herramienta del Balanced Scorecard, con el fin de contribuir con el mejoramiento, rendimiento y actualización de las metas organizacionales.

Objetivos Específicos

- ✓ Concienciar a las empresas aseguradoras venezolanas para que desarrollen estrategias con el objeto de ejercer una posición objetiva y justa.

- ✓ Aplicar indicadores basados en las perspectivas del BSC, como medidas de control estratégico.

- ✓ Promover la aplicabilidad del modelo de direccionamiento estratégico en las empresas aseguradoras venezolanas.
- ✓ Optimizar el desarrollo organizacional y el desempeño el personal a través del Balanced Scorecard

Beneficios

- ✓ Incremento del rendimiento laboral dentro de las empresas aseguradoras venezolanas, contando con un talento humano motivado y satisfecho, reflejado en la disposición y entusiasmo voluntario para realizar sus actividades asignadas.
- ✓ Potenciar la capacidad de relación, comunicación e influencia.
- ✓ Aprender a crear el clima organizacional adecuado que facilite las relaciones con el equipo de trabajo.

Metodología

Para realizar el direccionamiento de Balanced Scorecard fue necesario determinar la misión y visión general de las empresas aseguradoras venezolanas y a su vez desplegarla en cada una de las perspectivas establecidas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Externa
- Perspectiva Interna
- Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje

Teniendo estas perspectivas se analiza la influencia de factores críticos de éxito en cada una de ellas, para seguidamente establecer los objetivos de cada perspectiva, apuntando al logro de la misión y la visión, a su vez determinar los indicadores que permitirán medir el logro de los objetivos, mediante la metodología semáforo, que consiste en ilustrar por medio de colores el estado de cada indicador determinando el grado de cumplimiento de cada uno, con el propósito de descubrir en tiempo de marcha deficiencias o posibilidades que intervienen directa o indirectamente en el logro de cada objetivo.

Filosofía de Gestión

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de aseguramiento y protección de las personas en el mercado asegurador nacional con responsabilidad y compromiso, a través de los productos y servicios, encaminados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

VISIÓN

Ser en el ámbito internacional reconocidas por el crecimiento del mercado asegurador venezolano, por los altos estándares de servicio y niveles óptimos de rentabilidad.

Fuente: Guerrero, Marisela (2017) Filosofía de Gestión

El modelo de direccionamiento estratégico contiene las siguientes estrategias que son: continuidad del sector asegurador venezolano, eficiencia de los colaboradores (as), aprendizaje continuo y busca potenciar y repotenciar las iniciativas establecidos por los equipos de trabajo. Asimismo, se presenta la siguiente los componentes que están establecidos para ser evaluados y monitoreados en cada perspectiva del Balanced Scorecard.

