

**APLICABILIDAD BSC, PARA APOYAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS
DEDICADAS A LA VENTA DE SEGUROS SOAT EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ**

LINA MARÍA MENA DÍAZ

JULIÁN ANDRÉS BURBANO ROMERO

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
U C E VA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
VALLE DEL CAUCA TULUA
2018**

**APLICABILIDAD BSC, PARA APOYAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS
DEDICADAS A LA VENTA DE SEGUROS SOAT EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ**

Proyecto de Trabajo de Grado

LINA MARÍA MENA DÍAZ

JULIÁN ANDRÉS BURBANO ROMERO

Director: Ing. Adolfo León Buritica Olaya

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
U C E V A
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
VALLE DEL CAUCA TULUA
2018**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, Junio de 2018

Resumen

La continuidad de una empresa no depende solo de su actividad comercial, existen muchos factores que determinan si un negocio posee las herramientas suficientes para ser competitivo y sostenerse en el mercado, enfrentando retos como la competencia, captar mayor cantidad de clientes, mejorar sus procesos internos y capacitarse para generar crecimiento. Una empresa es un sistema, posee entradas y salidas que se ven influenciadas por variables sociales, económicas y productivas que generan contextos que determinan rutas para la toma de decisiones. Es por esto, que en el caso particular de las microempresas del sector servicios dedicadas a la venta de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle es importante que conozcan el potencial que posee el *Balanced Scorecard* BSC como herramienta de crecimiento integral y gestión de la organización, desarrollando potenciales ventajas competitivas, innovación y nuevas líneas de negocio u océanos azules.

En este proyecto se presenta un estudio investigativo donde se analiza la aplicabilidad del *Balanced Scorecard* en la ejecución del plan estratégico de las microempresas del sector servicios dedicadas a la venta de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle; a través de un proceso de caracterización de las condiciones económicas, sociales y productivas de las mismas y el municipio, para la identificación de las cuatro perspectivas aplicando el BSC para la construcción del cuadro de mando integral, determinando la influencia de este para generar un crecimiento, rentabilidad y competitividad.

Una vez que se realizó el proceso investigativo se pudo concluir que las características económicas, sociales y productivas del municipio de Tuluá, fueron determinantes para la identificación de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento de las microempresas, facilitando la construcción del cuadro de mando integral, la toma de decisiones y la influencia de este a nivel interno y social.

Palabras clave: *Balanced Scorecard*, características, perspectivas, influencia, finanzas, clientes, procesos, aprendizaje, SOAT, microempresas

Abstract

The continuity of a company does not only depend on its commercial activity, there are many factors that determine if a business has the right tools to be competitive and stand in the market, facing challenges such as competition, and training to generate growth. A company is a system, it has inputs and outputs that are influenced by social, economic and productive variables that generate contexts that determine routes for decision making. This is why, in the particular case of microenterprises in the service sector dedicated to the sale of SOAT insurance in the municipality of Tuluá Valley, it is important that it knows the potential of the Balanced Scorecard BSC as a tool for integral growth and management of the organization, developing potential competitive advantages, innovation and new lines of business or blue oceans.

This project presents an investigative study that analyzes the applicability of the Balanced Scorecard in execution of microenterprises strategic plan of the services sector dedicated to the sale of SOAT insurance in the municipality of Tuluá Valle; through a process of characterization of the economic, social and productive conditions of the same and the municipality, for the identification of the four perspectives applying the BSC for the construction of the integral integral picture, determining the influence of this to generate a growth , profitability and competitiveness.

Once the research process was carried out, it was possible to conclude that the economic, social and productive characteristics of the municipality of Tuluá were decisive for the identification of financial perspectives, clients, internal processes, learning and growth of microenterprises, facilitating the construction of the integral scorecard, the decision making and the influence of this internal and social level.

Keywords: Balanced Scorecard, characteristics, perspectives, influence, finances, clients, processes, learning, SOAT, microenterprises

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de grado a Dios y seres queridos, por estar siempre acompañándome y motivándome para seguir adelante y culminar este gran logro.

Julián Andrés Burbano Romero

Quiero dedicar este trabajo de grado a todos mis seres queridos, en especial a mi familia por brindarme su apoyo incondicional, tiempo y amor. Por ser una fuente de crecimiento personal y motivación para ser alguien mejor día a día.

Lina María Mena Díaz

Agradecimientos

Quiero dedicar este trabajo de grado a Dios, familiares y amigos por su respaldo en este proceso.

A los profesores que colaboraron en nuestro proceso de formación. Gracias por su esfuerzo y dedicación.

Gracias al profesor, Adolfo León Buritica Olaya por ser nuestro director y confiar en nuestras capacidades y formación para la realización de este proyecto.

Tabla de contenido

Glosario.....	14
Introducción	17
1 Titulo	18
2 Descripción del problema.....	19
3 Formulación del problema.....	23
3.1 Sistematización del problema	23
4 Justificación.....	24
4.1 Justificación teórica	24
4.2 Justificación metodológica	24
4.3 Justificación práctica.....	24
5 Objetivos	26
5.1 Objetivo general.....	26
5.2 Objetivos específicos	26
6 Marco Referencial	27
6.1 Cognos Express	27
6.2 QuickScore	27
6.3 Corporater EPM.....	27
6.3.1 Oracle Business Intelligence Enterprise Edition 11g.....	27
6.3.2 DataCycle Scorecard	28
6.3.3 vCMI.....	28
6.3.4 Litebi.....	28
6.4 Marco legal	31
6.5 Marco teórico	34
6.5.1 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	34
6.5.2 Las TIC en las empresas	35

6.5.3	Estrategia empresarial	36
6.5.4	Las TIC en la estrategia	36
6.5.5	Inteligencia de negocios (<i>Business Intelligence</i>).....	36
6.5.6	Balanced Scorecard (BSC)	37
6.5.7	Mapa estratégico.....	41
6.6	Marco conceptual	41
6.6.1	Cuadro de mando.....	41
6.6.2	El cuadro de mando integral o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	41
6.6.3	Gestión.....	42
6.6.4	Aplicación web	42
6.6.5	Perspectiva	42
6.6.6	Herramienta	42
6.6.7	Ejecución.....	42
6.6.8	Plan estratégico.....	43
6.6.9	Proceso	43
6.6.10	Inductores de actuación	43
6.6.11	KPI (Indicadores clave de desempeño).....	43
6.6.12	Productividad	44
6.6.13	SOAT	44
6.6.14	Accidente de tránsito.....	44
6.6.15	Víctima.	44
6.6.16	Microempresa	45
6.6.17	Aplicabilidad	45
6.7	Marco histórico	45
7	Objetivo 1.	51
<p>Caracterización de las condiciones económicas, sociales, productivas de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.</p>		
<p>51</p>		
7.1	Características económicas y productivas.....	52

7.2	Características sociales.....	54
7.3	Análisis del factor competitivo.....	59
7.3.1	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	59
8	Objetivo 2.	62
	Caracterización de las cuatro perspectivas aplicando BSC de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.	62
8.1	Perspectiva Financiera	62
8.2	Perspectiva del cliente	63
8.3	Perspectiva de procesos operativos internos	65
8.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	67
9	Objetivo 3.	69
	Diseño, formulación y definición propuesta de <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) para el mejoramiento de la calidad de la ejecución del plan estratégico de las empresas de seguros SOAT en el municipio.....	69
9.1	Matriz DOFA	69
9.2	Mapa estratégico	71
9.3	Elaboración de indicadores.....	73
9.4	Análisis e interpretación de resultados	76
9.5	Evaluación y discusión de resultados	78
10	Capítulo 4.	80
	Determinación de la potencial influencia que tiene el BSC en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.	80
10.1	Encuesta aplicada a los representantes de las microempresas del sector servicios seguros SOAT de Tuluá participantes	81
11	Conclusiones.....	91
12	Recomendaciones.....	93
13	Referencias	94

14 Anexos98
Anexo A: Formato de encuesta a directivos98

Lista de Tablas

Tabla 1. Empresas creadas en la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá en el año 2016	19
Tabla 2. Empresas canceladas por tamaño de empresa	21
Tabla 3. Categorías licencias de conducción	33
Tabla 4. Distribución del municipio por extensión territorial y área de residencia ..	47
Tabla 5. Tasa de crecimiento poblacional	49
Tabla 6. Microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle	51
Tabla 7. Población por área de residencia Municipio Tuluá (Valle del Cauca).	55
Tabla 8. Proporción de la población por ciclo vital, Tuluá - Valle del Cauca	56
Tabla 9. Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito en hombres	57
Tabla 10. Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito en mujeres	58
Tabla 11. Matriz DOFA empresas de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle	70
Tabla 12. Cuadro de mando integral microempresas sector servicios seguros SOAT del municipio Tuluá Valle	73
Tabla 13. Estados semáforo ficha de cumplimiento de indicadores	78
Tabla 14. Ficha técnica de cumplimiento de indicadores BSC	79
Tabla 15. Resultados encuesta aplicada a directivos primera pregunta	82
Tabla 16. Resultados encuesta aplicada a directivos segunda pregunta	83
Tabla 17. Resultados encuesta aplicada a directivos tercera pregunta	84
Tabla 18. Resultados encuesta aplicada a directivos cuarta pregunta	85
Tabla 19. Resultados encuesta aplicada a directivos quinta pregunta	87
Tabla 20. Microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle participantes en la investigación	89

Lista de Figuras

Gráfico 1. Empresas canceladas en la jurisdicción	20
Gráfico 2. Planificación Estratégica Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.	30
Gráfico 3. Establecimientos según actividad económica	50
Gráfico 4. Establecimientos según escala de personal por actividad	50
Gráfico 5. Pirámide poblacional municipio Tuluá valle, 2005, 2015, 2020	56
Gráfico 6. Red Vial Municipio de Tuluá Valle	58
Gráfico 7. Mapa de perímetro urbano Municipio de Tuluá Valle	59
Gráfico 8. Mapa estratégico microempresas sector servicios seguros SOAT del municipio Tuluá Valle	71
Gráfico 9. Encuesta aplicada a directivos primera pregunta	81
Gráfico 10. Encuesta aplicada a directivos segunda pregunta	82
Gráfico 11. Encuesta aplicada a directivos tercera pregunta	84
Gráfico 12. Encuesta aplicada a directivos cuarta pregunta	85
Gráfico 13. Encuesta aplicada a directivos quinta pregunta	86

Lista de Anexos

Anexo A: Formato de encuesta a directivos

Glosario

Microempresa: Es una unidad comercial con menos de 10 empleados y posee activos totales hasta 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

SOAT: Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito es un seguro para la protección contra accidentes de tránsito, su responsabilidad es anual y obligatoria en Colombia. Su costo es relativo al tipo de vehículo (moto, carro, campero, etc), modelo y cilindraje.

BSC: El Cuadro de Mando Integral CMI o (*Balanced Scorecard* BSC) es un método de gestión empresarial que permite alinear los recursos organizacionales en función a cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento para alcanzar la misión, visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Perspectiva financiera: Se refiere a los indicadores financieros de la empresa, centrándose en las estrategias de generación de valor y rentabilidad para la misma.

Perspectiva del cliente: Se encarga de la identificación de los segmentos de clientes y mercado buscando la satisfacción de estos.

Perspectiva de los procesos internos: Los ejecutivos en esta perspectiva identifican los procesos críticos internos en la empresa para ser mejores, optimizando recursos y la calidad de la empresa que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Perspectiva de formación y crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe constituir para crear evolución y crecimiento a largo plazo. Siendo sus fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Mapa estratégico: Es una guía para orientar la acción, previsión, visualización, empleo de los recursos y estrategia de la empresa, enfocando los esfuerzos a los fines que se desean alcanzar.

Plan estratégico: Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende lograr y cómo se propone conseguirlo.

Sector servicios: El sector servicios o sector terciario es el sector económico que engloba las actividades relacionadas con las actividades comerciales no productoras o transformadoras de bienes materiales.

Introducción

Toda empresa requiere de un estudio de los diferentes factores que influyen y rodean su actividad comercial para así aprovechar los mensajes del mundo laboral, sus riesgos y oportunidades para tomar las mejores decisiones con el propósito de generar sostenibilidad en el tiempo, mejores ingresos, captar mayor cantidad de clientes y anticipar eventos negativos, crisis económicas, y herramientas que faciliten el tratar con la competencia y crear nuevas líneas de negocio.

En relación a lo anterior, se hace realmente importante que las microempresas del sector servicios dedicadas a la venta de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle del Cauca, posean herramientas y estrategias como lo es el *Balanced Scorecard* BSC, como mecanismo de gestión integral de la organización, creando indicadores de evolución y calidad que se reflejaran en las cuatro perspectivas empresariales, finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

El objetivo del trabajo que aquí se presenta, consiste en mostrar un trabajo investigativo enfocado en mostrar el potencial del *Balanced Scorecard* en relación a su aplicabilidad en la ejecución del plan estratégico de las microempresas del sector servicios dedicadas a la venta de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle, para que evolucionen, sean más rentables, competitivas y competentes, existen muchos factores que determinan si una empresa posee las herramientas suficientes para sostenerse en el mercado, enfrentando retos como la competencia, mejorar sus procesos internos, capacitarse, crear estrategias innovadoras que le permitan posicionarse y generar valor en sus clientes para formar crecimiento.

Es por esto, que en el caso particular de las microempresas del sector servicios dedicadas a la venta de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle es importante que conozcan el potencial que posee el *Balanced Scorecard* BSC como herramienta de crecimiento integral y gestión de la organización, en la ejecución del plan estratégico; a través de un proceso de caracterización de las condiciones económicas, sociales y productivas de las mismas y el municipio, para la identificación de las cuatro perspectivas aplicando el BSC para la construcción del cuadro de mando integral, determinando la influencia de este para generar un crecimiento, rentabilidad y evolución.

1 Título

Aplicabilidad BSC, para apoyar la ejecución del plan estratégico en las microempresas del sector servicios dedicadas a la venta de seguros SOAT en el municipio de Tuluá

2 Descripción del problema

Durante el año 2016, la Cámara de Comercio de Tuluá presenta el estudio de COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL a diciembre de 2016, con el propósito de mostrar analíticamente estadísticos de los datos del Registro Mercantil de la jurisdicción, comprendida por 7 municipios del Centro y Norte del Valle (Zarzal, Tuluá, Trujillo, Riofrío, Bugalagrande, Bolívar, Andalucía). Del total de empresas creadas en la jurisdicción, Tuluá tiene una participación del 72% con 1.198 empresas nuevas y Zarzal participa con 225 empresas que corresponden al 13%, seguido de Andalucía Y Bugalagrande con un 4%. Durante el año 2016 se presentó una disminución del 1% en la creación de empresas dentro de la jurisdicción en comparación con el año 2015, es decir 19 empresas menos, con una disminución del 20% en los Empleos generados respecto al año anterior, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Empresas creadas en la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá en el año 2016

Ciudad	No. Empresas	% Empresas	No. Trabajadores	% Trabajadores	Activos (En millones)	%Activos (En millones)	Promedio de Activos (En millones)	Capital Autorizado (En Millones)	Capital Suscrito (En Millones)	Capital Pagado (En Millones)
Tuluá	1198	72%	2337	72%	\$34.916	88%	\$29,1	\$44.198	\$7.931	\$5.817
Zarzal	225	13%	437	13%	\$2.806	7%	\$12,5	\$4.796	\$1.497	\$802
Andalucía	70	4%	128	4%	\$1.036	3%	\$14,8	\$717	\$201	\$201
Bugalagrande	66	4%	120	4%	\$196	0%	\$3,0	\$93	\$44	\$44
Trujillo	45	3%	62	3%	\$110	0%	\$2,4	\$0	\$0	\$0
Riofrío	34	2%	57	2%	\$330	1%	\$9,7	\$255	\$253	\$253
Bolívar	29	2%	47	2%	\$85	0%	\$2,9	\$313	\$16	\$16
Total general	1667	100%	3188	100%	\$39.479	100%	\$23,7	\$50.372	\$9.941	\$7.133

Fuente: Registro Mercantil Cámara De Comercio De Tuluá.

En los últimos años es realmente evidente el impacto que han generado los cambios en el mercado laboral, donde no solo importa la generación de productos o servicios que vender, sino que importa el conocimiento, el aprender de la experiencia y el entorno para ser competitivos y sostenibles en el tiempo. En el Gráfico 1, se muestra una gráfica cronológica de las empresas canceladas en la jurisdicción.

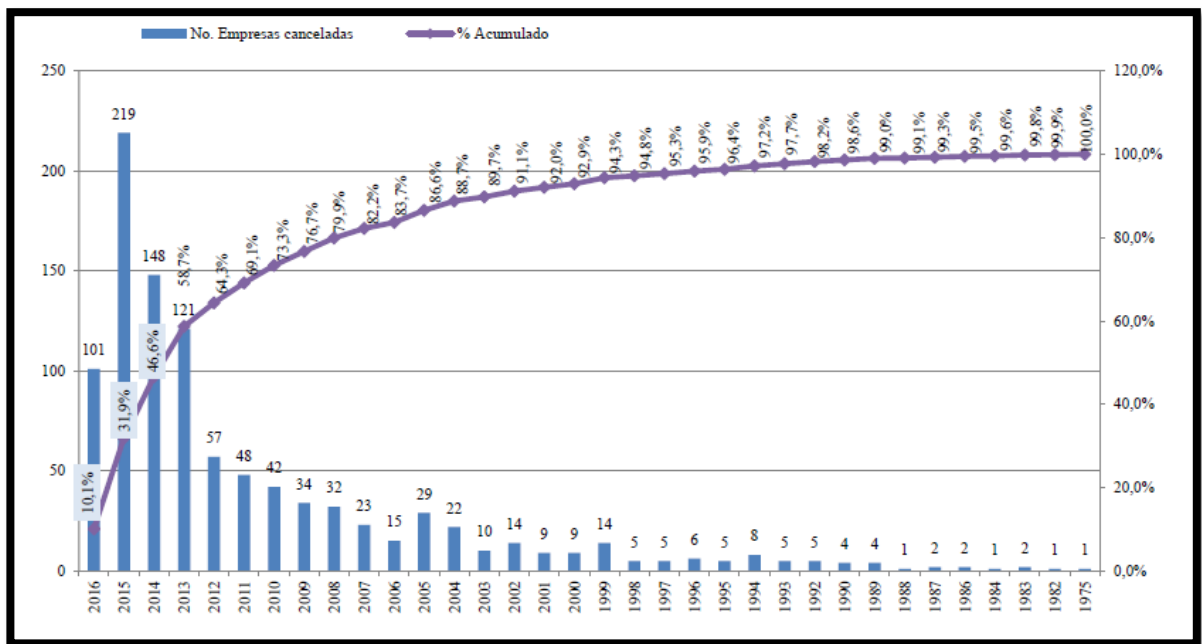
Teniendo en cuenta la fecha de creación de las empresas, nos arroja como resultado que 837 empresas, que representan el 83,7% de las empresas canceladas, fueron creadas en la última década (2006-2016).

En el año 2016, 101 de las empresas canceladas, fueron creadas en el mismo año.

La empresa más antigua que canceló su Registro Mercantil en el año 2016 es una empresa de tipo Persona Natural del municipio de Zarzal que había sido creada en el año 1975.