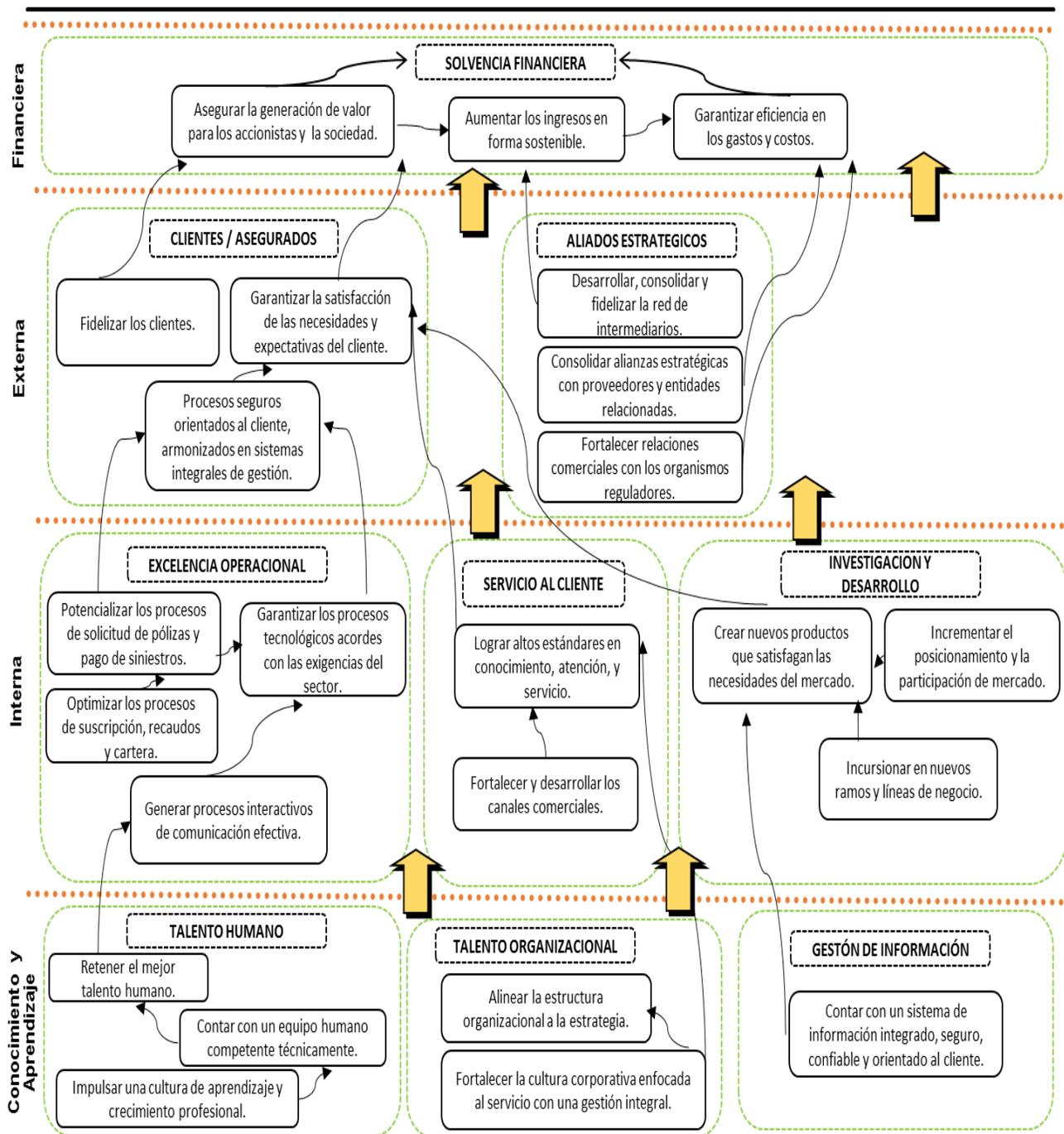


Fuente: Guerrero, Marisela (2017) Objetivos Estratégicos.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico de las empresas del sector seguros en Venezuela, aplicado a la investigación es el siguiente:

Mapa Estratégico Asegurador



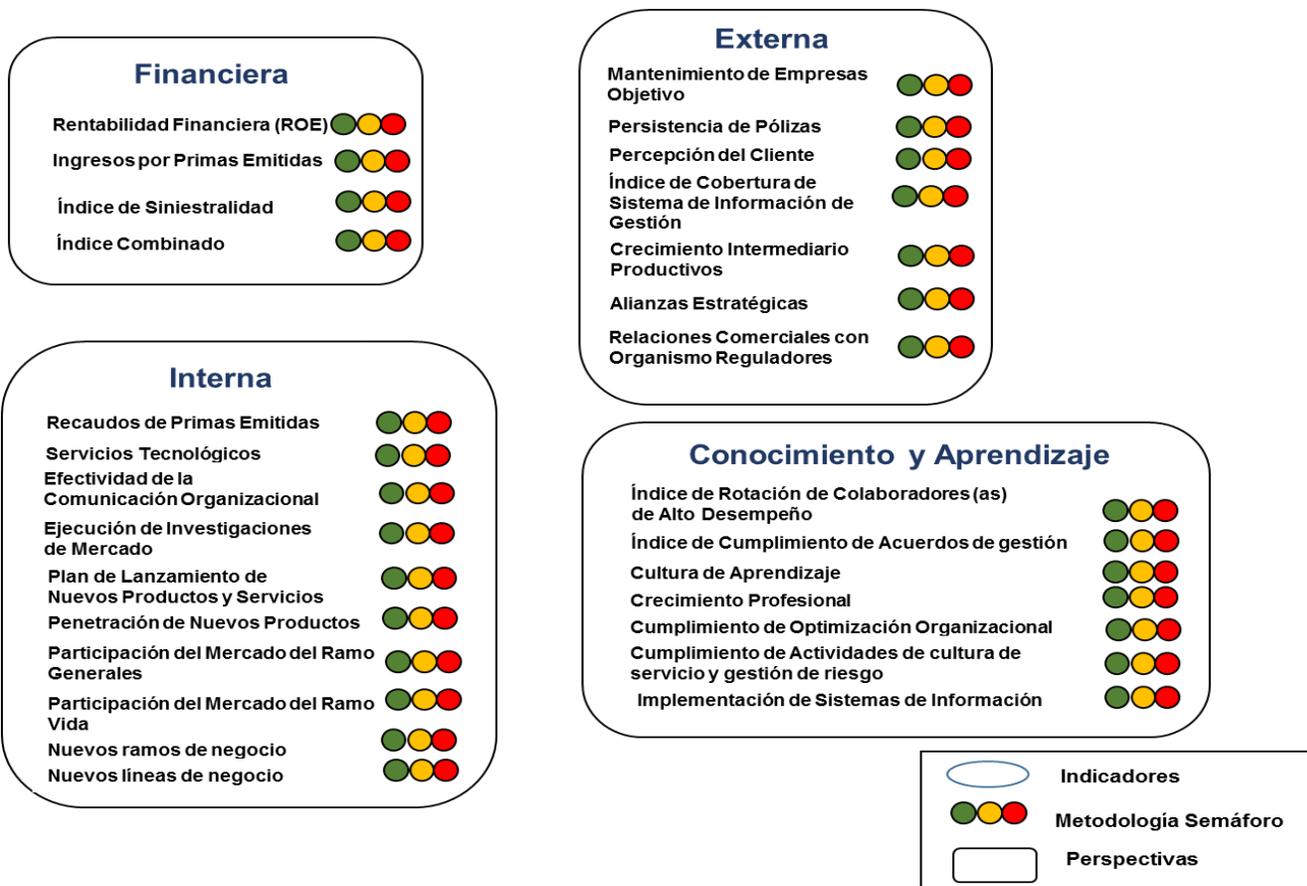
Fuente: Guerrero, Marisela (2017) Mapa Estratégico Asegurador.