Entre tanto, se cancelaron 4 empresas del municipio de Tuluá con 27 años de creación (1990). También se cancelaron 9 microempresas creadas en el año 2000, que reportaban \$366 Millones en Activos, de las cuales 8 eran del municipio de Tuluá y 1 del municipio de Bolívar.

Gráfico 1. Empresas canceladas en la jurisdicción



Fuente: Registro Mercantil Cámara De Comercio De Tuluá.

En la tabla 2, se muestra la cantidad de empresas cancelas por tamaño para el año 2016.

Tabla 2. Empresas canceladas por tamaño de empresa

Tamaño	No. Empresas	No. Trabajadores	Activos (En Millones)	Ventas Ingresos (En Millones)
Micro	995	1980	\$ 7.500	\$ 12.743
Pequeña	9	150	\$ 9.856	\$ 11.463
Total general	1004	2130	\$ 17.356	\$ 24.207

Fuente: Registro Mercantil Cámara De Comercio De Tuluá.

De las 1.004 empresas canceladas, 995 fueron microempresas que generaron en su momento 1.980 empleos, \$12.473 millones en ventas y reportaron \$7.500 millones en activos.

Y es que en Colombia la principal dificultad de las empresas es su baja capacidad de gestión, que ocurre debido a una visión de corto plazo en lo relacionado con la dimensión estratégica, poco aprovechamiento de las potencialidades del personal por parte de las empresas, aun cuando en las microempresas no existe un amplio equipo de trabajo donde se puede hacer un examen casi que personalizado de debilidades y fortalezas, dificultad para configurar la estructura de la organización de acuerdo a la dinámica del entorno con su estrategia, y una visión de procesos funcional y mal comprendida, que no permite ver el negocio desde una perspectiva integral. Los cambios del mercado hacen necesario no ver solo la meta, el crecimiento económico sino ver el proceso para lograr tales metas, involucrando optimización y mejoramiento de calidad, siendo clave no solo para los productos o servicios ofrecidos sino también a los procesos internos y externos, ya que si la empresa mejora y evoluciona de forma integral se verá reflejado en su economía y sostenimiento.

Un sector particular de microempresas que requiere una optimización de sus procesos es el mercado asegurador, que cuenta con diferentes canales de distribución de sus productos. Uno de los más frecuentes es su función de intermediación para tareas de distribución, venta, recaudo de cartera, servicio al cliente y soporte técnico. Sin embargo, el mercado del producto SOAT presenta un reto adicional a los que impone el mercado y es que se está presentado un periodo crítico debido a las altas cifras de siniestralidad, los actos fraudulentos por parte de las IPS y su enfrentamiento a un proceso de desmaterialización por lo que es necesario ofrecer un mejor servicio para atender de la mejor forma posible

las necesidades de los clientes. Muchas de estas empresas por la necesidad de crecimiento en sus operaciones contratan personal que no cuenta con los perfiles adecuados de acompañamiento y servicio al cliente, por lo que esta situación se convierte en un factor de involución, que junto con los retos del mercado donde cada vez los clientes exigen mayor calidad, el futuro de estas empresas debe replantearse para emplear su servicio al cliente como un medio de captación de clientes y no por el contrario alejarlos.

Por tanto, es necesario para el municipio de Tuluá generar mecanismos de gestión integrales que les permita aprovechar el emprendimiento existente en las empresas del sector servicios de seguros SOAT, para que pueda mantenerse en el tiempo, crecer aún más y no terminar en las estadísticas de empresas canceladas. Por lo que una buena gestión empresarial conduce a que mejore la calidad de vida de los empleados y de la sociedad. Además, con procesos más eficientes, se contribuye al medio ambiente, puesto que puede reducirse la generación de residuos peligrosos, ahorrar costos, entre otros.

3 Formulación del problema

¿Cuál es la aplicabilidad del BSC en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle para generar un desarrollo mediante sus cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento?

3.1 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las condiciones económicas, sociales, productivas de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle?
- ¿Qué características poseen las cuatro perspectivas aplicando BSC, las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle?
- ¿Qué estrategias empleando BSC se pueden emplear en las condiciones en las que se desenvuelven las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle respecto a las variables e indicadores para el mejoramiento de la calidad?
- ¿Cuál es la potencial influencia que tiene el BSC en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle?

4 Justificación

4.1 Justificación teórica

Para el desarrollo teórico del trabajo, se hará un recorrido por autores como David P. Norton, Robert S. Kaplan precursores en el concepto de BSC o cuadros de mando y Méndez Álvarez Carlos Eduardo en su libro metodología de la investigación, los cuales han hecho un aporte significativo al desarrollo de medidas categóricas para el seguimiento y alcance de la estrategia empresarial, analizan y describen las características que contribuyen a la identificación de las variables, mecanismos e indicadores de esta herramienta empresarial.

Cada uno de los autores consultados, hacen un análisis crítico y significativo al que hacer de las actividades que deben de tenerse en cuenta para la aplicabilidad del BSC.

4.2 Justificación metodológica

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se establece que es de tipo aplicada, cada vez que se muestra la relevancia del BSC en el municipio de Tuluá Valle en las microempresas del sector servicios de seguros, conllevaran a generar una herramienta de crecimiento y productividad a través de la calidad, por lo tanto se establece como el enfoque de investigación el cuantitativo, ya que estudia la realidad de manera objetiva, conllevando a la identificación de indicadores relacionados con variables propias de la estructura administrativa y el alcance de la estrategia empresarial.

4.3 Justificación práctica

La empresa desde el punto de vista de la teoría general de sistemas, es un sistema con entradas provenientes de su entorno y con salidas que cambian algo de ese entorno, de esta manera las empresas deben cambiar conforme su ambiente lo hace, y dado que actualmente el mundo se encuentra bajo la era del conocimiento, las empresas deben desarrollar nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo, pues ahora la competencia de la era industrial se ha hecho obsoleta y los activos intangibles han tomado importancia.

En consecuencia, se entiende por activos intangibles las relaciones con los clientes, la innovación en los productos y servicios ofrecidos, calidad que posee lo

que se ofrece, la motivación de empleados, el conocimiento mismo como el activo intangible más valioso que existe, entre otros. Es aquí donde el BSC toma importancia, porque apoya a la empresa para que realice una buena gestión, donde se tienen en cuenta los activos intangibles referenciados anteriormente, para responder a las actuales necesidades que expone el mercado, permitiendo una gestión integral, donde se pueda generar valor a largo plazo con base en la estrategia, y de esta forma lograr perdurar y crecer en el tiempo de manera sostenible.

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

Establecer la aplicabilidad del BSC en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle para generar un desarrollo mediante las cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

5.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar las condiciones económicas, sociales, productivas de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.
2. Caracterizar las cuatro perspectivas aplicando BSC de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.
3. Diseñar, formular y definir una propuesta de *Balanced Scorecard* (BSC) para el mejoramiento de la calidad de las empresas de seguros SOAT en el municipio.
4. Determinar la influencia que puede tener el BSC en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.

6 Marco Referencial

Actualmente existen varias herramientas de software que permiten realizar inteligencia de negocios y gestión empresarial. A continuación, se mencionan algunas:

6.1 Cognos Express

IBM actualmente ofrece IBM **Cognos Express**, que brinda una solución con informes, análisis y planificación específicamente diseñada para las empresas de tamaño medio, también ofrece las características básicas de generación de informes, análisis, tablero de control (**dashboard**), cuadro de mandos (**scorecard**), planificación y presupuestos¹.

6.2 QuickScore

Spider Strategies ha creado la herramienta **QuickScore** que permite realizar gestión empresarial y además posee algunas características de cuadro de mando. El sistema facilita el ingreso de la información de forma manual o por medio de la carga de archivos Excel².

6.3 Corporater EPM

La empresa Corporater tiene actualmente un software con características **Balanced Scorecard**, que permite crear mapas de estrategia y de proceso, ingresar métricas, sub-procesos y recursos de apoyo, además de gestión de métricas, Benchmarking}, etc. Corporater ofrece el paquete en la versión Enterprise y la versión On-demand³.

6.3.1 Oracle Business Intelligence Enterprise Edition 11g

Oracle actualmente posee *Oracle Business Intelligence Enterprise Edition 11g* que es una solución integrada de productos de inteligencia empresarial (BI) con

¹ IBM. (2013). *Soluciones de negocio. hardware and software*. Obtenido de <http://www.ibm.com/midmarket/co/es/businessanalytics.html>

² Strategies, S. (2013). *Soluciones de negocio. quickscore*. Obtenido de <http://www.spiderstrategies.com/tour/balanced-scorecard-software/>

³ Corporater. (2012). *Oracle business intelligence enterprise*. Obtenido de <http://www.corporater.com>.

cuadros de mando, un completo sistema de consultas ad hoc, alertas e información proactiva, informes financieros y corporativos, datos predictivos en tiempo real y análisis desconectado entre otras funciones⁴.

6.3.2 DataCycle Scorecard

Apesoft desarrolló DataCycle Scorecard es la solución que automatiza la generación y distribución de Cuadros de Mando. Ofrece tanto un soporte integral al despliegue de la estrategia en la organización (mapa estratégico, indicadores y objetivos, metas, seguimiento de proyectos e iniciativas, planes de mejora) como la automatización de cuadros de mando operativos (indicadores y objetivos)⁵.

6.3.3 vCMI

Velneo ha creado vCMI que es una plantilla empresarial para el desarrollo de un programa o software de gestión de Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta aplicación está orientada al registro y seguimiento de indicadores y objetivos empresariales. Ayuda a trasladar la estrategia de una compañía desde la dirección hacia toda la organización, buscando la participación de todos los trabajadores en la definición y seguimiento de aquellos indicadores más relevantes que permitan medir la marcha de la empresa y, sobre todo, alinearla con la estrategia definida⁶.

6.3.4 Litebi

La empresa Litebi ha creado Litebi que es un software que permite crear cuadros de mando, además permite construir *data warehouses* y crear soluciones analíticas, este software permite que se pueda medir la estrategia de la empresa, por medio de indicadores creados en los cuadros de mando y además hacer un seguimiento a lo que ocurre en el negocio⁷.

Adicionalmente a las diferentes herramientas tecnológicas que apoyan el BSC en las organizaciones, se han realizado otros estudios investigativos enfocados a determinar la aplicabilidad del BSC en microempresas del sector SOAT, como es el

⁴ Oracle. (2013). *Soluciones de Negocio. Oracle business intelligence enterprise*. Obtenido de <http://www.oracle.com/us/solutions/business-analytics/businessintelligence/>

⁵ Apesoft. (2011). *Datacycle scorecard*. Obtenido de <http://www.apesoft.es/datacycle-scorecard/>

⁶ Velneo. (2013). *vcmi*. Obtenido de <http://velneo.es/velneo-open-app/vcmi/>

⁷ Liteni. (2013). *Litebi*. Obtenido de <http://www.litebi.com/>

caso de la planificación estratégica alianza compañía de seguros y reaseguros s.a. al 2016⁸.

En este proyecto se busca obtener una estrategia corporativa para la empresa, con la finalidad de fortalecerla. Para ello se plantearon los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico situacional; Realizar el estudio prospectivo; Establecer el direccionamiento estratégico de primer orden; Establecer el Plan General de Actividades al 2016; Establecer el Plan Operativo Anual del primer periodo.

En primer lugar, se analiza la situación actual de la empresa, luego se realizó un análisis prospectivo para definir el escenario apuesta en base al cual se realizó el direccionamiento estratégico, estructurando los objetivos planteados en BSC de primer, segundo y tercer nivel. Luego del estudio se llegó a la conclusión de que Alianza es una empresa de seguros con más de 30 años en el mercado que ha tenido un crecimiento sostenido, sin embargo, ha visto la necesidad de incorporar nuevos recursos tecnológicos para satisfacer las demandas cambiantes de los usuarios y cumplir con las expectativas del mercado. Se han generado nuevas oportunidades de negocio para la compañía, como el incremento de la construcción y obras civiles, la obligatoriedad de asegurar los bienes del Estado y el crecimiento del parque automotor. Alianza está dispuesta a adoptar una nueva visión y nuevas estrategias para hacer frente a la fuerte competencia del mercado y prepararse para nuevos retos. Es importante continuar con la inversión en una plataforma tecnológica para optimizar los servicios con tiempos más cortos de emisión de pólizas y entrega, enfocándose además en licitaciones del Estado.

⁸ Perez, P. (2016). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. AL 2016*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9018/1/AC-MPDE-ESPE-048276.pdf>

Gráfico 2. Planificación Estratégica Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.



Fuente: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9018/1/AC-MPDE-ESPE-048276.pdf>

6.4 Marco legal

Dentro de cualquier sistema de tránsito y transporte existen unos componentes básicos que permiten su interacción y aporte al desarrollo de la sociedad; como mecanismo de control y convivencia.

- **Autoridades Administrativas de Tránsito:** encargadas de expedir normas y organizar el tránsito y transporte en cada una de sus jurisdicciones.
- **Justicia:** con la atribución de aplicar las sanciones correspondientes por infracción a las normas de tránsito y/o transporte o por incurrir en delitos a causa de accidentes de tránsito.
- **Policía:** responsable del control operativo del tránsito, en aplicación de las normas y políticas de seguridad vial⁹.

El Decreto 1344 de 1970, anterior Código Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, reglamentaba dos aspectos que poseen ciertas particularidades: el tránsito y el transporte. Como menciona en su artículo 1.

Las normas del presente código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, animales y vehículos por las vías públicas y por las vías privadas que estén abiertas al público.

El tránsito terrestre de personas, animales y vehículos por las vías de uso público es libre, pero está sujeto a la intervención y reglamentación de las autoridades, para garantía de la seguridad y comodidad de los habitantes¹⁰.

En el año de 1993 se expidieron algunas normas básicas sobre el transporte (Ley 105), Artículo 9, “*sujetos de las sanciones*. Las autoridades que determinen las disposiciones legales impondrán sanciones por violación a las normas reguladoras del transporte, según las disposiciones especiales que rijan cada modo de transporte”¹¹. Tres años después se expidió la Ley 336 “Estatuto

⁹ Autorincon. (04 de 08 de 2015). ASPECTOS LEGALES DE TRANSITO. Obtenido de <http://autorincon.com.co/wp-content/uploads/2015/08/4.-MARCO-LEGAL.pdf>

¹⁰ Alcaldía_Bogotá. (04 de 08 de 1970). DECRETO 1344 DE 1970. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1513>

¹¹ Alcaldía_Bogotá. (30 de 12 de 1993). LEY 105 DE 1993. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>

Nacional del Transporte”, en su Artículo 1 se establece que “la presente ley tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del transporte público aéreo, marítimo, fluvial, férreo, masivo y terrestre y su operación en el territorio nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan”¹². Las sanciones al transporte fueron establecidas en el Decreto 3366 de 2003 y a través de la Resolución 10800 de 2003 se codificaron las infracciones al transporte y se adoptó el formulario del Informe de Infracción al Transporte. En su Artículo 2, del Decreto 3366 se menciona que una “*Infracción de transporte terrestre automotor*. Es toda acción u omisión que vulnere la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor en los términos definidos en la ley o en los reglamentos de cada modalidad de servicio”¹³.

Producto de todas las normativas se han establecido algunos documentos obligatorios:

Licencia de tránsito: Es un documento público que autoriza a un vehículo para transitar por las vías públicas y acredita su propiedad.

En este aparecen datos como. Marca, Modelo, Capacidad de pasajeros, número de placa y cilindraje.

Licencia de conducción: es un documento público personal e intransferible que habilita a una persona para conducir vehículos a nivel nacional según su categoría y modalidad.

Para obtener por primera vez una licencia de conducción para vehículos, quien acredite el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Para vehículos de servicio diferente del servicio público:

- Saber leer y escribir.
- Tener 16 años cumplidos.
- Aprobar un examen teórico y práctico de conducción para vehículos particulares, ante las autoridades públicas o privadas que se

¹² Alcaldía_Bogotá. (20 de 12 de 1996). LEY 336 DE 1996. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

¹³ Alcaldía_Bogotá. (21 de 11 de 2003). DECRETO 3366 DE 2003. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11068>

encuentren debidamente habilitadas para ello e inscritas en el RUNT, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de transporte.

- Obtener un certificado de aptitud en conducción otorgado por un centro de enseñanza Automovilística habilitado por el Ministerio de Transporte e inscrito ante el RUNT.
- Presentar certificado de aptitud física, mental y de coordinación motriz para conducir expedido por una Institución prestadora de salud o por un centro de reconocimiento de Conductores, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Transporte¹⁴.

Las categorías existentes son las siguientes:

Tabla 3. Categorías licencias de conducción

CATEGORÍA	DETALLES
A1	Motocicleta mínima de 100 c.c. de cilindrada
A2	Motocicleta, motociclo, y mototriciclos de más de 125 c.c. de Cilindrada.
B1	Automóvil, motocarro, cuatrimotos camperos, camioneta y Microbús. De servicio particular.
B2	Camión rígido, buseta y bus. De servicio particular.
B3	Vehículo articulado. De servicio particular
C1	Automóvil, campero, camioneta y microbús. De servicio Público.
C2	Camión rígido, buseta y bus. De servicio Público.
C3	Vehículo articulado. De servicio público.
Prerrequisito: C1 para C2, C2 para C3	

Fuente: Autorincon. (04 de 08 de 2015). ASPECTOS LEGALES DE TRANSITO. Obtenido de <http://autorincon.com.co/wp-content/uploads/2015/08/4.-MARCO-LEGAL.pdf>

Soat: el seguro obligatorio de accidentes de tránsito, SOAT, es un documento que ampara económicamente las lesiones corporales causadas a los peatones, pasajeros o conductores, en un accidente de tránsito. Lo expiden las compañías aseguradoras

¹⁴ Autorincon. (04 de 08 de 2015). ASPECTOS LEGALES DE TRANSITO. Obtenido de <http://autorincon.com.co/wp-content/uploads/2015/08/4.-MARCO-LEGAL.pdf>

autorizadas y el valor que se paga por él está determinado por el modelo y cilindrada del vehículo.

Certificado de revisión técnico-mecánica y de gases: es el documento que certifica el buen estado del vehículo, luego de la revisión técnico-mecánica. Algunos aspectos del vehículo que se revisan son: El estado de la carrocería, el funcionamiento del sistema mecánico, eléctrico y de frenos, el sistema de dirección y suspensión, los elementos de seguridad los vidrios de seguridad y los espejos, las llantas y la emisión de gases contaminantes.

Placas: al igual que las personas tienen un documento de identificación y número propio, conocido como cedula, los automóviles poseen placas. Estas deben estar visibles y ubicadas en los lugares estipulados por la ley¹⁵.

Cuando en un choque están involucrados dos o más vehículos asegurados, cada entidad aseguradora incurrirá en el importe de las indemnizaciones a los ocupantes de aquel que tenga asegurado. En caso de Terceros no ocupantes se podrá realizar la reclamación a cualquiera de estas entidades, quién está obligada al pago de la totalidad de la indemnización, sin perjuicio del derecho de petición, a prorrata, de las compañías entre sí.