Determinación de Indicadores

Una vez que han sido definidas las perspectivas, el paso siguiente consiste en determinar los indicadores de resultados. (Ver cuadro propuesta Balanced Scorecard 2016-2019)

Evaluación y Control

La metodología semáforo permite saber de forma instantánea el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos en un período de tiempo, partiendo de indicadores de medición establecidos para cada perspectiva apuntando hacia el logro de los objetivos. En la metodología semáforo cada color tiene el siguiente significado:



Fuente: Guerrero, Marisela (2017) Evaluación y Control.

Despliegue de la Información Efecto Cascada

El Balanced Scorecard debe transmitirse a todos los niveles de la empresa, con el objeto de direccionarla hacia un mismo objetivo, concientizando a cada colaborador (a) de la importancia y repercusión que tiene su trabajo con respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas aseguradoras venezolanas, para ello es indispensable utilizar una metodología de comunicación llamada Efecto Cascada que inicia desde el nivel gerencial hasta el nivel inferior abarcando a todo el personal.

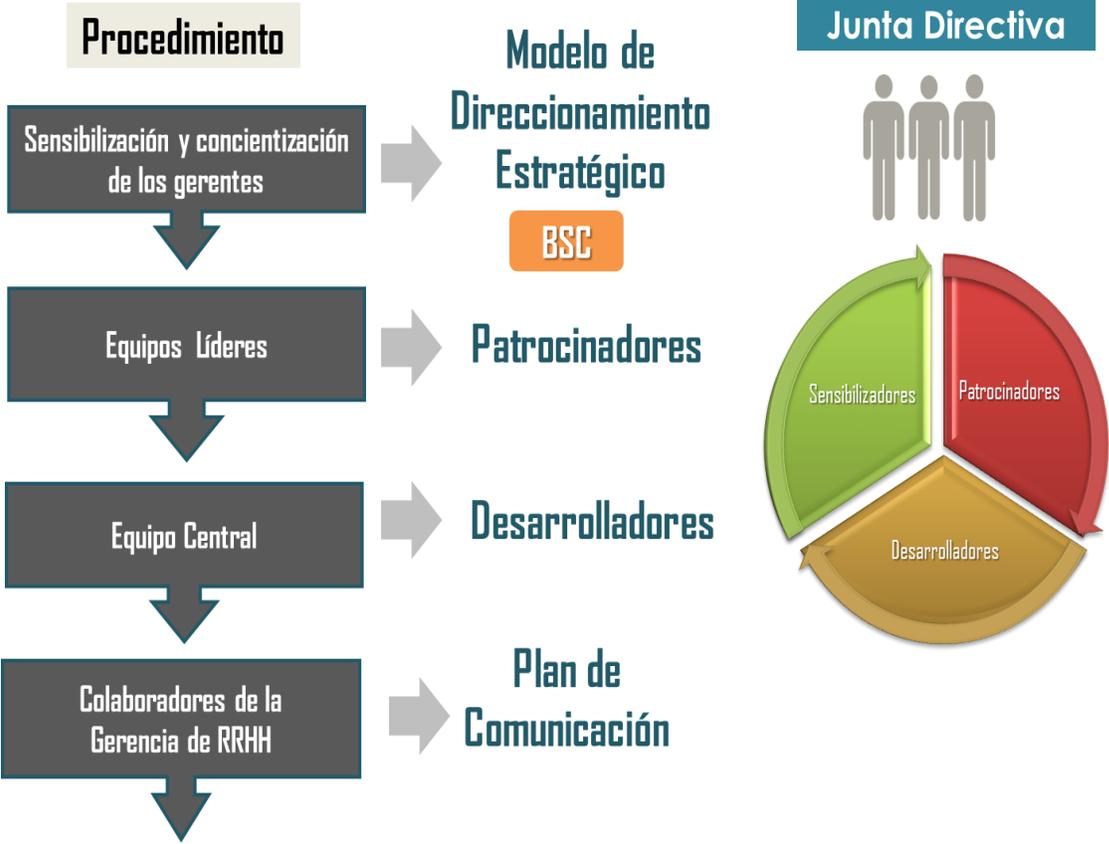
La comunicación es uno de los elementos más importantes en la implementación de la herramienta Balanced Scorecard, no sólo por el despliegue del modelo de direccionamiento estratégico que abarcara los controles, retroalimentación y evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos.