Cuando en un accidente participen diversos vehículos y entre ellos exista alguno no asegurado, o éste se dé a la fuga o tenga SOAT falso, se procederá de la misma forma que en el caso de los vehículos asegurados, pero la indemnización en este caso correrá por cuenta del FOSYGA (entidad del Estado creada para estos casos)¹⁶.

6.5 Marco teórico

6.5.1 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Las TIC son herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. De este modo, las TIC están cambiando la forma tradicional de hacer las cosas; las personas que trabajan en el gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesionales en

¹⁵ Autorincon. (04 de 08 de 2015). ASPECTOS LEGALES DE TRANSITO. Obtenido de <http://autorincon.com.co/wp-content/uploads/2015/08/4.-MARCO-LEGAL.pdf>

¹⁶ MISOAT. (2016). *OBJETIVO DEL SOAT*. Obtenido de <http://www.misoat.com/Soat.aspx>

cualquier campo las utilizan cotidianamente mediante el uso de *Internet*, las tarjetas de crédito, el pago electrónico de la nómina, entre otras funciones; es por eso que su tarea en los procesos de la empresa como manufactura y ventas se han expandido significativamente¹⁷.

6.5.2 Las TIC en las empresas

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado la manera de trabajar y gestionar recursos en las empresas. Las TIC son un elemento clave para hacer que el trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando productos en el mercado¹⁸.

Las TIC constituyen un instrumento fundamental para la organización interna de cualquier negocio. Su utilización supone un importante ahorro de tiempo y recursos, al simplificar y agilizar los procesos de gestión, toma de decisiones, y facilitar el contacto directo con la clientela, empresas proveedoras y Administración Pública. De esta manera las TIC permiten: mejor aprovechamiento del tiempo, mejor gestión del negocio y reducción de la carga administrativa¹⁹.

Estas herramientas acompañan el desempeño de cada empresa, a través de la utilización de indicadores y metas preestablecidas conjuntamente. Además, proporcionan información (cantidad y calidad) superior a la que se obtiene con procesos tradicionales.

Los controles de ejecución del planeamiento, el cumplimiento de las metas de ventas y de facturación pueden ser monitoreados en tiempo real. Así, las TIC ofrecen también estos beneficios: profesionalizar la gestión de las empresas, dar mayor transparencia a las informaciones proporcionadas por la empresa, optimizar los recursos disponibles para una gestión más eficiente, mejorar las oportunidades de éxito del nuevo emprendimiento, implementar prácticas gerenciales más modernas y eficientes²⁰.

¹⁷ Cuevas, G. E. (09 de 10 de 2016). Tecnología de la información como herramienta para aumentar la productividad de una empresa. Obtenido de universidad nacional de mexico: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702105342-191Qu.html>

¹⁸ serviciostic. (2014 de 08 de 02). Servicios TIC. Las tic en las empresas. Obtenido de <http://www.serviciostic.com/las-tic/latic->

¹⁹ Zapata, E. L. (04 de 07 de 2014). La consultoría de gestión humana. icesi. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/

²⁰ Idisc. (05 de 06 de 2013). Herramientas de tics para planeamiento y gestión de empresas. Obtenido de <http://www.idisc.net/en/Publication.283.html>

6.5.3 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, para evaluar la situación presente y nivel de competitividad, para anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución a futuro²¹.

6.5.4 Las TIC en la estrategia

Para los empresarios, cada vez es más clara la necesidad de diseñar el futuro de sus decisiones de hoy y seleccionar de forma coherente las alternativas más convenientes y propicias al éxito. Tal aspiración demanda un adecuado soporte en Tecnologías de la Información. El rápido y continuo cambio del entorno hace que las nuevas tecnologías cada vez influyan más en la gestión de las empresas, fenómenos como Internet afectan a la manera de hacer negocios, el talento es cada vez más escaso y la globalización cada vez es un fenómeno más importante.

De esta manera, con la revisión, modificación y aplicación de sistemas de información y control, a la estrategia, se desarrolla un pensamiento estratégico en los equipos de trabajo y la actitud que permita dirigir el día a día de la empresa²².

6.5.5 Inteligencia de negocios (*Business Intelligence*)

Es el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos en una organización o empresa. Sirve para apoyar la toma de decisiones en la empresa y existen varias herramientas para realizar inteligencia de negocios²³:

²¹ Real, C. I. (2008). Estrategia empresarial. Obtenido de <http://colegioinglaterrareal.edu.co/mecir/wpcontent/uploads/2013/03/ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES.pdf>

²² Gorbe, T. (02 de 06 de 2015). Grupo ifedes s.a. las tic en la estrategia empresarial. Obtenido de <http://video.anetcom.es/editorial/Las TIC en la estrategia empresarial.pdf>.

²³ Curto, J. (2012). Introducción al business intelligence. UOC.

- Cuadro de mando integral también llamados *Dashboard*
- Digital *Dashboards* o paneles de Control Digital - También conocidos como *Business*
- *Intelligence Dashboards*, o *Dashboard* Ejecutivos, Son resúmenes visuales de información del negocio, que muestran de una mirada la comprensión global de las condiciones del negocio mediante métricas e Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). Esta es una Herramienta de Inteligencia de Negocios muy popular desde hace unos pocos años.
- OLAP (Procesamiento Analítico en línea por sus siglas en inglés) (incluido HOLAP, ROLAP and MOLAP). Es la capacidad de algunos sistemas de soporte de decisiones gerenciales que permiten examinar de manera interactiva grandes volúmenes de información desde varias perspectivas.
- Aplicaciones de Informes, genera vistas de datos agregadas para mantener a la gerencia informada sobre el estado de su negocio.
- Minería de datos - Extracción de información de las bases de datos acerca del consumidor, mediante la utilización de aplicaciones que pueden aislar e identificar patrones o tendencias del consumidor en un alto volumen de datos. Hay una gran variedad de técnicas de minería de datos que revelan distintos tipos de patrones. Algunas de las técnicas son métodos estadísticos (Particularmente Estadística de Negocios) y Redes Neurales como formas altamente avanzadas de análisis de datos.

El *Balanced Scorecard* hace parte del campo de la inteligencia de negocios para apoyar la toma de decisiones en la empresa, pero es importante resaltar que es diferente al cuadro de mando, pues el concepto de este último fue introducido con anterioridad y es originario del término en francés "tableau de bord".

6.5.6 Balanced Scorecard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral CMI (*Balanced Scorecard* BSC) es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan

estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia²⁴.

El BSC puede ser utilizado para:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica. Contempla la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento:
 - **Aprendizaje:** ¿Cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
 - **Procesos Internos:** ¿En qué procesos se debe ser excelentes?
 - **Clientes:** ¿Qué necesidades de los clientes se debe atender para tener éxito?
 - **Financiera:** ¿Qué objetivos financieros se debe lograr para ser exitosos?

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento²⁵.

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (BSC) suministra un campo de observación y seguimiento, organización y un mecanismo de comunicación para transmitir la misión, visión y la estrategia empresarial de forma integral.

²⁴ Norton, R. s. (1999). Cuadro de Mando.

²⁵ KAPLAN, Robert y Norton, David. Prólogo, de *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona España, Gestio 2000, 2002, p. 4.

6.5.6.1 Perspectiva Financiera

“El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo”²⁶. Esta perspectiva por tanto, se fundamenta en el valor o capital invertido y en la toma de decisiones para el aumento de la rentabilidad de la empresa a largo plazo, siendo necesario un conjunto de herramientas de gestión y control financiero que permita reducir riesgos para el cumplimiento de la misión, visión y estrategia empresarial.

6.5.6.2 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes —satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad— con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados²⁷.

En esta perspectiva se complementa a la financiera, dado que busca cumplir las expectativas de los Clientes generando por consecuencia mayores ingresos para la empresa.

²⁶ Ibid, p. 59.

²⁷ Ibid. p. 76.

6.5.6.3 Perspectiva de procesos operativos internos

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas²⁸.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos encaminados a la calidad interna de la empresa para transmitirla al cliente y convertirla en rentabilidad. Sin embargo, esta perspectiva debe contemplar los riesgos operativos como medio para orientar la toma de decisiones y orientar sus estrategias de crecimiento.

6.5.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando²⁹.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hace referencia al proceso de retroalimentación de la labor empresarial y los factores que la rodean, como las crisis económicas, la competencia y los riesgos operativos, entre otros. Siendo claves para la generación de objetivos e indicadores para el crecimiento y mejora de la organización, reflejado en mecanismos de soporte para la toma de decisiones, la capacidad de contingencia ante situaciones no esperadas o críticas, cambiar y evolucionar.

²⁸ Ibid. p. 105.

²⁹ Ibid, p. 139.

6.5.7 Mapa estratégico

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable, debe definir su Mapa Estratégico. Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos³⁰.

6.6 Marco conceptual

Los siguientes son los principales conceptos que se emplearán a lo largo del documento:

6.6.1 Cuadro de mando

El Cuadro de Mando o Tablero de Control, es una herramienta operativa útil para controlar lo que pasó en un área o departamento. Sus indicadores están focalizados solamente a procesos. Es un instrumento útil para medir el avance de los resultados operativos en una Organización³¹.

6.6.2 El cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard* (BSC)

Es una herramienta por medio de la cual una Organización logra ejecutar su Plan Estratégico trasladando el mismo a la acción. Su importancia radica en que por medio de sus indicadores- muestrea de manera continua, cuándo la Organización y sus colaboradores alcanzan las metas del Plan Estratégico³².

³⁰ Aguilera, O. (02 de 06 de 2013). ¿qué es un mapa estratégico? . Obtenido de <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

³¹ Norton, R. s. (1999). Cuadro de Mando.

³² Norton, R. s. (1999). Cuadro de Mando.

6.6.3 Gestión

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución³³.

6.6.4 Aplicación web

Una aplicación web es un conjunto de páginas que interactúan unas con otras y con diversos recursos en un servidor web, incluidas bases de datos. Esta interacción permite implementar características en su sitio como catálogos de productos virtuales y administradores de noticias y contenidos. Adicionalmente podrá realizar consultas a bases de datos, registrar e ingresar información, solicitudes, pedidos y múltiples tipos de información en línea en tiempo real³⁴.

6.6.5 Perspectiva

Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto³⁵.

6.6.6 Herramienta

Una herramienta es un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea. Las herramientas se diseñan y fabrican para cumplir uno o más propósitos específicos, por lo que son artefactos con una función específica³⁶.

6.6.7 Ejecución

La ejecución es la etapa donde se materializan los aspectos descritos en el estudio técnico y tecnológico, pero soportado en la estructura organizacional para la implementación del proyecto. Para realizar la ejecución es necesario desarrollar

³³ Díaz, M. (15 de 01 de 2012). universidad nacional experimental. Obtenido de Gestión y tecnología: <http://johanatov.blogspot.es/>

³⁴ Suronline. (16 de 01 de 2009). Beneficios y funcionamiento de las aplicaciones web. Obtenido de <http://www.suronline.net/nuevo sitio/beneficios-funcionamiento-aplicacionesweb.aspx>.

³⁵ Rae. (18 de 03 de 2008). Perspectiva. Obtenido de <http://www.rae.es/drae/srv/search?id=PBcqs6mofda>

³⁶ Solvasquez. (11 de 04 de 2010). Las herramientas. Obtenido de <http://solvasquez.wordpress.com/2009/26/lasherramientas/>

una gestión que facilite su terminación y lo deje listo para la iniciación o puesta en marcha (inicio de operaciones)³⁷.

6.6.8 Plan estratégico

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) Reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director³⁸.

6.6.9 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés³⁹.

6.6.10 Inductores de actuación

Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada⁴⁰.

6.6.11 KPI (Indicadores clave de desempeño)

Miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el cómo e indicando que tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado⁴¹.

³⁷ IUE. (08 de 09 de 2004). Institución universitaria de envigado. Obtenido de Ejecución del proyecto: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/ejecuciondelProyecto.pdf>

³⁸ Guillén, T. (11 de 02 de 2011). Piatic. Obtenido de Las tic en la gesti'on empresarial...: <http://www.piatic.net/piatic/contenidos/actuaciones/fichasdivulgativas/ticgestionempresarial/>

³⁹ Jaén, U. d. (12 de 05 de 2013). Proceso. Obtenido de <http://www10.ujaen.es/node/Criterio5.pdf>

⁴⁰ Malgioglio, J. (11 de 04 de 2014). universidad nacional del rosario. Obtenido de Distintos enfoques del capital intelectual. : <http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio>

6.6.12 Productividad

Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía⁴².

6.6.13 SOAT

Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito es un seguro ANUAL OBLIGATORIO para todos los vehículos que transitan en Colombia. Su costo es relativo al tipo de vehículo (moto, carro, campero, etc), modelo y cilindraje y básicamente cubre los daños corporales causados a personas en un accidente de tránsito, en los siguientes aspectos:

1. Gastos médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios.
2. Incapacidad permanente.
3. Fallecimiento de la víctima.
4. Gastos funerarios.
5. Gastos de transporte y movilización de las víctimas.

6.6.14 Accidente de tránsito

Evento generalmente involuntario, generado al menos por un vehículo en movimiento, que causa daños a personas y bienes involucrados e igualmente afectan la normal circulación de los vehículos que se movilizan por la vía o vías comprendidas en el lugar o dentro de la zona de influencia del hecho⁴³.

6.6.15 Víctima.

Se entiende por víctima, la persona que ha sufrido daño en su integridad física como consecuencia directa de un accidente de tránsito⁴⁴.

⁴¹ Sixtinagroup. (12 de 04 de 2014). Obtenido de Biblioteca de indicadores. :

<http://www.sixtinagroup.com/herramientasy-recursos/biblioteca-de-indicadores/>

⁴² RAE. (20 de 07 de 2015). Productividad. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=productividad>

⁴³ ABC, D. (02 de 07 de 2009). Accidente de transito. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/?s=Accidente+de+tr%C3%A1nsito>

⁴⁴ ABC, D. (05 de 2009). Victima. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/?s=V%C3%ADctima>

6.6.16 Microempresa

Se clasifica como microempresa aquella una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004.

6.6.17 Aplicabilidad

Es el empleo, administración o poner en práctica un conocimiento, medida o principio, a fin de obtener un determinado efecto o rendimiento en alguien o algo. La aplicabilidad es el grado en el cual el dato experimental adquirido por un método naturalista puede aplicarse a otro estudio y situación. En el caso de este proyecto, hace referencia al estudio investigativo sobre si el BSC puede o no ser de ayuda a las microempresas del sector servicios y seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.

6.7 Marco histórico

Tuluá⁴⁵

Geografía:

Descripción Física: El Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordilleras Central y el Rio Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La cabecera municipal está a 960 msnm, en la zona plana y 4.400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucia.

En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La

⁴⁵ Cauca, S. d. (2014). Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. *ASIS Tuluá*, 9-32.

Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.

Limites

Por el Oriente: Desde el nacimiento del río Bugalagrande, quebrada de Montecristo, hasta el nacimiento del río Tuluá, laguna de las mellizas, siguiendo la división entre el Valle del Cauca y el Tolima en la Cordillera Central.

Por el Sur: Por el cauce del río Tuluá hasta Puente Zinc, siguiendo hacia el suroeste buscando la división de aguas entre la cuenca de los ríos San Pedro y Tuluá, sigue por esta hacia el Norte hasta encontrar el nacimiento del zanjón del sastre hasta su función con el zanjón de Burriga y por este al río Tuluá.

Por el Norte: Por el cauce el Bugalagrande hasta la quebrada la Luisa. Por este hacia el sur buscando el nacimiento de la quebrada Zabaletas en Pardo Alto y por el cauce de la quebrada Zabaletas hasta el río Morales. Por el río Morales hasta su desembocadura en el río Cauca.

Por el Occidente: Siguiendo el curso del río Cauca, desde el zangón de Burriga hasta la desembocadura del río Morales.

División político-administrativa del municipio de Tuluá

Descripción:

Tuluá está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados por la Constitución Política de Colombia de 1991.

A la ciudad la gobierna un Alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo).

Ramas del poder público Rama Ejecutiva, El Alcalde es el jefe de gobierno de la Ciudad y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años. Entre las funciones principales del Alcalde están el administrar los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional. Debe

además impulsar políticas locales para mejorar la calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial; igualmente, mantener el orden público. Rama Legislativa, El Concejo Municipal es una Corporación pública de elección popular, compuesta por 17 ediles, elegidos democráticamente para un período de cuatro años. El Concejo es la entidad legislativa y emite acuerdos de obligatorio cumplimiento en su jurisdicción territorial. Entre sus funciones están el aprobar los proyectos del alcalde, dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir el presupuesto anual de rentas y gastos.

El Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 135 Barrios Organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 146 veredas. Los corregimientos se encuentran organizados en 10 unidades funcionales.

En la Tabla 4, se muestra la distribución del municipio de Tuluá Valle, por extensión territorial y área de residencia.

Tabla 4. Distribución del municipio por extensión territorial y área de residencia

Municipio	Extensión urbana		Extensión rural		Extensión total	
	Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje
Tuluá	11.11 KM2	1.22	899.44 KM2	98.78	910.55	100.00

Fuente: SIG

Características físicas del territorio

Desde el punto de vista de las coordenadas geográficas, Tuluá se encuentra a 4° 05' de latitud norte y 76° 12' de longitud occidental.

El Municipio de Tuluá ocupa una extensión territorial total de 910.55 KM2 (91.055 Ha) de los cuales el 98.78% (89.944.13 Ha) equivale al área rural y l 1.22% (1.110.87 Ha) equivale al área urbana; a una altura promedio de 973 metros sobre

el nivel del mar y temperatura media de 24°C en la zona urbana. El municipio posee gran diversidad de climas, topografías y pisos térmicos.

La cuenca del río Tuluá se encuentra ubicada en el centro del Departamento del Valle del Cauca, al occidente de la Cordillera Central y a la margen derecha del río Cauca, exactamente entre las coordenadas geográficas 902.500 – 954.700 norte y 1.091.600 – 1.138.600 este. El área total se estima en 91485 hectáreas; abarca parte de los municipios de Tuluá, Buga, San Pedro, Ginebra y El Cerrito.

El río Tuluá nace en la vertiente alta de la Cordillera Central, en el Parque Natural Páramo Las Herosas a una altura de 4100 msnm. Desciende en un trayecto de 72 km. hasta desembocar en el río Cauca a 900 msnm, el río cuenta con un caudal promedio de 15.7 m³/s. Los principales ríos que fluyen hacia el río Tuluá son: Cofre, Río Loro, San Antonio, San Marcos, Nogales (CVC -Univalle, 2006).

En el Municipio las variaciones en el caudal del río Tuluá están relacionadas con las estaciones secas y de lluvias por lo tanto se presentan factores de riesgo de origen natural, como las amenazas hidrometeorológicas que en época de invierno afectan a la comunidad por el desbordamiento del río Tuluá y el río Morales tanto en la zona urbana como en el sector rural.

La situación de la zona rural en invierno es alarmante, el riesgo de represamientos en la parte alta de la montaña tuluëña, por el desplazamiento de masas y fallas es complejo ya que la zona se carga de agua y se desplazan terrenos que afectan las vías y dejan incomunicados durante varios días a los campesinos.