La Junta Directiva debe nombrar a una persona por gerencia que se encargue de todo lo concerniente a la implementación del programa.

Se debe destinar a los colaboradores (as) o grupos de trabajo que van a participar en el proceso, para ello, se establece 3 equipos de trabajo lo cuales tendrán sus propias obligaciones y responsabilidades:

- **Equipo 1.** Patrocinadores o mentores: definitivamente este equipo debe ser conformado por la alta gerencia quienes deben encargarse de impulsar la iniciativa, hacer entender a toda la organización la importancia de la planeación estratégica y de cómo esta será de gran ayuda para la estandarización de procesos y la consecución de los objetivos generales
- **Equipo 2.** Desarrolladores: en este equipo se deben encontrar los directivos de los diferentes departamentos y/o procesos que impactan directamente o se ven impactados directamente por la planeación estratégica y la implementación del BSC. Son los encargados de llevar a cabo las etapas de implementación: mapa estratégico, definición de indicadores, establecer metas, identificar acciones e iniciativas, su respectiva revisión y actualización de la estrategia.
- **Equipo 3.** Sensibilizadores o comunicadores: deben ser las personas encargadas de comunicar y diseñar los planes de implementación junto con el equipo 2, su misión es asegurar el menor impacto generado por la resistencia al cambio.

Cabe resaltar la importancia de las 4 perspectivas como se complementan, no funcionan de forma independiente y aportan a la consecución de los objetivos de las empresas del sector seguros en Venezuela.



Fuente: Guerrero, Marisela (2017) Despliegue del Modelo de Direccionamiento Estratégico.

Propuesta del Modelo de Direccionamiento Estratégico

	N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Indicadores de gestión		Meta				
				N°	Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	Asegurar la generación de valor para los accionistas y la sociedad	Alcanzar la mayor rentabilidad del patrimonio manteniendo el equilibrio financiero y garantizando la creación de valor para el accionista y la sociedad	1	Índice de Primas	Primas devengadas / Primas Cobradas	0,75	0,82	0,82	0,82
	2	Aumentar los ingresos en forma sostenible	Aumentar los ingresos operacionales y no operacionales	2	Índice de Siniestralidad	Siniestros Incurridos / Primas Devengadas	≤ 0,56	≤ 0,62	≤ 0,72	≤ 0,72
	3	Garantizar la eficiencia en los gastos y costos	Gestionar de manera eficiente los costos y gastos operacionales y no operacionales							
PERSPECTIVA EXTERNA	4	Fidelizar los clientes	Garantizar el mantenimiento, retención y fidelización de los clientes	4	Mantenimiento de empresas objetivo	Número de Empresas objetivo que se mantienen / Número total de Número total de empresas objetivo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	5	Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Garantizar el nivel de satisfacción de los clientes (colaborador, asegurados)	5	Persistencia de pólizas	Pólizas mantenidas / Total pólizas vigentes	87,0%	87,0%	87,0%	87,0%
				6	Percepción del Cliente	Cientes satisfechos / Clientes encuestados	89,0%	90,0%	92,0%	95,0%
	6	Procesos seguros orientados al cliente, armonizados en sistemas integrales de gestión	Asegurar el cumplimiento de los Sistemas Integrales de Gestión (Calidad, Seguridad de la Información, Riesgos Operacional, Continuidad, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión del Servicio) en todos los niveles	7	Índice de Cobertura Sistema de Información de Gestión	Actividades ejecutadas cobertura Sistemas de Información de Gestión / Actividades programadas cobertura Sistema de Información de Gestión	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	7	Desarrollar, consolidar y fidelizar la red de intermediarios	Garantizar la efectividad del canal de intermediarios	8	Crecimiento Intermediarios Productivos	Número de nuevos intermediarios vinculados que son productivos / Número de nuevos intermediarios a vincular en el año	100,0% (45 nuevos intermediarios)	100,0%	100,0%	100,0%
	8	Consolidar alianzas estratégicas con proveedores	Contar con alianzas estratégicas con proveedores	9	Alianzas Estratégicas	Número de nuevas alianzas estratégicas / Número de nuevas alianzas estratégicas a vincular en el año	100,0% (15 nuevas alianzas estratégicas)	100,0%	100,0%	100,0%
9	Fortalecer relaciones comerciales con los organismos reguladores	Asegurar las relaciones comerciales con los organismos reguladores	10	Relaciones comerciales con organismos reguladores	Numero de reuniones con organismos reguladores / Número de reuniones con organismos reguladores a vincular en el año	100,0% (3 reuniones con organismos reguladores)	100,0%	100,0%	100,0%	