En la zona urbana varios barrios se ven afectados por el desbordamiento del río Tuluá en épocas de invierno como son los barrios 7 agosto, Casa Huertas, La Inmaculada, Villa Nueva, Portales del Río, El Samán, El Palmar, Juan 23, La Playita, San Antonio, La Graciela, San Francisco y la Paz, el río Morales afecta barrios como Nuevo morales, San Benito la Rivera, la Villa y los Manguitos.

Contexto demográfico

Población total

En la Tabla 5, se observa el total de habitantes anual de los últimos 19 años. Teniendo en cuenta la información de los censos de 1993 y 2005 se hace las

proyecciones anuales calculando así la tasa de crecimiento. Esta se mantiene estable en los últimos 5 años con 1.22

Tabla 5. Tasa de crecimiento poblacional

Año	No. Habitantes	Diferencia	Tasa Crecimiento Anual
1993	156127	24.041	19,79
1995	163445	22.977	15,79
1996	166157	2.410	1,43
1997	168562	2.429	1,42
1998	170772	2.365	1,36
1999	172981	2.315	1,32
2000	175245	2.261	1,27
2001	177540	2.238	1,24
2002	179896	2.197	1,20
2003	182314	2.159	1,17
2004	184769	2.126	1,14
2005	187249	-1.733	-0,92
2006	189694	2.912	1,55
2007	192085	1.895	1,00
2008	194.466	2.364	1,23
2009	196.852	2.388	1,23
2010	199.264	2.410	1,22
2011	201.688	2.444	1,22
2012	204.138	2.450	1,22

Fuente: DANE

La población del Municipio de Tuluá analizada en los años 1993 al 2012 ha mostrado una tasa de crecimiento anual decreciente, reflejo del control de la natalidad, el incremento de la escolaridad y el incremento de las oportunidades laborales y de estudios superiores en la mujer Tuluense.

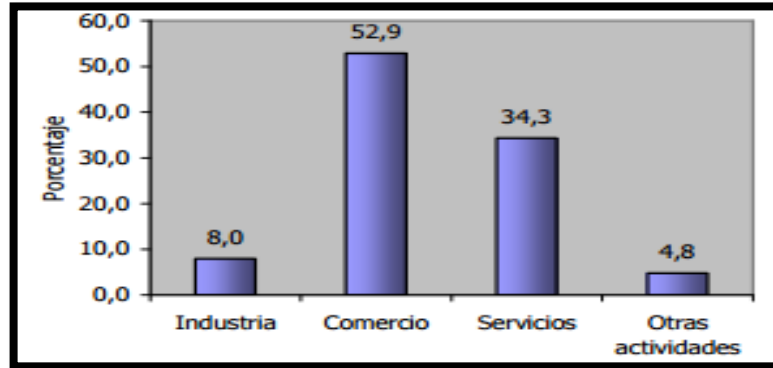
Grado de urbanización

El grado de urbanización del Municipio de Tuluá es del 86.2 % respecto al resto de la población, observándose que la mayoría de los habitantes vive en área poblada principalmente en el casco urbano y en corregimientos cercanos como Agua Clara, Tres Esquinas, Bocas de Tuluá, La Palmera, Campoalegre, los Caímos y Nariño.

No obstante, existen asentamientos dispersos como los corregimientos de Santa Lucía, Monteloro y Barragán.

Economía

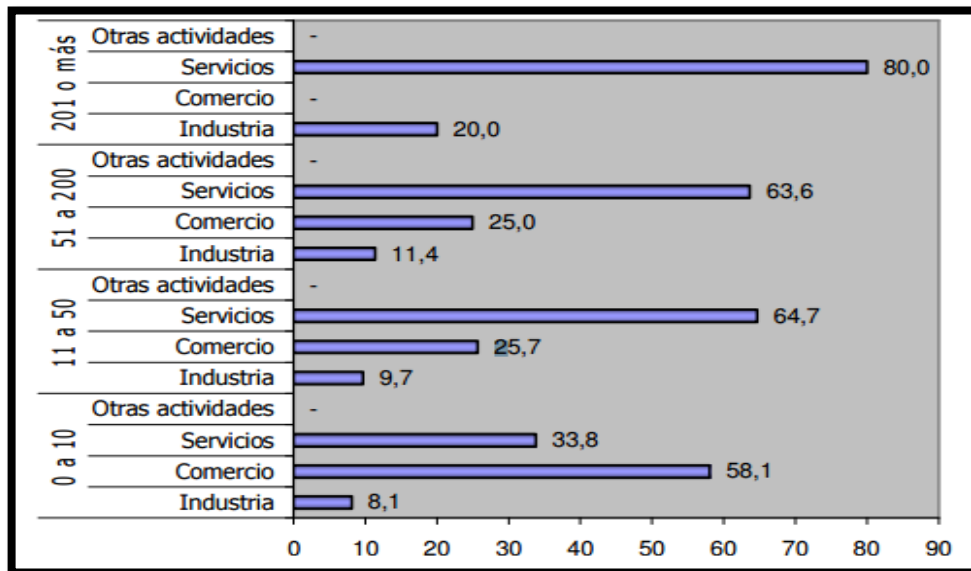
Gráfico 3. Establecimientos según actividad económica



Fuente: DANE

El 8,0% de los establecimientos se dedica a la industria; el 52,9% a comercio; el 34,3% a servicios y el 4,8% a otra actividad.

Gráfico 4. Establecimientos según escala de personal por actividad



Fuente: DANE

En los establecimientos del grupo con 0-10 empleados, el Comercio (58,1%) es la actividad más frecuente y en el grupo de 11 a 50 empleados la actividad Servicios representa el 64,7%.

7 Objetivo 1.

Caracterización de las condiciones económicas, sociales, productivas de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.

El estudio exploratorio llevado a cabo en el municipio de Tuluá Valle permitió comprender de mejor manera la forma de trabajo de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT involucradas, identificando de esta manera sus características económicas, sociales, productivas; fuente de partida para la identificación de las cuatro perspectivas del BSC. Puntos claves para la generación del Cuadro de Mando Integral o BSC que tiene como objetivo el mejoramiento de la calidad de las microempresas, aspectos que se trataran en el capítulo 2 del presente documento. Como referencias bibliográficas para la realización de este capítulo se encuentran la página web de la cámara de comercio de Tuluá Valle <http://camaratulua.org>, la página de la alcaldía municipal <http://www.tulua.gov.co>.

Gracias a la cámara de comercio del municipio de Tuluá Valle, se lo logró identificar las empresas pertenecientes al sector servicios de seguros SOAT, donde se solicitó su participación para la investigación de este proyecto, siendo las empresas que se muestran en la Tabla 6, las participantes.

Tabla 6. Microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle

ENTE JURÍDICO	NOMBRE	ACTIVOS LIQUIDADOS	FECHA MATRICULA	NÚMERO DE TRABAJADORES
Sociedad Limitada	MARIA DORIS LOPERA M Y CIA LTDA. AGENCIA PROMOTORA DE SEGUROS.	3100000	23/09/2002	1
Persona Natural	LOPEZ RODRIGUEZ ORLANDO ANTONIO	1100000	16/04/2004	1
Sociedad Limitada	WILLIAM LOZANO URIBE Y CIA. LTDA AGENCIA PROMOTORA DE SEGUROS	582041614	27/02/2008	10
Persona Natural	ARANGO ATEHORTUA MARIA VICTORIA	1350000	04/02/2009	1
Persona Natural	MEJIA MOLINA LEONIDAS	2300000	04/01/2010	1
Persona Natural	LADINO SUAREZ WILSON ANDRES	1500000	05/08/2010	1
Persona Natural	ARIAS MONTOYA ALBA PATRICIA	2000000	10/12/2010	1

Persona Natural	VALDERRAMA RODAS DIANA MARCELA	750000	02/09/2013	1
Persona Natural	VALENCIA VARGAS CONRADO	1350000	29/07/2014	1
Sociedad Limitada	AGENCIA DE SEGUROS GOLDEN LTDA	15977832	24/08/2015	1
Persona Natural	SABOGAL SOTO ALEJANDRA	1000000	08/06/2017	1

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá

Un aspecto importante de este objetivo es la identificación de las características sociales, económicas y productivas de las microempresas participantes tanto a nivel interno como externo. Es por esto, que dada la situación de estas, donde más del 90% presenta solo un empleado a cargo, a nivel interno los resultados no son muy enriquecedores, generando como consecuencia la necesidad de una mayor profundización en las características externas como medio de crecimiento, análisis de oportunidades y del sector, dado que los seguros SOAT, la protección contra un accidente de tránsito y lo que conlleva la ocurrencia de este hecho, son una necesidad global que no discrimina estrato social, género y edad si es mayor de 16 años.

7.1 Características económicas y productivas

Como características económicas y productivas a nivel interno, las empresas no generan muchos ingresos, la media genera \$1.300.000, a excepción de seguros Golden y William Lozano Uribe y Cia. Ltda, los cuales generan \$15.000.000 y \$582.041.614, puntos de comercio de seguros SOAT de mayor trayectoria, lo que ha generado valor, confiabilidad y fidelización de sus clientes, siendo complicado el posicionamiento en el mercado de nuevos puntos de venta.

Adicionalmente, el hecho de que en su mayoría sea solo una persona quien lleva el control de las empresas en todas sus facetas, junto con la infraestructura en cuanto protocolos de atención, locales y presentación en general un poco informal, hace que la credibilidad al mercado baje; si además se tiene en cuenta que la inversión del seguro para muchas personas representa un esfuerzo económico, es poco probable que cambien su punto de venta de confianza, un lugar donde les han garantizado la autenticidad de los documentos y donde es un tipo de mercado que no puede competir por precios, ya que estos los impone la aseguradora de forma general.

Ante esta situación es necesario generar valor por otros medios diferentes a los costos, siendo el BSC una herramienta clave para crear una estrategia empresarial de crecimiento y evolución.

Como características externas, se analiza el municipio de Tuluá, su capacidad económica y productiva, el cual cuenta con una extensión total de 910.55 kilómetros cuadrados, el municipio limita por el oriente con el municipio de Sevilla y el departamento del Tolima; por el occidente con el río Cauca y el municipio de Riofrío. Por el norte con los municipios de Andalucía y Bugalagrande y por el sur con los municipios de Buga y San Pedro.

Su ubicación estratégica hace de Tuluá un cruce de caminos, ubicada en la zona centro del departamento, a una distancia de 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; a 102 kilómetros de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; a 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros.

Su influencia socioeconómica se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante que asciende a los 500 mil habitantes, provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial.

Al igual que el resto del Valle del Cauca, las actividades agrícolas de Tuluá dependen de los cultivos permanentes, sobresaliendo la caña de azúcar con el 85% del área sembrada.

Tuluá se convierte así en epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permiten influir sobre una amplia zona en su entorno.

Respecto a la Economía del municipio, se puede decir que está representada principalmente por la agricultura, la ganadería, el comercio, la prestación de servicios y el impulso actual del sector de prestadores de servicios en salud, teniendo un gran repunte en los últimos cinco años y permitiendo posicionar a Tuluá dentro del panorama regional y a nivel del suroccidente colombiano, como una ciudad prestadora de servicios en salud con un alto nivel.

De igual manera la mediana industria ocupa dentro de la economía, un lugar destacado, a través del cual existe la presencia de un significativo número de empresas que generan una dinámica en el municipio, permitiendo de igual manera una generación de empleo y un flujo de efectivo en la ciudad que la hacen distinguir como un polo de desarrollo generadora de una dinámica económica.

Como centro agrícola del Valle del Cauca, el municipio de Tuluá cuenta con una variedad de climas, desde los 10 °C en la zona cordillerana en donde existe una gran reserva natural como lo es el Páramo de Las Hermosas, hasta los 27 °C y 28 °C en la zona plana.

En la parte montañosa o cordillerana, alcanza alturas de hasta 4.000 metros sobre el nivel del mar como es el caso de ubicación de los corregimientos de Barragán y Santa Lucía, en donde se produce trigo de la más alta calidad ya en muy poca proporción, cebada, papa, cebolla y la fresa, al igual que se le reconoce como una reserva lechera de gran proyección por los números Hatos Ganaderos que se tienen allí.

En el clima medio se produce café, maíz, frijol, hortalizas y toda clase de frutas como la mora, el tomate de árbol el maracuyá y en la parte plana-cálida, caña de azúcar, maíz, cacao, plátano, arroz, tabaco, algodón, soya, millo, ajonjolí y una amplia variedad de pastos.

Tuluá ha sido considerada como una ciudad región con una zona de influencia bastante amplia y una población flotante significativa representando para sus mercados, la afluencia de por lo menos diez municipios, más sus corregimientos y veredas, verdaderos emporios de riqueza agropecuaria entre los que se cuentan las poblaciones de Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo, Bolívar y San Pedro.

7.2 Características sociales.

Como características sociales a nivel interno de las microempresas, se puede observar que, dada la poca cantidad de empleados por organización, a pesar de que las aseguradoras poseen equipos de capacitación y formación de los puntos de venta, los resultados en su mayoría reflejan informalidad y falta de competencias integrales.

Las microempresas poseen sólidos conocimientos contables y de los procesos de venta, de ahí su autorización para la comercialización de las pólizas de seguro. Sin embargo, no basta solo con esto, se requieren conocimientos en mercadeo, atención al cliente, seguimiento de estos, recepción y envío de papelería, gran cantidad de procesos que una sola persona es difícil de llevar a cabo para brindar la mejor calidad posible.

Como características sociales externas, es importante analizar la población del municipio como clientes directos del servicio de seguros SOAT. El municipio presenta un grado de urbanización del 86.2 % respecto al resto de la población, observándose que la mayoría de los habitantes vive en área poblada principalmente en el casco urbano y en corregimientos cercanos como Agua Clara, Tres Esquinas, Bocas de Tuluá, La Palmera, Campoalegre, los Caímos y Nariño. No obstante, existen asentamientos dispersos como los corregimientos de Santa Lucía, Monteloro y Barragán. Un aspecto de gran relevancia dada las altas cifras de vehículos principalmente motocicletas que circulan por las calles del Municipio, esto quiere que es un buen punto para la comercialización de pólizas de seguro de tránsito SOAT.

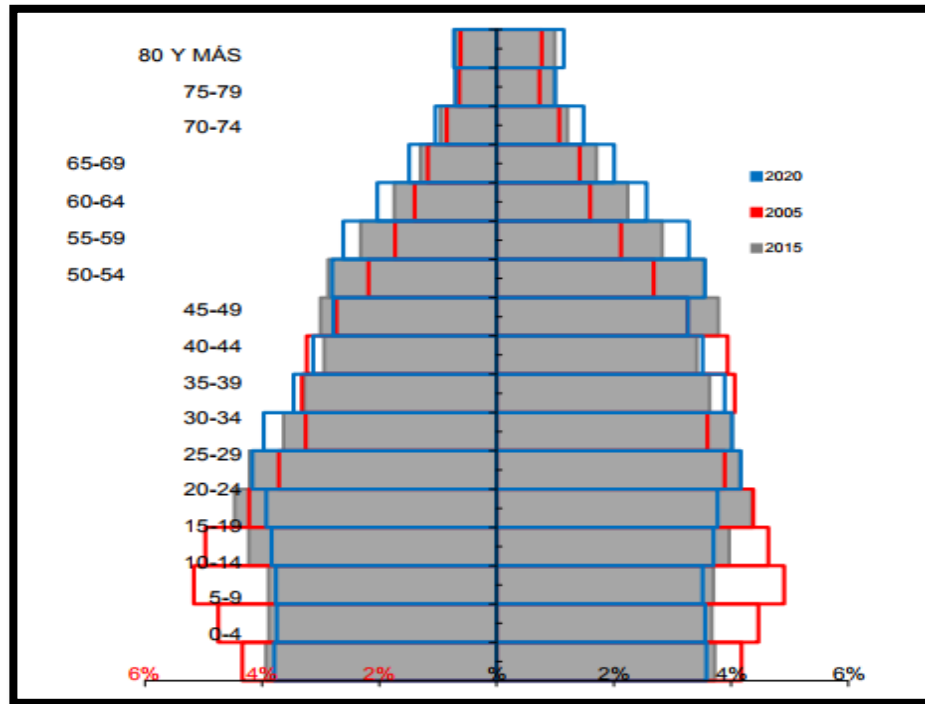
Tabla 7. Población por área de residencia Municipio Tuluá (Valle del Cauca).

Municipio	Población cabecera municipal		Población resto		Población total	Grado de urbanización
	Población	Porcentaje	Población	Porcentaje		
Tuluá	180.458	86.31	28628	13.69	209086	86.2

Fuente: DANE

La pirámide poblacional del Municipio de Tuluá para el 2015 es una pirámide constrictiva, comparándolo con el año 2005 se observa disminución tanto en la población femenina como masculina en los cuatro primeros quinquenios de la base y se seguirá disminuyendo para la proyección del 2020, siendo lo contrario en la cima donde las edades avanzadas para la proyección 2020 aumentaran especialmente la femenina, la cual hace referencia a que el Municipio se encuentra en transición demográfica, por su comportamiento en la natalidad y la mortalidad, evidenciando este fenómeno la mejoría de las condiciones de la población en términos de necesidades básicas satisfechas e indicadores generales de desarrollo que influyen directamente sobre la salud de la población del Municipio.

Gráfico 5. Pirámide poblacional municipio Tuluá valle, 2005, 2015, 2020



Fuente: DANE

Tabla 8. Proporción de la población por ciclo vital, Tuluá - Valle del Cauca

Ciclo vital	2005		2015		2020	
	Numeros absoluto	Frecuencia relativa	Número absoluto	Frecuencia relativa	Número absoluto	Frecuencia relativa
Primera infancia (0 a 5 años)	19239	8,0	19419	7,32	19827	7,18
Infancia (6 a 11 años)	21423	8,9	19123	7,21	19591	7,10
Adolescencia (12 a 18 años)	25913	10,88	23444	8,84	23332	8,46
Juventud (14 a 26 años)	43781	18,38	46566	17,56	44872	16,26
Adulterez (17 a 59 años)	108594	45,60	130090	49,06	136510	49,47
Persona mayor (60 años y más)	19217	8,0	26505	10,00	31823	11,53
Total	238167		265147			275955

Fuente: DANE

Analizando la tabla de proporción de la población de Tuluá por los ciclos vitales se observa una tendencia a la disminución en la población de la primera infancia, infancia y adolescencia que corresponde de los 0 a los 18 años; y en la población mayor una tendencia al incremento, lo cual se correlaciona con lo presentado en la pirámide poblacional, donde se muestra una base estrecha y amplitud en la cima de la pirámide.

En los grupos poblacionales para el Municipio de Tuluá en los años 2005,2015 y 2020, se puede ver una gran variabilidad en los grupos poblacionales por edad. Es el caso en el grupo con mayor peso poblacional el de 25 a 44 con un 30%, el grupo de 60 a 79, presenta un peso de 10%; estos grupos muestra a través del tiempo un incremento poblacional; por el contrario, los grupos de menor de 1, 5 a 14, 15 a 24, presenta una tendencia a la disminución poblacional, los demás grupos están estables, comportamiento muy similar al observado en todo el departamento del Valle del Cauca. Un aspecto relevante a tener en cuenta dado que el grupo mayor porcentaje de 25 a 44 años son la población de mayor consumo de seguros SOAT por lo que es una oportunidad para generar estrategias de captación de clientes en los puntos de venta.