	N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	Indicadores de gestión		Meta				
				N°	Indicador	Fórmula	2017	2018	2019	2020
PERSPECTIVA INTERNA	10	Optimizar los procesos de suscripción, recaudo y cartera	Mejorar permanentemente los procesos de suscripción, recaudo y cartera fortaleciendo la comunicación, control y seguimiento	11	Recaudo de Primas Emitidas	Recaudo mes actual / Primas Emitidas mes anterior	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%
	11	Garantizar los procesos tecnológicos acordes con las exigencias del sector	Mejorar los sistemas tecnológicos para ofrecer un mejor servicio con una plataforma rápida, confiable y segura	12	Servicios Tecnológicos	Número de servicios tecnológicos que se mantienen / Número total de servicios tecnológicos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	12	Generar procesos interactivos de comunicación organizacional	Lograr que la información llegue a todos los niveles organizacionales	13	Efectividad de la comunicación organizacional	Grado de comunicación organizacional al 100%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	13	Lograr altos estándares en conocimiento, atención, y servicio	Alcanzar un excelente conocimiento del cliente para brindarle atención e información adecuada	14	Ejecución de Investigaciones de Mercado	Investigaciones de mercado realizadas / Investigaciones de mercado programadas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	14	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales	Fortalecer y desarrollar los canales comerciales existentes y desarrollar nuevos a nivel nacional e internacional	15	Cumplimiento de Presupuesto de Primas Emitidas por canales comerciales	Primas Emitidas (nuevas) por canales comerciales / Primas Emitidas (nuevas) Presupuestadas por canales comerciales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	15	Crear nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado	Desarrollar productos de acuerdo a las exigencias del mercado	16	Cumplimiento del plan de lanzamientos de nuevos productos y servicios	Productos Creados o rechazados en tiempo / Solicitudes de creación de Primas presupuestadas de productos	97,0%	97,0%	100,0%	100,0%
	16	Incrementar el posicionamiento y la participación de mercado	Crecer en el mercado de seguros de personas, penetrar y desarrollar nuevos mercados y segmentos que nos permitan incrementar la participación de mercado y el posicionamiento	17	Penetración de nuevos productos	Primas Emitidas de nuevos productos / nuevos productos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				18	Participación en el Mercado del ramo generales	Primas emitidas de pólizas del ramo generales / Total primas emitidas del ramo generales en el sector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
				19	Participación en el Mercado del ramo Vida	Primas emitidas del ramo vida / Total primas emitidas del ramo vida en el sector	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	17	Incurcionar en nuevos ramos y líneas de negocio	Adelantar dentro del tiempo estimado, las actividades necesarias definidas en las reuniones mensuales, para la aprobación y desarrollo de nuevos ramos y líneas de negocio	20	Nuevos ramos de negocio	Ramos de negocio Aprobados en Tiempo / Solicitudes de creación de ramos de negocio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
21				Nuevas líneas de negocio	Líneas de negocios Creadas en Tiempo / Solicitudes de creación de líneas de negocio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
PERSPECTIVA CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	18	Retener el mejor talento humano	Contar con personal competente buscando retener y atraer el personal idóneo brindando un ambiente de trabajo seguro estable y profesional	22	Índice de Retención de colaboradores (as) de alto desempeño	Número de colaboradores (as) de alto desempeño retenidos / Número de colaboradores (as) de alto desempeño	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	19	Contar con un equipo humano competente técnicamente	Desarrollar y fortalecer en los colaboradores (as) los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de sus funciones asegurando niveles de alto desempeño	23	Índice de cumplimiento de acuerdos de gestión	Número de colaboradores (as) que cumplen sus metas / Número total de colaboradores (as)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	20	Impulsar una cultura de aprendizaje y crecimiento profesional	Crear una cultura de aprendizaje en los colaboradores (as) y valorar el crecimiento profesional	24	Cultura de aprendizaje	Número de formación / Total de colaboradores (as)	90%	90%	95%	95%
				25	Crecimiento Profesional	Número de promociones y ascensos / Número de cargos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	21	Alinear la estructura organizacional a la estrategia	Contar con una estructura organizacional óptima y flexible que responda al modelo de operación y a la estrategia	26	Cumplimiento de optimización organizacional	Actividades Ejecutadas de Optimización Organizacional / Actividades Programadas de Optimización Organizacional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	22	Fortalecer la cultura corporativa enfocada al servicio con una gestión integral	Identificar en el accionar diario los valores corporativos garantizando el mejor servicio tanto al cliente interno como externo	27	Cumplimiento de actividades de cultura de Servicio y gestión de riesgo	Actividades Ejecutadas de cultura de Servicio y gestión de riesgo / Actividades Programadas de cultura de Servicio y gestión de riesgo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	23	Contar con un sistema de información integrado, seguro, confiable y orientado al cliente	Tener un sistema de información soportado en tecnología de punta que garantice agilidad, veracidad, integridad y de soporte a todos los procesos de la empresa	28	Implementación de Sistemas de Información	Actividades Ejecutadas Implementación Sistema de Información / Actividades Programadas Implementación Sistema de Información	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Guerrero, Marisela (2017) Propuesta del Modelo de Direccionamiento Estratégico.

Para el diseño de las metas a alcanzar, se tomó en consideración los resultados obtenidos en Diciembre del año 2016, a través de la página web de la Superintendencia de la Actividad Aseguradora con respecto a los indicadores que se van a medir en la propuesta.

Índices de Perspectiva Financiera	Caracas	Horizonte	Universitas	Mercantil	Piramide	Previsora	Mapfre	LaOccidental	Qualitas	Altamira	Multinacional
Índice de Primas	51,9%	81,0%	48,9%	75,2%	59,3%	89,4%	56,3%	82,2%	39,7%	61,4%	60,9%
Índice de Siniestralidad	63,0%	67,0%	27,7%	62,0%	33,6%	66,2%	77,2%	45,2%	77,6%	70,8%	64,3%
Índice Combinado	110,7%	96,9%	78,6%	96,2%	90,5%	96,3%	117,2%	91,6%	108,4%	115,2%	99,2%

Índices de Perspectiva Financiera	Zurich	Catatumbo	EstarSeguros	Constitución	Oceanica	Banesco	LaVenezolana	LaVitalicia	Atrio	Hispana	Uniseguros
Índice de Primas	36,4%	59,5%	73,9%	57,3%	52,2%	76,9%	84,3%	74,2%	42,7%	48,3%	41,6%
Índice de Siniestralidad	57,9%	56,0%	58,2%	26,5%	26,7%	76,5%	54,7%	37,5%	55,3%	71,2%	64,1%
Índice Combinado	126,7%	101,6%	98,6%	72,7%	88,8%	130,7%	89,9%	91,3%	142,0%	167,0%	98,9%

Fuente: Consulta disponible en <http://www.sudeaseg.gob.ve>. Indicadores.
Superintendencia de la Actividad Aseguradora (2017)

En base a estos resultados reales, se establecieron los rangos de los indicadores que se encargaran de medir y monitorear que se cumpla con la perspectiva financiera.

Con respecto, a las demás perspectivas, los rangos seleccionados, están enfocados a lograr el 100% de las metas planteadas en cada período, esto va a depender de lo focalizados que estén los puntos críticos para que cada área obtenga lo previsto en el modelo de direccionamiento estratégico para de esta manera ser competitivos en el ámbito empresarial-comercial.

Costo de la implantación de la Propuesta

El monto que se presentan a continuación es una estimación del costo Modelo de Direccionamiento Estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

Descripción	Costo Total (Bs.)
Perspectiva Financiera	
Plan de Sensibilización, Concientización de los Gerentes Reuniones, Talleres, Cursos	86.500.000,00
Perspectiva Externa	
Plan de Comunicación a los clientes, asegurados, intermediarios Folletos, Sesiones virtuales y presenciales	125.000.000,00
Perspectiva Interna	
Plan de fluidez de los procesos Desarrollo de programas tecnológicos, comunicación interna,	389.000.000,00
Perspectiva Conocimiento y Aprendizaje	
Plan Conoce a tu empresa aseguradora Formación, Adiestramiento: Gestión Estratégica, valores corporativos, filosofía de gestión, código ética y clima organizacional.	520.000.000,00
Monto aproximado	1.120.500.000,00

Factibilidad de la Propuesta

La presente propuesta es considerada como proyecto factible, debido a que los resultados obtenidos permitieron la elaboración de la Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las empresas aseguradoras venezolanas.