Aspectos relacionados

Los accidentes de transporte terrestre se constituyen en el segundo tipo de muerte por causa externa en hombres, alcanzando un pico máximo en el año 2005 (49,0) y un mínimo en el 2011 (29.92). En general, se observa una tendencia a la reducción, en el periodo 2005 al 2013.

Tabla 9. Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito en hombres

Causas Externas	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Accidentes de transporte	49,04	29,98	39,69	38,79	34,33	33,92	29,9298	34,5885	29,16

Fuente: PLAN TERRITORIAL DE SALUD 2016 - 2019 MUNICIPIO DE TULUA

Los accidentes de transporte terrestre se constituyen en el segundo tipo de muerte por causa externa en mujeres, alcanzando un pico máximo en el año 2007 (9,74) y un mínimo en el 2008 (2.8). En general, se observa una tendencia variable según los años analizados en el periodo.

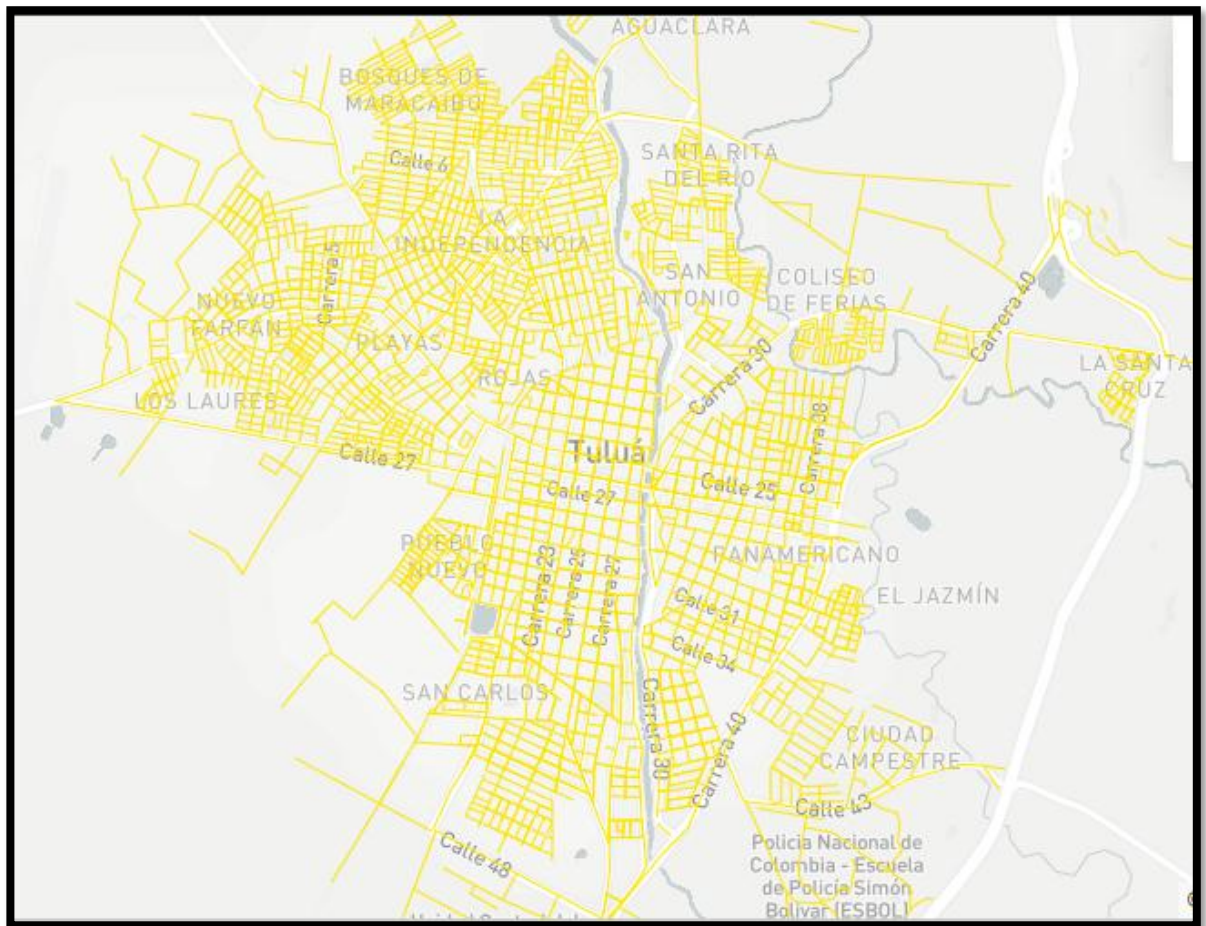
Tabla 10. Tasa de mortalidad por accidentes de tránsito en mujeres

Causas Externas	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Accidentes de transporte terrestre	3,0807	4,9021	9,7499	2,8753	9,7329	7,4267	7,5756	5,3934	7,3827

Fuente: PLAN TERRITORIAL DE SALUD 2016 - 2019 MUNICIPIO DE TULUA

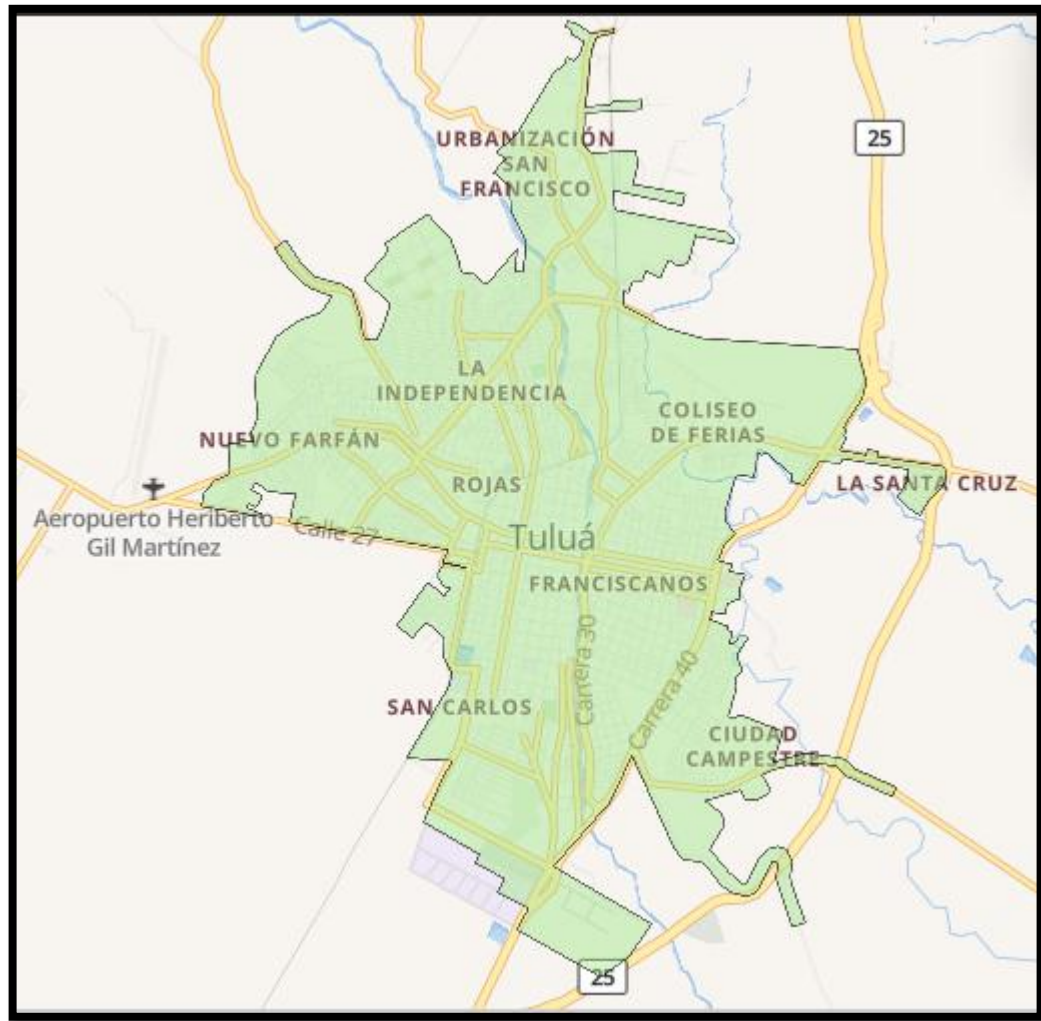
A continuación, se presentan los mapas de la red vial del municipio y el perímetro urbano.

Gráfico 6. Red Vial Municipio de Tuluá Valle



Fuente: Alcaldía de Tuluá, Mapa sistema vial, Disponible en: <https://www.tuluá.gov.co/mapa-sistema-vial/>

Gráfico 7. Mapa de perímetro urbano Municipio de Tuluá Valle



Fuente: Alcaldía de Tuluá, Mapa perímetro urbano, Disponible en: <https://www.tulua.gov.co/mapa-perimetro-urbano/>

7.3 Análisis del factor competitivo

7.3.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

7.3.1.1 Poder negociador de los proveedores.

Para el caso de las microempresas del sector de servicios SOAT del municipio de Tuluá Valle, sus proveedores corresponden a las Compañías de Seguros,

quienes facilitan las pólizas para intermediarlas frente a sus clientes, realizando las funciones reales de aseguramiento, respondiendo en conjunto con la corredora frente a los siniestros posibles. Dentro del mercado Colombiano de las compañías de seguros SOAT, existen 15 instituciones jurídicas reconocidas y legisladas por la Federación de Aseguradores Colombianos FASECOLDA. El hecho que la ley defina los costos para este tipo de seguros hace imposible competir por costos, tanto para las aseguradoras como para los intermediarios como las microempresas del municipio. Para un mercado regulado como este, hace que ninguna de las compañías sea imprescindible por lo que se desprende que el poder negociador de los proveedores es **BAJO**.

7.3.1.2 Poder negociador de los compradores

Dados los pocos factores diferenciadores entre aseguradoras, los clientes buscan en sus intermediarios factores ajenos a la póliza de seguro SOAT. Existe un alto y progresivo aumento de la importancia en la calidad de servicio y la atención al cliente, la reputación, confiabilidad, servicios postventa y generación de marca, involucrando instalaciones e imagen corporativa. La seguridad con que se traten las dudas, quejas y reclamos de los clientes marca la diferencia entre elegir un intermediario u otro. Es con respecto a este último punto, que las microempresas deben ganar su prestigio y representar adecuadamente al cliente frente a las compañías de seguros. Dado esto, se establece que el poder negociador de los compradores es MEDIO-ALTO.

7.3.1.3 Amenaza de sustitutos

Para el negocio de los seguros SOAT, es difícil identificar productos sustitutos, dado que son pólizas vigiladas y establecidas por ley. La principal amenaza, se concentra en la venta de seguros masivos por parte de grandes empresas que pertenecen al sector, los cuales ganan terreno por su reputación en otros mercados aseguradores como los de vida que sí pueden competir por costo, los cuales se valen de su trayectoria para ofrecer este tipo de seguros, lo que limita el posicionamiento de nuevos puntos intermediarios. Un aspecto también relevante, es que las aseguradoras proporcionan una cantidad limitada de pólizas a los puntos de venta, entre más vendan, mas pólizas tendrán disponibles lo que dificulta un crecimiento acelerado para los intermediarios, llegando a perder clientes por no contar con la póliza cuando algún cliente lo requiere, llevando a que los consumidores sigan apuntando a los grandes distribuidores, que se fortalecen por la amplia cartera de clientes que poseen y sus variados canales de distribución. En relación a estos antecedentes, es que se determina que la amenaza de sustitutos es MEDIA.

7.3.1.4 Barreras a la entrada

Dentro del mercado de los seguros, y en particular para el comercio de pólizas SOAT, prácticamente no existen barreras de entrada. Las únicas condiciones reales, y que pueden actuar como barreras de entrada, son los requisitos jurídicos y comerciales que exige la ley y las aseguradoras al momento de registrar un nuevo punto de distribución o intermediario. Dado lo anterior, se tiene que las barreras a la entrada son BAJAS.

7.3.1.5 Rivalidad de competidores actuales

Para determinar la rivalidad existente entre los competidores en la actualidad, se identificó que dada las bajas barreras de entrada, existe una amplia y variada gama de distribuidores de seguros SOAT, que van desde empresas reconocidas, personas naturales, bancaseguros y cooperativas participando del mercado; existe una alta estandarización del proceso de negocio, enmarcado por los estatutos de las aseguradoras y la ley Colombiana. En general existe poca diferenciación, entrando como valor agregado aspectos como el servicio al cliente y la reputación anteriormente mencionados; De lo anterior se deriva que la rivalidad entre los competidores actuales es MEDIA-ALTA.

De lo analizado en relación a las cinco Fuerzas de Porter, se puede observar que las expectativas de rentabilidad que tienen las microempresas del sector servicios seguros SOAT del municipio de Tuluá en el largo plazo, son MEDIAS. Influenciadas en gran medida por las estrategias empresariales, para defenderse y posicionarse, en relación a las fuerzas del mercado a través de la calidad de servicio al cliente.

8 Objetivo 2.

Caracterización de las cuatro perspectivas aplicando BSC de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento⁴⁶.

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* (BSC) proporciona un marco, una organización y un medio de comunicación para transmitir la misión y la estrategia de la empresa en sus clientes tanto internos como externos y sus procesos. El BSC emplea los indicadores y mediciones para la toma de decisiones y establecer estrategias que conlleven al éxito a corto y largo plazo.

Con base en lo anterior y a la caracterización de las condiciones económicas, sociales, productivas de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle, documentadas en el capítulo 1. Se presentan a continuación, las cuatro perspectivas empleando BSC que aplican a nivel general estas microempresas del municipio.

8.1 Perspectiva Financiera

“El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo”⁴⁷. Esta perspectiva, por tanto, se centra en el valor o capital invertido y en el aumento de la rentabilidad de la

⁴⁶ Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Prólogo. En R. Kaplan, & D. Norton, Cuadro de Mando Integral (pág. 4). Barcelona España: Gestión 2000.

⁴⁷ Kaplan, R., & Norton, D. (2002). la perspectiva financiera. En R. Kaplan, & D. Norton, Cuadro de Mando Integral (pág. 59). Barcelona España: Gestión 2000.

empresa a largo plazo, siendo necesario definir, analizar y profundizar entorno a los objetivos financieros para el cumplimiento de la misión y estrategia, identificando planes de acción necesarios para conseguir la meta.

Por consiguiente, la perspectiva financiera tiene como base el aumento de los ingresos de la organización, empleando diferentes estrategias como promociones u ofertas, creación de nuevos productos o servicios o creando valor por medio de ventajas competitivas para así aumentar la satisfacción y cantidad de clientes.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos financieros para las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle, en la búsqueda de incrementar sus ingresos se encuentran:

Objetivos:

1. Cumplir con las metas de ventas impuestas por las aseguradoras para poder incrementar la cantidad de pólizas vigentes para la venta por mes.
2. Incrementar ingresos producto de primas y comisiones por la venta de las pólizas y su aumento de cantidad.
3. Conocer la rentabilidad de los fondos de inversión de la empresa como mecanismo de toma de decisiones para la optimización en el uso de los mismos.

8.2 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes —satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad— con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados⁴⁸.

⁴⁸ Kaplan, R., & Norton, D. (2002). La perspectiva del cliente. En R. Kaplan, & D. Norton, Cuadro de Mando Integral (pág. 76). Barcelona España: Gestión 2000.

En esta perspectiva se busca cumplir las expectativas de los Clientes. Lo cual se puede ver reflejado en mayores ingresos para la empresa, por ende, esta perspectiva complementa la financiera.

Para establecer los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente es necesario determinar las necesidades y expectativas que estos requieren, para ajustarse de esta forma a tales requerimientos lo más posible; involucrando el precio, calidad, atención y experiencia de compra.

Para la realización de este punto, se decidió realizar una entrevista a diferentes clientes de las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle, de forma aleatoria y conglomerada. Donde se logró determinar diferentes puntos que involucran sus expectativas y necesidades.

Los puntos claves que se analizaron con los clientes fueron:

- **Poca disponibilidad de pólizas**

Según la investigación, a algunas empresas solo les habilitan una unidad mínima de expedición de pólizas, es decir que en el mes tienen una cantidad máxima de ventas posibles. Esto es un factor que incomoda al cliente porque debe buscar un nuevo proveedor y para la empresa también, dado que representa la pérdida de una venta y posiblemente la pérdida de un cliente en el futuro.

- **La mala atención al cliente**

Algunos clientes, se sienten inconformes con el servicio que ofrecen ciertos establecimientos del municipio, realizando comentarios como “allá no contestan el teléfono”, “la muchacha me puso a esperar mucho al teléfono”, “no contestan los correos”, “tengo que ir hasta al almacén para que me atiendan y de mala manera”. Estos son solo unos pocos comentarios negativos, donde se puede determinar claramente que el servicio a los usuarios no es el ideal y hace falta un mejoramiento y capacitación para un crecimiento en este aspecto.

- **La falta de dominio en los temas**

En las entrevistas con los clientes, varios mencionaron que cuando realizan alguna pregunta sea vía telefónica o personal, los encargados en varias ocasiones

no saben que contestar. También comentan que han obtenido una alternativa de solución no ideal para sus necesidades con las disponibles por la empresa. Tal es el caso de una cliente que solicitó información sobre formas de pago para el seguro SOAT de su moto y la respuesta del asesor es que debía ser un solo pago inmediato en efectivo para después enterarse que existía la opción de si un solo pago, pero al mes siguiente de la compra. Una gran opción si no se cuenta con el dinero, pero se necesita dar solución a la vigencia del seguro, aspecto que incomodó mucho a la cliente porque le hubiese facilitado mucho el proceso.

- **La falta de confiabilidad que brinda la empresa**

Algunos clientes, manifiestan que algunas entidades son muy informales y eso les proporciona desconfianza. Es necesario que las empresas cuiden su imagen y proyecten profesionalismo, esto abarca la imagen personal de los asesores, la documentación con logos e información de la empresa, el lugar de establecimiento y protocolos de atención al cliente.

De acuerdo a lo anterior, se obtuvieron los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos:

1. Incrementar la cantidad de pólizas disponibles para venta y creación de alianzas estratégicas con otros municipios o ciudades del país para contar en todo momento con disponibilidad del servicio, garantizando la no pérdida de clientes.
2. Creación o mejoramiento de la imagen de la empresa, para reflejar profesionalismo y confiabilidad al cliente.
3. Crear fidelización en los clientes.

8.3 Perspectiva de procesos operativos internos

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos

procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas⁴⁹.

En esta perspectiva, se identifican los objetivos encaminados a la calidad interna de la empresa para convertirla en valor al cliente y rentabilidad.

Para esta perspectiva, de acuerdo con las microempresas del municipio de Tuluá Valle para el sector de estudio, las cuales fueron identificadas con ayuda de la Cámara de Comercio del Municipio; se logró identificar información relevante asociada a las organizaciones como se muestra en la Tabla 7, en el capítulo 1.

En la tabla, se puede observar como dato clave, la cantidad o número de trabajadores que en su mayoría es 1. Siendo muy claras las razones, los ingresos liquidados no son suficientes para la formación de un equipo de trabajo amplio, a excepción de la microempresa sociedad limitada a cargo de William Lozano Uribe.

Por lo que, en relación a la mayoría, los procesos internos de las organizaciones están a cargo de un solo responsable por lo que es necesario crear programas de capacitación integral o global y por áreas o especializada para abarcar la mayor cantidad de información posible de manera metódica para que una sola persona pueda brindar el mejor servicio posible a los clientes.

Con relación a lo anterior se proponen los siguientes objetivos:

Objetivos:

1. Establecer protocolos claros para cada área o proceso vital de la empresa, identificando capacidades y conocimientos requeridos para así complementar una formación integral del responsable del funcionamiento de la empresa
2. Establecer un mecanismo de gestión del tiempo por proceso vital de la empresa para garantizar optimización integral en cada aspecto, dado el personal reducido de las organizaciones, brindando el mejor servicio al cliente.
3. Creación de protocolos de atención al cliente, abarcando comunicación telefónica y por correo electrónico que permitan reflejar el profesionalismo y credibilidad de la empresa.

⁴⁹ Kaplan, R., & Norton, D. (2002). La perspectiva del proceso interno. En R. Kaplan, & D. Norton, Cuadro de Mando Integral (pág. 105). Barcelona España: Gestión 2000.

4. Incursionar en nuevas líneas de negocio que complementen la organización, aumenten sus ingresos y satisfagan necesidades de los clientes.
5. Implementación de un sistema de información para la gestión de clientes (CRM), como mecanismo de ayuda para la toma de decisiones, identificación de patrones de compra, nuevas necesidades, oportunidades de negocio y servicio post-venta.

8.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando⁵⁰.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a los objetivos e indicadores que se plantean como plataforma o impulso del desempeño futuro de la empresa, y se refleja en su capacidad de contingencia ante situaciones no esperadas o críticas, su adaptación a nuevos contextos del mercado, cambiar y mejorar.

Estas competencias de supervivencia están fundamentadas en el ritmo que impone el mercado laboral, la formación y capacitación del equipo de trabajo, el uso de la tecnología como mecanismo de optimización y vanguardia, la disponibilidad de información estratégica que facilite la acertada toma de decisiones y la creación de un ambiente laboral propicio para el desarrollo de la misión, estrategia y valores de la empresa.

Dentro de la técnica BSC, esta perspectiva optimiza la retroalimentación en función de un crecimiento integral continuo, mostrando la importancia de la inversión e innovación para crear valor a largo plazo.

⁵⁰ Kaplan, R., & Norton, D. (2002). perspectiva de aprendizaje y crecimiento. En R. Kaplan, & D. Norton, Cuadro de Mando Integral (pág. 139). Barcelona España: Gestión 2000.

Para la aplicación de esta perspectiva en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivos:

1. Generar una cultura organizacional que logre forjar calidad y valor agregado a los servicios a través de un estudio del clima laboral y la generación de valores corporativos.
2. Adecuación de un proceso de formación y capacitación continuo tanto en contenidos relacionados a las áreas de la empresa como de servicio al cliente.

La identificación de las perspectivas asociadas al BSC, son un reflejo del estudio de las características sociales, económicas y productivas de las microempresas del municipio de Tuluá Valle, razón que evidencia la importancia de un buen diagnóstico para establecer adecuadamente los objetivos estratégicos para la elaboración del cuadro de mando.

9 Objetivo 3.

Diseño, formulación y definición propuesta de *Balanced Scorecard* (BSC) para el mejoramiento de la calidad de la ejecución del plan estratégico de las empresas de seguros SOAT en el municipio.

Una vez establecidas las cuatro perspectivas, se puede dar paso al diseño, formulación y definición del *Balanced Scorecard* para el mejoramiento de la calidad de la ejecución del plan estratégico de las empresas de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle, el cual permitirá gestionar el desempeño de las mismas y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados para crecimiento de las organizaciones y alcancen su misión, estrategia e incremento de calidad.

Para la creación del BSC, se debe iniciar con la elaboración de un estudio que permita identificar una ruta de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en relación al mercado, para así orientar la creación del modelo de gestión y control financiero que aplique a las mismas, para dar paso a la elaboración del mapa estratégico y la relación causa-efecto existente entre los objetivos establecidos por la empresa en sus perspectivas. Dentro del mapa estratégico se puede concebir el concepto del BSC, donde es posible visualizar a nivel macro cuáles son los objetivos que se desean lograr:

Es importante tener en cuenta que se debe establecer una misión y visión global que abarque la actividad de todas las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.

9.1 Matriz DOFA

La matriz DOFA conduce al desarrollo de estrategias que se basan en el uso de las fortalezas internas de las empresas del municipio, sector servicios SOAT con el objeto de aprovechar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades para generar un crecimiento integral, dando una respuesta idónea al mercado.

En la siguiente tabla se encuentra la matriz DOFA para las empresas del municipio.

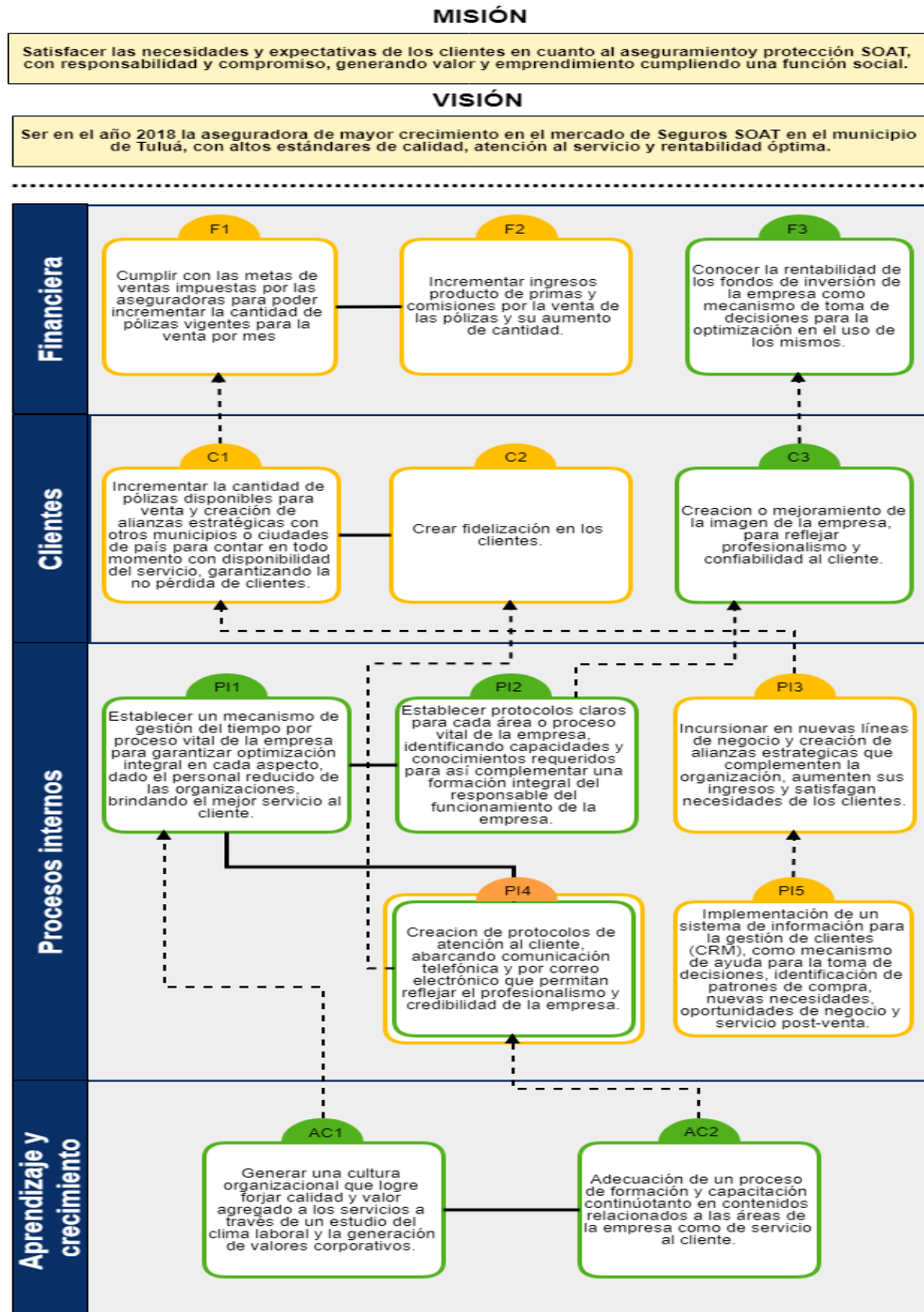
Tabla 11. Matriz DOFA empresas de seguros SOAT en el municipio de Tuluá Valle

MATRIZ DOFA		
	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Nicho de mercado amplio, toda persona en posibilidad de conducir un vehículo de transporte	Cantidad limitada de pólizas disponibles para la venta por mes en cada punto de venta
	Los clientes pagan oportunamente	No cuenta con protocolos de procesos operativos y administrativos.
	Cuenta con una base de datos de clientes	No cuenta con protocolos de atención al cliente
	Catálogo de productos y servicios claramente definidos	No cuenta con programas de capacitación en áreas administrativas.
		No cuenta con programas de capacitación en servicio al cliente
Baja utilización de herramientas de gestión que ayuden en los procesos operativos y en la toma de decisiones		
	Poca trayectoria en el mercado	
	Instalaciones poco idóneas que no favorecen la generación de una imagen empresarial profesional	
	No cuentan con servicios post-venta.	
FACTORES EXTERNOS		ESTRATEGIAS
OPORTUNIDADES	FO	DO
Aumentar la cantidad de pólizas disponibles para la venta por mes	Atraer a los clientes insatisfechos de la competencia {O3, F1, F3}	Aumento de la cantidad de pólizas disponibles para la venta por mes {D1, F1}
Crear o fortalecer una imagen empresarial que genere confiabilidad y profesionalismo	Posicionar la marca empresarial en el mercado {O2, O5, F4}	Creación de manuales de tareas y procesos claramente definidos {D2, D3, F5}
Atraer Clientes insatisfechos de la competencia, generando valor a través de estrategias como la atención al servicio	Generación de programas de capacitación en procesos operativos, administrativos y atención al cliente {O4}	Generación de protocolos y programas de capacitación de procesos operativos y de atención al cliente {D2, D3, D4, D5, F4}
Fortalecimiento del equipo de trabajo a través de capacitaciones	Creación de alianzas estratégicas con otros puntos de venta a nivel departamental y nacional {O1}	Uso de herramientas de gestión contable y administrativa {D6}
Aumento de la cantidad de miembros del equipo de trabajo, lo que optimice procesos y mejore los resultados	Generar valor para fidelizar a los clientes {O6, F2, F3}	Adecuación de las instalaciones y posicionamiento de la marca que creen trayectoria y reputación de la marca {D7, D8, F2, F3}
Crear fidelización en los clientes		Creación de un servicio post-venta que cree fidelización en los clientes {D9, F6}
AMENAZAS	FA	DA
Alto nivel de competencia.	Creación estrategias de captación de clientes {A3, F1, F2, F3}	Creación de alianzas estratégicas que minimicen la competitividad {A1, A2, A3, D1}
Difícil posicionamiento en el mercado de nuevas empresas en el sector servicios seguros SOAT. Pérdida de clientes por la limitada cantidad de pólizas disponibles por mes para la venta.	Generar alianzas que disminuyan la competitividad y permitan un mayor posicionamiento de las marcas {A1, A2, F4}	Posicionamiento de la marca, al mejorar sus instalaciones e imagen empresarial {D7, D8}
		Implementación de sistemas de gestión contable, administrativa y de planeación estratégica {D6}
		Implementación de servicios-postventa {D9}
		Generación de protocolos y programas de capacitación claramente definidos que permitan potencial el recurso humano {D2, D3, D4, D5}

Fuente: Desarrollado por el Autor

9.2 Mapa estratégico

Gráfico 8. Mapa estratégico microempresas sector servicios seguros SOAT del municipio Tuluá Valle



Fuente: Desarrollado por el Autor

En el Mapa Estratégico elaborado para las microempresas del sector servicios en seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle, se detallan los objetivos estratégicos planteados por la empresa para cada perspectiva. Las flechas de color negro indican la relación causa-efecto o impacto entre los objetivos que aplican. Las flechas en color rojo permiten realizar un análisis, teniendo como base que los elementos de abajo se pueden considerar como efectos y los superiores como causas, de esta manera se puede entender la importancia de la visión integral de las perspectivas. Para generar un crecimiento financiero, la empresa debe crecer en calidad tanto en procesos internos como en formación de su equipo de trabajo, todo esto apuntando a la satisfacción del cliente, ya que este es la principal fuente de ingresos para la empresa; los componentes o perspectivas deben verse y tratarse en conjunto para alcanzar la misión y estrategia.

Al observar la propuesta del Mapa Estratégico anteriormente planteado, se podría analizar de la siguiente forma a modo de resumen:

Como idea principal de la misión y visión de las microempresas, estas se enfocan en generar satisfacción en los clientes con calidad para establecer una rentabilidad óptima; como primera causa a tomar en consideración, sería en este caso la de lograr incrementar los ingresos producto de la venta de las pólizas de seguro, necesitando para esto que se incremente la cantidad de pólizas disponibles para la venta y optimizando recursos de inversión (Perspectiva Financiera); dando como efecto que las microempresas deban buscar fidelización en sus clientes, creando una imagen empresarial confiable y profesional, brindando el mejor servicio posible y garantizando el cumplimiento de las necesidades de los mismos, ampliando su cobertura de pólizas, ya sea por cantidad propia de ser posible o por alianzas estratégicas con otros municipios o ciudades (Perspectiva Clientes); ésta a la vez es la causa para que dé como efecto que la empresa procure mejorar sus procesos internos, evolucionando su calidad operativa al crear protocolos por áreas y a nivel global, gestionando el tiempo para optimizar los periodos de respuesta y rendimiento del equipo de trabajo. Creando también protocolos para el mejoramiento de las relaciones con el cliente y buscando nuevas líneas de negocio que complementen la organización y satisfagan necesidades de los clientes (Perspectiva Procesos Internos); y por último, éstas causas dan como efecto que las empresas procuren por desarrollar una adecuada gestión del personal mediante la creación de una cultura organizacional encaminada a la calidad integral y ruta del cliente satisfecho, capacitaciones continuas para un mejor dominio de los temas de la empresa e implementación de las Tecnologías Informáticas como recurso de crecimiento como es el caso de la implementación de un sistema de información CRM para la gestión de clientes y facilitar la toma de decisiones (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

9.3 Elaboración de indicadores

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, se deben determinar los indicadores para su seguimiento y construcción del Cuadro de Mando Integral o BSC.

Para la elaboración de los indicadores, se ha tomado como guía el Mapa Estratégico creado anteriormente, considerando los aspectos más importantes que apunten al cumplimiento de la misión, visión y estrategias establecidas por la empresa.

Para la construcción del BSC, se deben establecer indicadores cualitativos o no medibles y cuantitativos o medibles según sea el caso del objetivo estratégico. Para el caso de los indicadores cualitativos es necesario realizar su seguimiento por medio de una revisión que valide el estado del objetivo en cuestión; para comprobar su proceso de cumplimiento.

Tabla 12. Cuadro de mando integral microempresas sector servicios seguros SOAT del municipio Tuluá Valle

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
MICROEMPRESAS SECTOR SERVICIOS SEGUROS SOAT DEL MUNICIPIO TULUÁ VALLE							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	CÁLCULO	META (Año N+1)	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	RECURSO
FINANCIERA	Cumplir con las metas de ventas impuestas por las aseguradoras para poder incrementar la cantidad de pólizas vigentes para la venta por mes	Porcentaje de incremento de pólizas adquiridas para la venta por mes.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas mes N} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas mes N-1}) * 100$	Incremento del 20%	Elaboración de programa de incremento de cantidad de unidades de pólizas disponibles por mes propias y por alianzas estratégicas con otros puntos de venta	Jefe de comercio	Cumplimiento de indicadores de venta de las aseguradoras, base de datos de clientes 2017, alianzas estratégicas
	Incrementar ingresos producto de primas y comisiones por la venta de las pólizas y su aumento de cantidad	Porcentaje de incremento de Clientes Nuevos asegurados satisfechos Porcentaje de fidelización de Clientes asegurados satisfechos	$(\text{N}^\circ \text{ de Clientes nuevos satisfechos año N} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes nuevos satisfechos año N-1}) * 100$ $(\text{N}^\circ \text{ de Clientes fidelizados año N} / \text{N}^\circ \text{ de Clientes fidelizados año N-1}) * 100$	Incremento del 40% Conservación del 80%	Garantizar la disponibilidad de pólizas en todo momento y desarrollar campañas publicitarias de captación de clientes	Jefe de comercio	Base de Datos de Clientes nuevos

	Conocer la rentabilidad de los fondos de inversión de la empresa como mecanismo de toma de decisiones para la optimización en el uso de los mismos.	<p>Porcentaje de disminución de costos operativos</p> <p>Porcentaje de optimización de recursos</p>	<p>(costos operativos año N / costos operativos año N-1)*100</p> <p>(Costos por tarea clave año N / Costos por tarea clave año N - 1)+100</p>	Reducción del 15%	Establecer planes de gastos inteligentes, gestionando promociones o descuentos	Jefe de compras	Sistema contable
CLIENTES	Incrementar la cantidad de pólizas disponibles para venta y creación de alianzas estratégicas con otros municipios o ciudades del país para contar en todo momento con disponibilidad del servicio, garantizando la no pérdida de clientes.	<p>Porcentaje de Incremento de pólizas disponibles por medio de la aseguradora</p> <p>Porcentaje de incremento de pólizas disponibles por medio de alianzas estratégicas</p>	<p>(Nº de pólizas disponibles aseguradora año N / Nº de pólizas disponibles aseguradora año N-1) *100</p> <p>(Nº de pólizas disponibles alianzas año N / Nº de pólizas disponibles alianzas año N-1) *100</p>	Incremento del 20%	Elaboración de programa de incremento de ventas y cantidad de unidades de pólizas disponibles por mes	Jefe de comercio	Base de datos de clientes 2017, alianzas estratégicas
	Creación o mejoramiento de la imagen de la empresa, para reflejar profesionalismo y confiabilidad al cliente.	Porcentaje de incremento del nivel de confiabilidad y recordación de la empresa	(Total de clientes que recuerdan la empresa y confían en ella año N / total de clientes que recuerdan la empresa y confían en ella año N-1) * 100	Incremento del 30%	Creación de imagen corporativa por medio de uniformes, documentos con información de la empresa, decoración con ambiente profesional del espacio de trabajo	Jefe de comercio	Encuesta a clientes prioritarios
	Crear fidelización en los clientes.	<p>Porcentaje de incremento del Nivel de continuidad de compra de clientes en el tiempo por año</p> <p>Porcentaje de reducción de quejas por parte de clientes</p>	<p>(Nº de Clientes prioritarios año N / Nº de Clientes prioritarios año N-1) * 100</p> <p>(Nº de quejas por Clientes insatisfechos año N / Nº de quejas por Clientes insatisfechos año N-1) * 100</p>	<p>Incremento del 15%</p> <p>Reducción del 30%</p>	<p>Crear valor para el cliente por medio de la atención, calidad integral, estrategias de mercadeo como descuentos, formas de pago cómodas, seguimiento de los clientes para estar un paso antes para satisfacer las necesidades</p>	Jefe de comercio	Base de Datos de Clientes prioritarios

					de los mismos.		
PROCESOS INTERNOS	Establecer protocolos claros para cada área o proceso vital de la empresa, identificando capacidades y conocimientos requeridos para así complementar una formación integral del responsable del funcionamiento de la empresa.	Porcentaje de incremento del nivel de rendimiento y dominio de los temas de cada área de la empresa	(Cantidad horas para realizar N tareas en el mes N con calidad e integridad de los empleados / Cantidad horas para realizar N tareas en el mes N-1) * 100	Incremento del 10%	Crear guías de manejo de los procesos de la empresa a nivel global como punto de partida para su posterior especificación de procesos por áreas, determinando tiempos de ejecución y capacidades requeridas	Encargado de cada proceso	Equipo de trabajo
	Establecer un mecanismo de gestión del tiempo por proceso vital de la empresa para garantizar optimización integral en cada aspecto, dado el personal reducido de las organizaciones, brindando el mejor servicio al cliente.	Porcentaje de incremento del nivel de cumplimiento de las tareas programadas por proceso	(Tareas realizadas mes N / Total Tareas programadas mes N) * 100	Incremento del 15%	Determinar tiempos prudentes por procesos de la empresa, facilitando de esta forma la programación de actividades diarias, mejorando el rendimiento y capacidad de respuesta para los clientes por parte de la empresa	Encargado de cada proceso	Equipo de trabajo
		Porcentaje de reducción de tiempo en tareas claves por proceso	(Cantidad horas para realizar N tareas claves en el mes N / Cantidad horas para realizar N tareas claves en el mes N-1) * 100	Reducción del 6%			
	Creación de protocolos de atención al cliente, abarcando comunicación telefónica y por correo electrónico que permitan reflejar el profesionalismo y credibilidad de la empresa.	Porcentaje de incremento del nivel de personas satisfechas con la atención al cliente	(Total personas encuestadas satisfechas con el servicio al cliente / total de personas encuestadas)*100	Incremento del 30%	Creación de guía de atención al cliente, estableciendo protocolos para tratar clientes conflictivos y comunicación asertiva de forma personal, por teléfono y correo electrónico	Equipo de trabajo, no solo se debe tener en cuenta el cliente externo o comercial sino también el interno o personal de la empresa	Encuesta a clientes
Incursionar en nuevas líneas de negocio y creación de alianzas estratégicas que complementen la organización, aumenten sus ingresos y satisfagan necesidades de los clientes.	Porcentaje de nuevas líneas de negocio	(Cantidad de nuevas fuentes de negocio año N/ Cantidad de fuentes de negocio año N-1)*100	Incremento del 5%	Realizar encuestas a los clientes de la empresa, donde se reúna información relevante para la creación de nuevas líneas de negocio como podrían ser la compra	Jefe de comercio	Encuesta a clientes, equipo de trabajo	
	Porcentaje de creación de alianzas estratégicas	(Cantidad de nuevas alianzas de negocio año N/ Cantidad de					

			alianzas de negocio año N-1)*100		de bicicletas, clasificados para venta de vehículos, entre otros		
	Implementación de un sistema de información para la gestión de clientes (CRM), como mecanismo para la toma de decisiones, identificación de patrones de compra, nuevas necesidades, nuevas oportunidades de negocio y servicio post-venta.	Porcentaje de fidelización de los clientes de la organización al implementar tecnologías como los sistemas de información CM	(Cantidad de clientes fidelizados año N/cantidad de clientes fidelizados año N-1)*100	Implementación de un sistema de información CRM	En la web existen muchos sistemas de información CRM gratuitos, por lo que solo será necesario invertir tiempo en elegir el mejor y su aprendizaje de manejo para obtener sus beneficios	Jefe de comercio	Jefe de comercio
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Generar una cultura organizacional que logre forjar calidad y valor agregado a los servicios a través de un estudio del clima laboral y la generación de valores corporativos	Porcentaje de adaptación de cultura empresarial en los empleados Porcentaje de empleados felices y con sentido de pertenencia por la empresa	(Nº de Empleados con mejor desempeño cultural en la organización / Nº de Empleados) * 100 (Nº de Empleados con mejor estado de felicidad en su trabajo / Nº de Empleados) * 100	Incremento del 20%	Crear un programa de cultura organizacional donde se busque la práctica de valores empresariales, motivación y amor por la labor que desarrolla la empresa	Equipo de trabajo	Equipo de trabajo
	Adecuación de un proceso de formación y capacitación continuo tanto en contenidos relacionados a las áreas de la empresa como de servicio al cliente.	Porcentaje de empleados capacitados por áreas claves de la empresa Porcentaje de mejor rendimiento en los empleados que han recibido capacitación	(Nº de Empleados Capacitados por área / Nº de Empleados) * 100 (valoración de rendimiento de Empleados Capacitados por área / Nº de Empleados no capacitados por área) * 100	Incremento del 25% por área	Crear un programa de capacitación de empleados con ayuda de entidades como el SENA, cámara de comercio, universidades y programas de formación online	Responsable de cada área de la empresa	Equipo de trabajo

Fuente: Desarrollado por el autor

9.4 Análisis e interpretación de resultados

En cuanto al análisis, seguimiento e interpretación de los resultados que se pueden obtener con ayuda del BSC, se plantea la ejecución de la técnica de Semáforo por medio de una ficha técnica de control, como herramienta de evaluación sobre el cumplimiento de los indicadores en relación a cada objetivo estratégico planteado por la organización; este tipo de análisis facilita realizar un análisis visual rápido por

estados, permitiendo una toma de decisiones ágil en función a la prioridad del indicador en el contexto empresarial, aplicando los correctivos necesarios.

A continuación, se muestra los estados planteados para la identificación de cumplimiento en el semáforo.

Tabla 13. Estados semáforo ficha de cumplimiento de indicadores

Semáforo	Estados	Descripción
	MÍNIMO	Valor mínimo de cumplimiento, no ideal dado que no existe mejoramiento y por el contrario se puede afectar aún más si no se le presta atención y los correctivos necesarios
	MEDIO	Manifiesta un valor pobre sobre el potencial existente y las expectativas deseadas. Sin embargo no es un estado mínimo o preocupante el cual requiere atención inmediata.
	IDEAL	Mantiene o supera las expectativas en su alcance, lo que permite concluir que la empresa esta direccionando adecuadamente sus estrategias de mejoramiento.

Fuente: Desarrollado por el Autor

9.5 Evaluación y discusión de resultados

Una vez establecido el BSC y su forma de interpretación, es necesario evaluar los resultados que se obtendrán por medio de la ficha propuesta, en donde se podrá describir cada indicador con su respectiva información de progreso de cumplimiento para su evaluación, tal como: clase de indicador o perspectiva, responsable, recurso, unidad de medida, periodo de recolección de datos (quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual), periodo de revisión donde este debe ser superior por consecuencia al de recolección (mensual, trimestral, semestral, anual); posteriormente, se describirán las metas que dan cumplimiento al indicador con sus respectivas fechas de ejecución y su nivel de cumplimiento que corrobora cada indicador en el logro de la misión y estrategia de la organización, con la ayuda de la técnica del semáforo.

A continuación, se presenta la ficha de evaluación de indicadores del BSC para las microempresas sector servicios seguros SOAT del municipio Tuluá Valle.

Tabla 14. Ficha técnica de cumplimiento de indicadores BSC

FICHA TÉCNICA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES						
OBJETIVO:						
INDICADOR:						
CLASE DE INDICADOR						
FINANCIERO		CLIENTES		PROCESOS		APRENDIZAJE
RESPONSABLE:			RECURSO:			
UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		RECOLECCIÓN		REVISIÓN	
METAS		FECHA INICIAL	FECHA FINAL	SEMÁFORO		
				ROJO	AMARILLO	VERDE
FÓRMULA DE CÁLCULO						
USUARIOS						
OBSERVACIONES						

Fuente: Desarrollado por el Autor

10 Capítulo 4.

Determinación de la potencial influencia que tiene el BSC en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle.

Para la determinación de la influencia que posee el BSC en las microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle, se realizó un estudio previo con ayuda de una lista de chequeo, donde se identificaron componentes comunes en empresas de servicios que han empleado el BSC como herramienta de crecimiento y lograr un éxito competitivo, dado que hoy en día la competencia de la era industrial se ha hecho obsoleta y los activos intangibles han tomado relevancia como medio para crear valor en las organizaciones.

Se entiende por activos intangibles las relaciones con los clientes internos y externos, la innovación y creación de nuevos productos y servicios, calidad integral de la empresa, la generación de una cultura organizacional que cree motivación en los empleados, el conocimiento mismo como activo intangible más valioso que existe, entre otros. Es aquí donde el BSC toma importancia, como herramienta que apoya a la empresa para que realice una buena gestión, donde se tienen en cuenta los activos intangibles referenciados anteriormente, para responder a las actuales necesidades que expone el mercado, como son las empresas del sector servicios de seguros SOAT permitiendo una gestión integral, donde se pueda generar valor a largo plazo con base en la estrategia y misión empresarial, y de esta forma lograr perdurar y crecer en el tiempo de manera sostenible.

Sin embargo, la investigación ha reflejado que las microempresas del sector servicios de seguros SOAT en el municipio de Tuluá, no pueden contar con grandes equipos de trabajo dado que sus ingresos no son suficientes para cubrir esta inversión, la mayoría de estas para el año 2017 cuentan con tan solo un trabajador. Siendo esto un punto clave para determinar un conjunto de estrategias aplicando el BSC como las que se mencionan en el capítulo anterior, para generar un crecimiento en las cuatro perspectivas de la organización, que se vean reflejadas en rentabilidad, captación de mayor cantidad de clientes, optimización de procesos internos, formación y crecimiento constante.

Es por esto que se debe estudiar el sector de mercado para identificar el nivel de competitividad, las reglas que regulan los niveles de comisión por las pólizas y la rentabilidad del negocio. El resultado de este análisis por parte de los dueños de las microempresas es desconocido en gran detalle, reconocen que las ventas son difíciles y que existe competitividad, pero no en qué medida en el municipio. También, que existen problemas importantes por falta de publicidad y reconocimiento de la empresa, lo que hace que sean poco conocidos y por ende sus clientes no confíen plenamente en su labor.

Con base en lo anterior, se realizó una encuesta a los diferentes dueños y representantes de los establecimientos. Donde se logró confirmar que existe falta de publicidad y reconocimiento que brinde respaldo de confiabilidad y profesionalismo.

10.1 Encuesta aplicada a los representantes de las microempresas del sector servicios seguros SOAT de Tuluá participantes

Gráfico 9. Encuesta aplicada a directivos primera pregunta



Fuente: Desarrollado por el autor

Tabla 15. Resultados encuesta aplicada a directivos primera pregunta

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%

Fuente: Desarrollado por el autor

Interpretación:

Solo el 29% de las personas encuestadas afirma realizar estrategias financieras y de captación de clientes, un porcentaje considerablemente bajo en relación al 71% que no lo hace, su justificación radica en que es difícil entrar a competir en un mercado donde existen empresas ya posicionadas que les brindan mayor confiabilidad a los clientes y es este punto lo que marca la diferencia. Las microempresas del sector seguros SOAT, son realmente intermediarios de las asegurados por lo que sus precios son fijos y solo pueden entrar a competir por reputación, confiabilidad y atención de servicio al cliente, lo que dificulta en gran medida que los emprendimientos de este sector comercial pueda ser competitivo fácilmente y posicionarse.

Gráfico 10. Encuesta aplicada a directivos segunda pregunta



Fuente: Desarrollado por el autor

Tabla 16. Resultados encuesta aplicada a directivos segunda pregunta

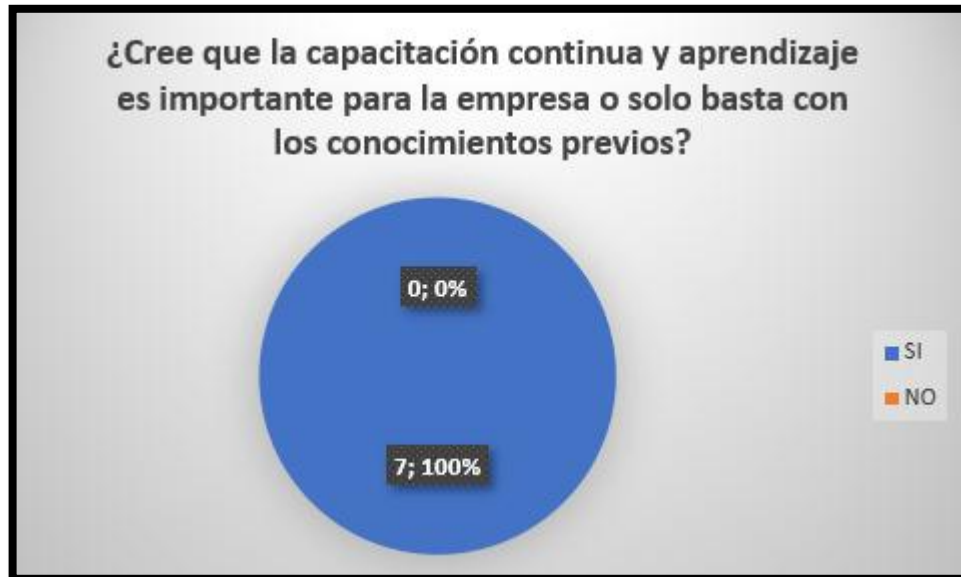
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%

Fuente: Desarrollado por el autor

Interpretación:

Los resultados de este punto se encuentran muy ligados al anterior, de igual manera solo el 29% de las personas encuestadas afirma realizar estrategias de mejoramiento y optimización de procesos internos, el 71% que no lo hace, se justifica en aspectos como la falta de recursos económicos para la destinación de estas tareas y la falta de tiempo, dada la poca cantidad de empleados, siendo en su mayoría solo uno. La situación para estas microempresas es un aspecto de cambio de paradigma y actitud que dejen a un lado su condición de víctimas y generen procesos acordes a la situación en la que se encuentran y los recursos disponibles, de lo contrario se quedarán en una zona de confort con estancamiento y poca probabilidad de crecimiento económico y social. No basta con abrir el negocio y estar toda una jornada laboral disponible al público, el hecho de que la intermediación de seguros SOAT no represente una inversión considerable como generación de nuevo emprendimiento, necesitando básicamente solo un establecimiento, conexión telefónica e internet no garantiza que no se deba generar un esfuerzo por crear optimización, generación de una marca más allá de las aseguradoras, vender una experiencia de compra a los clientes que genere valor y diferenciación, que el emprendimiento no se sienta como un empleado mediocre de la aseguradora sino una entidad responsable y con calidad que ofrece seguros SOAT con el mejor acompañamiento del mercado.

Gráfico 11. Encuesta aplicada a directivos tercera pregunta



Fuente: Desarrollado por el autor

Tabla 17. Resultados encuesta aplicada a directivos tercera pregunta

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0%

Fuente: Desarrollado por el autor

Interpretación:

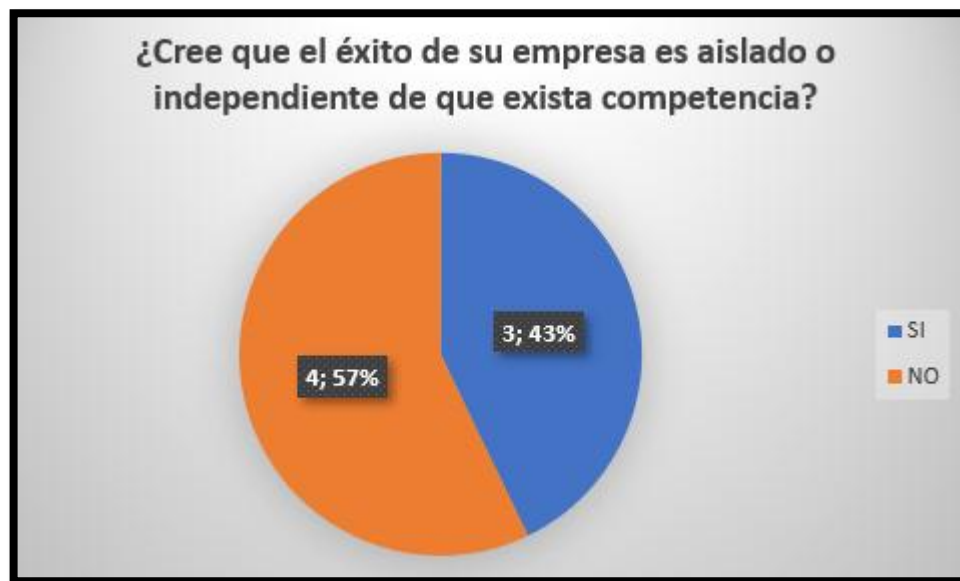
El 100% de los encuestados afirma que es necesario una capacitación continua para el crecimiento personal y de sus negocios, necesitando urgentemente un mecanismo de planeación estratégica como el BSC que les permita identificar los procesos claves para el sostenimiento de la organización y generar un crecimiento evolutivo, reflejado en calidad, rentabilidad y optimización.

Creen que el BSC puede ayudarles mucho a no olvidar tareas primarias que se dejan como opcionales por excusas como la falta de tiempo o recursos económicos, mencionando el caso puntual de la publicidad, el manejo de redes sociales es gratuito y en la web existen muchos cursos para el manejo de marcas

de manera electrónica, emplear también estrategias tradicionales como el voz a voz, creando un factor diferenciador que se haga merecedor de la recomendación por sus clientes, sin tener que gastar económicamente mucho como puede ser un buen servicio post venta.

La aceptación de que existen excusas para aferrarse a una zona de confort que además no genera la rentabilidad suficiente, es la vía para la construcción de un cambio cultural encaminado al éxito y con la ayuda del BSC se puede lograr, no como estrategia de salvación para una empresa sino como mecanismo para un adecuado manejo de recursos y toma de decisiones.

Gráfico 12. Encuesta aplicada a directivos cuarta pregunta



Fuente: Desarrollado por el autor

Tabla 18. Resultados encuesta aplicada a directivos cuarta pregunta

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%

Fuente: Desarrollado por el autor

Interpretación:

Los resultados de este punto son producto desde dos puntos de vista de los directivos, consideran que no es aislado en el sentido de que si existiera menos competencia en la localidad su negocio se podría posicionar más fácil dado que sus clientes prefieren ir a un punto de venta más grande, por lo que siempre encuentran pólizas disponibles, situación que no ocurre en los puntos más pequeños como las microempresas participantes de la investigación, donde según su historial de ventas y otros requerimientos pueden ampliar la cantidad de pólizas disponibles para ofertar, es decir, la cantidad de ventas es fija por mes, si la demanda es superior a los recursos disponibles, son ventas perdidas y potenciales clientes perdidos.