Factibilidad Psico –Social

Desde el punto de vista psico - social, la propuesta es considerada factible debido a la receptividad expresada por los colaboradores (as) durante la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Factibilidad del Recurso Humano

La propuesta se considera factible debido a que las empresas aseguradoras venezolanas cuentan con los colaboradores (as) requeridos (as) para la ejecución de las actividades planteadas en la Propuesta de un Modelo de Direccionamiento Estratégico basado en la herramienta del Balanced Scorecard para las Empresas Aseguradoras Venezolanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amo Barayvar. Francisco (2011). **El cuadro de mando integral**. Editorial ESIC.
- Altair Consultores, S.R.L., (2005), **Cuadro de mando integral**, Revista Economía No. 3, número 150, España.
- Ander Egg, Ezequiel (2007), **Introducción a la planificación estratégica**. Lumen Hvmanitas. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación**. 5ª ed. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Ballestrini, Miriam (2006). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. 6ª ed. Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas, Venezuela
- Barrantes, Rodrigo (2001). **Investigación: Un camino al conocimiento**. 4ª.reimp. de la 1ª ed. San José de Costa Rica, Costa Rica: EUNED.
- Chandler, A. D. (2003). **Estrategia y Estructura**. Los capítulos de la historia de las American Empresa Industrial. New York.
- Chiavenato, I. (2001). **Introducción a la teoría General de la Administración**. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Covey, Stephen (2008). **Grandeza para cada día**. Estados Unidos de América: Grupo Nelson, Inc.
- David, F. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. 5ª ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1992). **The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance**. HarvardBussines Review OnPoint. EUA.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1997). **Cuadro de Mando Integral**. España: Gestión.
- Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, (1998). **Administración: Una perspectiva global**. Mcgraw-Hill Interamericana Editores, D.F., México.

Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2010). **Diccionario Enciclopédico, Edición 2010.**

Méndez, Carlos (2008). **Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** 3ª ed. Bogotá: Edit. Mc Graw Hill.

Martínez Daniel, Milla Artemio (2012) **La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.** Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos & Baptista, Pilar (2003). **Metodología de la Investigación.** 3ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Hurtado, Jacqueline (2008). **Metodología de la Investigación Holística.** 3ª ed. Editorial SYPAL.

Sabino, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo de Venezuela.

Salkind, Neil (1999). **Métodos de Investigación.** 3ª ed. México: Prentice Hall.

Serna, Humberto (2008). **Planeación y Gestión Estratégica.** 4ª ed. Ram Editores. Bogotá.

The Balanced Scorecard (1996). **Translating Strategy into Action.** Harvard Business School Press, Boston.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** (5ª ed.) Fedupel. Caracas.

Trabajos de Grado Nacionales

Marín, Saritza (2009) Balanced Scorecard: Herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.

Salvatierra, Miguel (2010) Estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de Puntosalud Valencia C.A.

Monsalve, José (2010) Balance Scorecard y la atención al cliente en el departamento de pagos a proveedores de Inversiones Selva, C.A.

Silva, Yaritza (2011) Diseño de un cuadro de mando integral que permita, a la Gerencia de un banco en la República Bolivariana de Venezuela, medir su gestión, controlar y hacer Seguimiento a sus principales indicadores de desempeño.

Quintana, Gretty (2015) Control de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard (BSC) del sector artes gráficas del municipio Girardot, estado Aragua.

Trabajos de Grado Internacionales

Gómez Sebastián (2013) Sobreviviendo a la Crisis. Aplicación del cuadro de mando integral en una empresa del sector de la construcción.

Escobedo, Pedro (2013) El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional.

Fuentes Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Diciembre 30, 1999.

La Ley Orgánica del trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6076. Mayo 07, 2012.

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.426. Abril 28, 2006.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236. Julio 26, 2005.

Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.596. Enero 03, 2007.

Ley de la Actividad Aseguradora. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.211. Diciembre 30, 2015.

Ley del Contrato de Seguro. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.553 Extraordinario. Noviembre 12, 2001.

Revistas

Programa de Excelencia operacional en reclamos de HCM de Seguros Mercantil, análisis del entorno venezolano del negocio asegurador, módulo I, 2002.

Revista Interna de la empresa aseguradora La Previsora, 2009.

Fuentes electrónicas

Reconocen a la CNBV por estabilidad del sistema financiero. [Documento en línea]. Disponible: <http://noticierostelevisa.esmas.com/economia/519814/reconocen-cnbp-estabilidad-del-sistema-financiero/> [Consulta: 2017, septiembre]

Caso Cemex [Documento en línea]. Disponible: <http://www.cemex.com>. [Consulta: 2017, septiembre]

Informa Anual. [Documento en línea]. Disponible: <http://www2.cemex.com/es/Inversionistas/files/2001/InformeAnual.pdf> [Consulta: 2017, septiembre]

Conociendo el Balanced Scorecard. [Documento en línea]. Disponible: Ciencias Administrativas. http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z3.htm [Consulta: 2017, agosto]

El Presidente Vicente Fox ya tiene su “Cuarto de Mando” [Documento en línea]. Disponible: <http://www.tantum.com/mexico/el-presidente-vice-fox-ya-tiene-su-cuarto-de-mando-una-de-las-ideas-mas-revolucionarias-e-innovadoras-del-siglo-xx/> [Consulta: 2017, agosto]