Por otro lado los que consideran que si es aislado, son aquellas personas que asimilaron que necesitan es un factor diferenciador, aplicar una estrategia de planeación estratégica como el BSC para tomar mejores decisiones y ser competentes en un mercado en donde competir por precios no es una opción. Ambas perspectivas son pertinentes y conscientes de su realidad un gran paso para la generación de un cambio en sus organizaciones.

Gráfico 13. Encuesta aplicada a directivos quinta pregunta



Fuente: Desarrollado por el autor

Tabla 19. Resultados encuesta aplicada a directivos quinta pregunta

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%

Fuente: Desarrollado por el autor

Interpretación:

Gracias al BSC el 86% de las personas encuestadas conocen que perspectivas conforman su organización (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y como todas son claves para el adecuado proceso de toma de decisiones y gestión de recursos. Perspectivas como las de procesos internos y aprendizaje y crecimiento eran desconocidas por los encuestados como aspectos claves para la evolución de sus microempresas, no solo basta con tener un producto y potenciales clientes, se requieren esfuerzos para posicionarse y ser competentes en el mercado.

Ellos lograron reconocer la importancia que tienen las cuatro perspectivas en la organización, aspectos que muchos pasaban por alto. En las organizaciones donde solo participa un empleado, el hecho de ser los responsables de todas las labores comerciales tanto internas como las de cara al cliente hizo que no visualizaran fácilmente como iban a gestionar cada perspectiva o como identificarlas, no existía un responsable diferente o a quien delegar tareas, por lo que el primer paso fue instaurar un orden de los procesos internos de la empresa, clasificándolos por perspectiva y dándoles un orden de trabajo al día y revisión semanal, para posteriormente realizar los chequeos de cumplimiento de indicadores con ayuda del formato de semáforo obtenido en el capítulo 3. Las perspectivas en conjunto permiten visualizar todos los componentes necesarios de atención para lidiar la sostenibilidad de una organización a largo plazo como todas deben trabajar de forma armónica para generar los resultados deseados y establecer claramente una estrategia, misión y visión empresarial, puesto que algunas de estas microempresas no cuentan con aspectos tan importantes como estos de forma bien definida, siendo su estado o nivel organizacional muy informal. Fue muy importante determinar un proceso de gestión integral, donde no solo importe vender, sino también prepararse, capacitarse, brindar el mejor

servicio posible, los mejores establecimientos, y todas las variables que generan confiabilidad, seguridad y valor a los clientes.

Posteriormente, al haber tratado el tema considerado por los representantes de las microempresas como crucial, las pólizas de seguros. Se trataron otros aspectos relevantes que ofrece el BSC, identificando su opinión de la compañía a nivel integral.

Un punto clave es la generación de una cultura de investigación y actualización constante para estar informados de los periódicos e informes relacionados con las normativas SOAT, para así estimar o anticipar cambios o dificultades en los procesos de trabajo y generar estrategias a realizar para siempre proporcionarles a los clientes el servicio que necesitan.

El BSC permite una gestión integral de la empresa, creando estrategias de crecimiento en todas sus perspectivas, identificando y desarrollando elementos de innovación y evolución en diferentes aspectos, incluso los tecnológicos que ayuden a la gestión de la empresa y de los clientes como son los CRM o sistemas de gestión con los clientes, considerando que les brindaría un valor agregado importante y una base de datos de apoyo a la toma de decisiones, como medio de identificación de patrones o necesidades que se pueden satisfacer generando ventajas competitivas.

También es posible la identificación de nuevos modelos de negocio innovadores u océanos azules, como establecen Chan y Mauborgne en su libro la estrategia del océano azul.

La estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente —y a veces cada vez más reducida— y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia⁵¹.

⁵¹ Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Prefacio. En W. Chan Kim, & R. Mauborgne, *La estrategia del oceano azul* (pág. x). Bogotá: Norma.

Identificando que otros sectores o líneas de negocio pueden complementar la actividad de la empresa, como es el caso de la venta de bicicletas, clasificados para venta de vehículos, servicios innovadores que facilitarían mucho la satisfacción y calidad de compra de los clientes abarcando no solo su necesidad en seguros sino también en otros aspectos.

Finalmente es destacable el potencial del BSC como apoyo a la toma de decisiones, permitiendo además encaminar a todo el equipo de la empresa con la alienación de la estrategia y misión para generar y transformar conocimiento, que se reflejen en estrategias financieras, en los clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje integral. Esto solo puede suponer que, con el paso del tiempo, la experiencia y la práctica del BSC darán como resultado una mejor toma de decisiones y gestión de la empresa como sistema, siendo más que un conjunto de indicadores, una herramienta que valora el conocimiento, el único activo que no se deprecia y es fuente relevante para la evolución empresarial y crear ventajas competitivas.

A continuación, se muestra una tabla con las microempresas participantes de esta investigación, las cuales son algunas de las identificadas con apoyo de la cámara de comercio de Tuluá que decidieron aportar a este proyecto. Previamente se solicitó una cita por teléfono para la realización de la entrevista, donde algunos se rehusaron en primera instancia y otros desearon participar, pero particularmente decidieron atender la entrevista por el mismo medio, telefónicamente.

Tabla 20. Microempresas del sector servicios de seguros SOAT del municipio de Tuluá Valle participantes en la investigación

ENTE JURÍDICO	NOMBRE	CARGO
Sociedad Limitada	MARIA DORIS LOPERA M Y CIA LTDA. AGENCIA PROMOTORA DE SEGUROS.	Dueña
Persona Natural	LOPEZ RODRIGUEZ ORLANDO ANTONIO	Administrador
Persona Natural	MEJIA MOLINA LEONIDAS	Dueño
Persona Natural	LADINO SUAREZ WILSON ANDRES	Gerente
Persona Natural	VALDERRAMA RODAS DIANA MARCELA	Administradora
Persona Natural	ARANGO ATEHORTUA MARIA VICTORIA	Propietaria
Persona Natural	SABOGAL SOTO ALEJANDRA	Propietaria

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá

De esta experiencia es de gran relevancia mostrar, como el hecho de que estas personas asumen tanta carga laboral en su mayoría, solo un empleado que debe responder todas las actividades comerciales, entorpece su trabajo y pierde oportunidades; muchas de las personas a las que se llamaron fueron cortantes, justificando su respuesta en que debían trabajar o se encontraban muy ocupados, no fue una respuesta grosera pero tampoco amable, si se tiene en cuenta dentro del BSC un componente de clientes y dentro de este la atención al servicio, es vital la cordialidad y el respeto.

La influencia del cuadro de mando en estas microempresas sería sumamente alta, y podrían generar control y orden a sus actividades sin descuidar aspectos como la publicidad, el mercadeo, la imagen, la innovación o como en este caso la atención al cliente.

Con esto, no se quiere juzgar o decir que la solución es contratar mayor personal, ya que como se justifica en las cifras, económicamente no es posible, lo que se propone es mostrar cómo implementar una herramienta de planeación estratégica integral como es el BSC puede determinar el crecimiento, calidad y sostenibilidad en el tiempo, reflejado en la influencia de un cambio administrativo, cultural y de formación que estas personas pueden experimentar, enriquecer su labor y ser más integrales, logrando realizar de forma ordenada y adecuada su labor como emprendedores y crecer su rentabilidad a tal punto que ya puedan aumentar su equipo de trabajo, ayudando al mejoramiento de la calidad de vida de las personas en el municipio de Tuluá Valle.

11 Conclusiones

El análisis realizado en esta investigación concluye los siguientes aspectos:

- Las características económicas, sociales y productivas del municipio de Tuluá Valle, fueron claves para determinar las perspectivas de las microempresas participantes en la investigación. Es de gran importancia conocer el contexto competitivo para contextualizar un entorno que aplica a las microempresas del municipio y la realidad del sector servicio a nivel local, diferenciando una posición particular de los implicados en la investigación a una realidad a nivel general en el municipio, esclareciendo necesidades financieras, de los clientes, mejoramiento de los procesos internos e iniciativas para generar crecimiento y aprendizaje que funde valor a largo plazo con ayuda del Balanced ScoreCard.
- El BSC es una herramienta sumamente poderosa para el crecimiento de una empresa, con esta técnica no solo se pueden establecer estrategias de crecimiento rentable, sino que también de evolución de procesos, captación de clientes, mejoramiento de la atención, calidad del equipo de trabajo por medio capacitaciones, formación y creación de protocolos; generando una gestión de la empresa ideal a nivel integral que se verá reflejada en disminución de costos, mayor satisfacción de clientes internos y externos, optimización de tiempos de trabajo y respuesta, mejorando notablemente los procesos de toma de decisiones.
- Para la creación del BSC es muy importante tener claramente definidos los objetivos estratégicos en relación a cada perspectiva, abarcando la financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Permitiendo la generación del mapa estratégico de la empresa para la creación del cuadro de mando integral, identificando indicadores de seguimiento y estrategias de alcance con ayuda de un plan de acción.
- Un aspecto clave para una adecuada implementación del BSC es determinar su influencia, dado que permite crear motivación y conciencia de sus beneficios, alineando el equipo de trabajo y los recursos de la empresa al cumplimiento de la misión, visión y estrategia organizacional. Los aportes del BSC solo serán permanentes, si los esfuerzos son generales y no de

solo unos cuantos. Por tanto, la generación de una cultura empresarial es clave y necesaria para integrar los miembros de la empresa en un mismo ideal, orientando de forma evolutiva y asertiva la toma de decisiones.

- Es muy importante en la ejecución de cualquier método de gestión como lo es el BSC, la creación de indicadores adecuados y metas alcanzables, para poder llevar a cabo todas las intenciones que permitirán un crecimiento en la organización, solo es posible lograr objetivos cuando estos son alcanzables y medibles.

12 Recomendaciones

Como recomendaciones del estudio se exponen las siguientes:

- Se recomienda realizar de forma constante un seguimiento de los planes estratégicos en relación con las perspectivas de cada microempresa donde se identifique una caracterización de los clientes y el contexto para ajustar su BSC según sus necesidades. Tomando como herramienta de apoyo el sistema gestor de clientes CRM, ayudando a la identificación no solo de la caracterización sino también al descubrimiento de patrones de compra o nuevas líneas de negocio.
- Se recomienda que se pongan en práctica las estrategias que se presentan en el capítulo 3 con la creación del cuadro de mando integral o BSC, las cuales son con el propósito de generar crecimiento en las microempresas, dando principal énfasis en las oportunidades de negocio alternas u océanos azules para reducir los niveles de competencia y enfocarse en el crecimiento integral de las organizaciones.
- Se recomienda hacer un ajuste periódico de las expectativas de crecimiento, con la aplicación del BSC. Con el fin de establecer indicadores a las metas de cumplimiento real, generando un crecimiento constante y alcanzable, creando valor a largo plazo en las empresas.
- Se recomienda fortalecer en gran medida la generación de valor al cliente por medio de la atención al servicio, como factor diferenciador. En un negocio como son los seguros SOAT donde el precio no puede ser visto como una estrategia, la atención y el servicio postventa pueden ser claves para un posicionamiento, fidelización y captación de clientes.
- Se recomienda la generación de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones que permitan generar beneficios adicionales a los clientes, como descuentos o productos a modo publicitario que beneficien a ambas partes. Las empresas aliadas porque reciben nuevos clientes y las microempresas intermediarias de seguros SOAT ofrecerán algo extra y generaran valor a su actividad comercial.

13 Referencias

- Aguilera, O. (02 de 06 de 2013). *¿qué es un mapa estratégico?* . Obtenido de <http://www.iat.es/2012/04/que-esun-mapa-estrategico/>
- Alcaldía_Bogotá. (04 de 08 de 1970). *DECRETO 1344 DE 1970*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1513>
- Alcaldía_Bogotá. (30 de 12 de 1993). *LEY 105 DE 1993*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=296>
- Alcaldía_Bogotá. (20 de 12 de 1996). *LEY 336 DE 1996*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>
- Alcaldía_Bogotá. (21 de 11 de 2003). *DECRETO 3366 DE 2003*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11068>
- Alcaldía de Tuluá, Mapa sistema vial, Disponible en: <https://www.tulua.gov.co/mapa-sistema-vial/>
- Alcaldía de Tuluá, Mapa perímetro urbano, Disponible en: <https://www.tulua.gov.co/mapa-perimetro-urbano/>
- Apesoft. (2011). *Datacycle scorecard*. Obtenido de <http://www.apesoft.es/datacycle-scorecard/>
- Autorincon. (04 de 08 de 2015). *ASPECTOS LEGALES DE TRANSITO*. Obtenido de <http://autorincon.com.co/wp-content/uploads/2015/08/4.-MARCO-LEGAL.pdf>
- Baldiviezo, L. A. (12 de 05 de 2009). *promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>
- Camara de comercio Tuluá. (2015). Informe estadístico Camara de comercio. *Comportamiento empresarial 2015*, 9-35. Obtenido de <http://camaratulua.org>
- Cauca, S. d. (2014). Análisis de la Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud. *ASIS Tuluá*, 9-32.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Prefacio. En W. Chan Kim, & R. Mauborgne, *La estrategia del oceano azul* (pág. x). Bogotá: Norma.

- Corporater. (2012). *Oracle business intelligence enterprise*. Obtenido de <http://www.corporater.com>.
- Cuevas, G. E. (09 de 10 de 2016). *Tecnología de la información como herramienta para aumentar la productividad de una empresa*. Obtenido de universidad nacional de mexico: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702105342-191Qu.html>
- Curto, J. (2012). *Introducción al business intelligence*. UOC.
- Díaz, M. (15 de 01 de 2012). *universidad nacional experimental*. Obtenido de Gestión y tecnología: <http://johanatov.blogspot.es/>
- Gorbe, T. (02 de 06 de 2015). *Grupo ifedes s.a. las tic en la estrategia empresarial*. Obtenido de <http://video.anetcom.es/editorial/Las TIC en la estrategia empresarial.pdf>.
- Guillén, T. (11 de 02 de 2011). *Piatic*. Obtenido de Las tic en la gestión empresarial...: <http://www.piatic.net/piatic/contenidos/actuaciones/fichasdivulgativas/ticgestionempresarial/>
- IBM. (2013). *Soluciones de negocio. hardware and software*. Obtenido de <http://www.ibm.com/midmarket/co/es/businessanalytics.html>
- Idisc. (05 de 06 de 2013). *Herramientas de tics para planeamiento y gestión de empresas*. Obtenido de <http://www.idisc.net/en/Publication.283.html>
- IUE. (08 de 09 de 2004). *Institución universitaria de envigado*. Obtenido de Ejecución del proyecto: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/ejecuciondelProyecto.pdf>
- Jaén, U. d. (12 de 05 de 2013). *Proceso*. Obtenido de <http://www10.ujaen.es/node/Criterio5.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). La perspectiva del cliente . En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (pág. 76). Barcelona España: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). La perspectiva del proceso interno . En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (pág. 105). Barcelona España: Gestion 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). la perspectiva financiera. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (pág. 59). Barcelona España: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). perspectiva de aprendizaje y crecimiento . En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (pág. 139). Barcelona España: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Prólogo. En R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral* (pág. 4). Barcelona España: Gestion 2000.
- Liteni. (2013). *Litebi*. Obtenido de <http://www.litebi.com/>
- Malgioglio, J. (11 de 04 de 2014). *universidad nacional del rosario*. Obtenido de Distintos enfoques del capital intelectual. : <http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio>
- MiSOAT. (2016). *OBJETIVO DEL SOAT*. Obtenido de <http://www.misoat.com/Soat.aspx>
- Norton, R. s. (1999). Cuadro de Mando.
- Oracle. (2013). *Soluciones de Negocio. Oracle business intelligence enterprise*. Obtenido de <http://www.oracle.com/us/solutions/business-analytics/businessintelligence/>
- Perez, P. (2016). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. AL 2016*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9018/1/AC-MPDE-ESPE-048276.pdf>
- Rae. (18 de 03 de 2008). *Perspectiva*. Obtenido de <http://www.rae.es/drae/srv/search?id=PBcqs6mofda>
- RAE. (20 de 07 de 2015). *Productividad*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=productividad> .
- Real., C. I. (2008). *Estrategia empresarial*. Obtenido de <http://colegioinglaterrareal.edu.co/mecir/wpcontent/uploads/2013/03/ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES.pdf>
- serviciostic. (2014 de 08 de 02). *Servicios TIC. Las tic en las empresas*. Obtenido de <http://www.serviciostic.com/las-tic/latic->

- Sixtinagroup. (12 de 04 de 2014). Obtenido de Biblioteca de indicadores. : <http://www.sixtinagroup.com/herramientasy-recursos/biblioteca-de-indicadores/>.
- Solvasquez. (11 de 04 de 2010). *Las herramientas*. Obtenido de <http://solvasquez.wordpress.com/2009/26/lasherramientas/>
- Strategies, S. (2013). *Soluciones de negocio. quickscore*. Obtenido de <http://www.spiderstrategies.com/tour/balanced-scorecard-software/>
- Suronline. (16 de 01 de 2009). *Beneficios y funcionamiento de las aplicaciones web*. Obtenido de http://www.suronline.net/nuevo_sitio/beneficios-funcionamiento-aplicacionesweb.aspx.
- Universitaria, C. (12 de 04 de 2010). *LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LAS PYMES DEL PERÚ*. Obtenido de <https://grupo01307m.files.wordpress.com/.../la-inteligencia-competitiva-del-peru.docx>
- Valle, A. d. (28 de 11 de 2015). *Alcaldía de Riofrío - Valle, Ahora Somos Más, Forjando un Cambio Social*. Obtenido de Alcaldía de Riofrío - Valle
- Velneo. (2013). *vcmi*. Obtenido de <http://velneo.es/velneo-open-app/vcmi/>
- Zapata, E. L. (04 de 07 de 2014). *La consultoría de gestión humana. icesi*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios-gerenciales/article/view/>

14 Anexos

Anexo A: Formato de encuesta a directivos

ENCUESTA APLICADA A LOS REPRESENTANTES DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS SEGUROS SOAT DE TULUÁ PARTICIPANTES

Nombre entrevistado:
Cargo:

Señale con una x la respuesta de su preferencia.

1. ¿Realiza estrategias financieras o de captación de clientes?

Si____ No____

¿Alguna observación?

2. ¿Realiza estrategias de optimización y mejoramiento de procesos internos como implementación de nuevos software, publicidad por medio de páginas web, redes sociales, sistema para atención de requerimientos y solicitudes?

Si____ No____

¿Alguna observación?

3. ¿Cree que la capacitación continua y aprendizaje es importante para la empresa o solo basta con los conocimientos previos?

Si____ No____

¿Alguna observación?

4. ¿Cree que el éxito de su empresa es aislado o independiente de que exista competencia?

Si____ No____

¿Alguna observación?

5. ¿Conoce usted las áreas o perspectivas a las que se deben aplicar estrategias de crecimiento y gestión de la empresa?

Si____ No____

¿Alguna observación?