Informe de Resultados del Sector Seguros Venezolano [Documento en línea]. Disponible: <http://www.softlineratings.com/filesup/SEG201211.pdf> [Consulta: 2017, agosto]

Primas Cobradas - Resultado Neto [Información en línea]. Disponible: <http://www.sudeaseg.gob.ve> [Consulta: 2017, agosto]

Tablero de Comando. [Información en línea]. Disponible: <http://www.tablero-decomando.com/opina/pdvsa.html> [Consulta: 2017, agosto]

Tableau De Bord [Documento en línea]. Disponible: <http://www.economia48.com/spa/d/tableau-de-bord/tableau-de-bord.htm> [Consulta: 2018, enero]

Informe de SOFTline Ratings de las Empresas de Seguro. [Documento en línea]. Disponible: http://www.softlineratings.com/content_detail.asp?Id=2104 [Consulta: 2018, enero]

Balanced Scorecard con un enfoque de indicadores confiables. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> [Consulta: 2018, enero]

Revista Gerencia, Performance Management Competitividad para su negocio [Documento en línea]. Disponible: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc> Santiago de Chile. [Consulta: 2018, enero]

ANEXOS

CUESTIONARIO

Estimado (a)

El presente instrumento se ha diseñado con el propósito de recabar información referente al Direccionamiento Estratégico de las Empresas Aseguradoras Venezolanas, a ser aplicado en el Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

Asimismo, la información suministrada será de gran interés para la presente investigación y utilizada sólo para este fin.

INTRUCCIONES

- Lea cada una de las preguntas.
- Responda la totalidad de las preguntas.
- Utilice las alternativas de respuesta que se le indican.
- Indique marcando con una equis (X) la alternativa seleccionada.
- Trate de ser objetivo (a) en sus respuestas.
- Si se le presenta alguna duda, consulte con el investigador.

Gracias por su colaboración

Lcda. Marisela del C. Guerrero A.

Investigadora

Edad:	50 años en adelante	<input type="radio"/>
	41 a 50 años	<input type="radio"/>
	31 a 40 años	<input type="radio"/>
	20 a 30 años	<input type="radio"/>
Sexo:	Masculino	<input type="radio"/>
	Femenino	<input type="radio"/>
Cargo:		
Grado de Instrucción:	Bachiller	<input type="radio"/>
	Técnico Superior	<input type="radio"/>
	Universitario	<input type="radio"/>
	Postgrado	<input type="radio"/>

1.- Considera que las empresas aseguradoras venezolanas deben utilizar un modelo de direccionamiento estratégico para el logro de sus objetivos organizacionales

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

2.- La filosofía de gestión de las empresas aseguradoras venezolanas es conocida por los (as) colaboradores (as) que allí laboran

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

3.- Las empresas aseguradoras venezolanas promueven la satisfacción laboral

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

4.- Las empresas aseguradoras venezolanas manejan políticas de compensación atractivas

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

5.- Ha promovido el sector asegurador venezolano estrategias para que el tamaño del sector se mantenga en el tiempo

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

6.- El sector seguro ha tenido un crecimiento acorde con el nivel de concentración en el mercado venezolano

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

7.- Valora las empresas aseguradoras las necesidades de los (as) colaboradores (as) al contar con metas que sean alcanzables

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

8.- La objetividad se evidencia al manejar problemas en las empresas aseguradoras venezolanas

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

9.-El mercado asegurador venezolano está en crecimiento para alcanzar una alta rentabilidad para los accionistas

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

10.- Los productos o servicios de las empresas aseguradoras venezolanas satisfacen las tendencias de compra del cliente y/o pueden adaptarse para hacerlo

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

11.- Existen relaciones permanentes con los clientes, intermediarios, productores y colaboradores para el buen manejo de la empresa aseguradora venezolana

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

12.- Considera que utilizar un modelo estratégico como el Balanced Scorecard en las empresas aseguradoras venezolanas genera valor agregado

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

13.- Las empresas aseguradoras se preocupan por establecer alianzas estratégicas

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

14.- Las empresas aseguradoras mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes a sus actores involucrados

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

15.- Las empresas aseguradoras se preocupan por fomentar sistemas de comunicación interna entre los colaboradores (as)

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

16.- Los sistemas de gestión de control de las empresas aseguradoras venezolanas permiten una retroalimentación continua

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

17.- Estoy dispuesto (a) a ocuparme de funciones no requeridas por las empresas aseguradoras pero que pueden mejorar su imagen global

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

18.- Las empresas aseguradoras se preocupan por estar a la vanguardia en sus procesos gerenciales

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

19.- Considera que los productos y/o servicios prestados por las empresas aseguradoras venezolanas satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo

20.- Las empresas del sector seguros emplean tecnología de vanguardia orientada a facilitar las operaciones de seguro

Totalmente de Acuerdo De Acuerdo Medianamente de Acuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo