



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Modelo de gestión de Execution Premium para la empresa de
bróker de seguros Gilbert & Boloña en la ciudad de
Guayaquil**

AUTORES:

**Delgado Vélez, Patricia Carolina
Toala Asan, Simoney Nelita**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciadas en Gestión Empresarial Internacional**

TUTOR:

Mendoza Villavicencio, Christian Ronny

Guayaquil, Ecuador

21 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Delgado Vélez, Patricia Carolina y Toala Asan, Simoney Nelita**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Gestión Empresarial Internacional**

TUTOR

f. 

Mendoza Villavicencio, Christian Ronny

DIRECTOR DE LA CARRERA



f. _____

Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth

Guayaquil, 21 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Delgado Vélez, Patricia Carolina y
Toala Asan, Simoney Nelita**

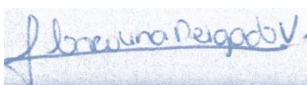
DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Modelo de gestión de *Execution Premium* para la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciadas en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 21 de febrero del 2022

AUTORES

f. 

Delgado Vélez, Patricia Carolina

f. 

Toala Asan, Simoney Nelita



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

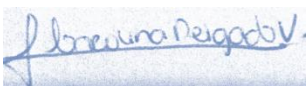
AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Delgado Velez, Patricia Carolina y
Toala Asan Simoney Nelita**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Modelo de gestión de *Execution Premium* para la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña en la ciudad de Guayaquil** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 21 de febrero del 2022

AUTORES

f. 

Delgado Vélez, Patricia Carolina

f. 

Toala Asan, Simoney Nelita

Agradecimiento

A Dios por darme la oportunidad de estar aquí, por darme la fortaleza cada vez que sentía ya no poder y por darme la sabiduría para saber llevar mi carrera y vida universitaria.

Mis padres por siempre confiar mí y jamás dejarme sola, por alentarme en cada llamada a pesar de que al inicio no los tenía siempre los sentí ahí conmigo, sin ellos nada sería posible.

Mi esposo que a pesar de todas las responsabilidades que tenía por cumplir fue mi ayuda idónea para dedicarme al cien en mi proyecto de titulación.

Mis maestros, que me enseñaron mucho más allá que solo la carrera. Me enseñaron la modestia, la responsabilidad, la tolerancia.

A nuestro tutor Ing. Christian Mendoza por estar siempre pendiente de nuestros avances y con mucha paciencia siempre dispuestos a darnos la mano.

Mayrita la secretaria de la carrera que siempre tenía una salida a cualquiera que sea la dificultad.

Carolina, mi amiga, la que se convirtió en mi hermana y hoy mi compañera de tesis, gracias por siempre ser un apoyo para mí.

Toala Asan Simoney Nelita

Dedicatoria

A mis padres por ser el apoyo, motivación, fortaleza en cada etapa de mi vida.

A mi papa por darme siempre esta motivación y confianza en mi misma.

A mi mamá por ser ese apoyo siempre, por a pesar de cualquier error cometido siempre tener para mi un abrazo y unas palabras llenas de amor.

Toala Asan Simoney Nelita

Agradecimiento

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por guiar mi camino, por permitirme alcanzar mis metas y por darme los mejores padres.

A mi familia por ser una fuente apoyo durante mi vida universitaria. A mi madre Anita por su amor, su alegría y su constante preocupación durante tantos años, y que ahora es mi ángel, gracias por sus enseñanzas, espero que desde el cielo se sienta orgullosa de mí. A mi padre José por su paciencia, gratifico la fuerza y consuelo que me brinda.

A mis hermanas Pamela y Melanie por su cariño, por estar conmigo en todo momento, gracias por motivarme.

A mi abuelita Gladys, por haberme dado a mi Madre

A mi tío Segundo por ser mi guía de enseñanza durante este proceso.

A nuestro tutor Ing. Christian Mendoza por su paciencia.

Finalmente, a mi compañera de tesis y amiga Simoney Toala, gracias por ser un apoyo en todos los momentos significativos de mi vida.

Delgado Vélez Patricia Carolina

Dedicatoria

Dedico esta tesis a la memoria de mi madre, el recuerdo de su sonrisa, sus dulces palabras, su amor y su amabilidad me dan fuerza para seguir adelante, sé que desde el cielo me seguirá protegiendo como lo hacía siempre, te extraño y me haces falta todos los días.

A mi padre por su apoyo constante, por su fortaleza me motiva a esforzarme cada día más y es mi pilar fundamental.

Delgado Vélez Patricia Carolina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Gabriela Hurtado
f. _____

ING. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth MGS.

DIRECTOR DE CARRERA

Lucin Castillo
f. _____

EC. Lucin Castillo Virginia Carolina MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA

Patricia Denise Baños
f. _____

ING. Baños Mora Patricia Denise MGS.

OPONENTE

ÍNDICE

ÍNDICE	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
Resumen	XVII
Introducción.....	2
Contextualización del problema.....	4
Planteamiento del problema	4
Formulación del problema	7
Justificación.....	7
Objetivos.....	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Delimitaciones	9
Limitaciones	10
Capítulo 1. Marco Teórico.....	11
1.1. Teorías de la planificación estratégica	11
1.2. Teoría de los modelos de gestión	13
1.2.1. Teoría de modelo de Mintzberg.....	13
1.3. Teoría de modelo de gestión de calidad	15
1.3.1. Teoría de modelo Malcolm Baldrige National Quality Program (MBNQA)	15
1.3.2. Teoría de modelo Deming Price.....	16
1.4. Teoría del modelo de gestión Execution Premium	19
1.5. Bróker de Seguros	20
1.6. Marco Referencial.....	21
Capítulo 2. Metodología.....	30

2.1. Alcance de la Investigación	30
2.2. Enfoque de la investigación.....	30
2.3. Instrumentación de la investigación	30
2.4. Población y Muestra	32
2.5. Recolección de Datos	32
Capítulo 3. Resultados.....	34
3.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa	34
3.2 Análisis de la estrategia básica por departamento	34
3.2.1 Sobre la planificación Estratégica	34
3.2.1.1 Gerencia.....	34
3.2.1.2 Departamento Administrativo - contable	35
3.2.1.3 Comercial	35
3.2.1.4 Marketing	36
3.2.1.5 Servicio al cliente	36
3.2.2 Sobre la Misión, visión y valores que cumple la empresa	37
3.2.2.1 Gerencia.....	37
3.2.2.2 Departamento Administrativo - contable	37
3.2.2.3 Comercial	37
3.2.2.4 Marketing	37
3.2.2.5 Servicio al cliente	38
3.2.3 Sobre los Objetivos estratégicos	38
3.2.3.1 Gerencia.....	38
3.2.3.2 Departamento Administrativo – contable	39
3.2.3.3 Comercial	39
3.2.3.4 Marketing	39
3.2.3.5 Servicio al cliente	39
3.2.4. Sobre las variables que se toman en cuenta al momento de plantearse sus objetivos estratégicos.....	40

3.2.5. Sobre la comunicación - ¿Cómo son comunicados los objetivos que la empresa espera que alcance cada departamento?	40
3.2.5.1 Gerencia.....	40
3.2.5.2 Departamento Administrativo – contable	41
3.2.5.3 Comercial	41
3.2.5.4 Marketing	41
3.2.5.5. Servicio al cliente	41
3.3. Análisis por variables de gestión	42
3.3.1 Planes de crecimiento.....	42
3.3.2 Manual de funciones.....	43
3.3.3 Sistema de gestión	45
3.3.4. Responsabilidad social	45
3.3.5. Análisis de la competencia	45
3.4. Estructura Orgánico Funcional detallada	46
3.4.1. Gerencia general:	47
3.4.2. Gerencia comercial, marketing, administrativa y de recursos humanos	47
3.4.3. Gerencia Quito:.....	48
3.4.4. Gerencia de ramos generales	49
3.4.5. Gerencia de asistencia médica:	49
3.5. Análisis de los servicios que presta.....	50
3.6. Cultura organizacional/ ambiente laboral	50
Capítulo 4. Propuesta	53
Objetivo de la propuesta	54
4.1. Etapa 1. Desarrollar la estrategia	55
4.1.1. Herramientas básicas para generar las estrategias.....	56
4.2. Etapa 2. Traducir la estrategia	63
4.3. Etapa 3. Alinear a la organización	64
4.4. Etapa 4. Planear las operaciones	67

4.5. Etapa 5. Monitorear y aprender	69
4.6. Etapa 6. Testear y adaptar la estrategia.....	70
Conclusiones.....	72
Recomendaciones	74
REFERENCIAS.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Índice de Evolución del mercado</i>	5
Figura 2	<i>Cifras de la industria de seguros en Ecuador</i>	7
Figura 3	<i>Proceso de planificación estratégica</i>	13
Figura 4	<i>Sistema de gestión: integrando la estrategia y operaciones</i>	19
Figura 5	<i>Uso de redes sociales</i>	38
Figura 6	<i>Cuadro resumen de análisis departamental</i>	42
Figura 7	<i>Pasos para crear un plan de crecimiento</i>	43
Figura 8	<i>Pasos para elaborar un manual de funciones</i>	44
Figura 9	<i>Cuadro resumen por variables de gestión</i>	46
Figura 10	<i>Organigrama Gilbert & Boloña</i>	47
Figura 11	<i>Propuesta de implementación Execution Premium</i>	53
Figura 12	<i>5 Fuerzas de Porter</i>	61
Figura 13	<i>Mapa Estratégico</i>	67
Figura 14	<i>Mapa de procesos</i>	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Volumen de primas por ramo 2019</i>	6
Tabla 2	<i>Herramienta de evaluación del modelo Deming Prize</i>	18
Tabla 3	<i>Factores estratégicos, organizativos y psicológicos de la empresa</i>	55
Tabla 4	<i>Modelo CANVAS</i>	56
Tabla 5	<i>FODA</i>	58
Tabla 6	<i>Matriz DAFO</i>	60
Tabla 7	<i>Base estratégica</i>	63
Tabla 8	<i>Diagrama de Grantt</i>	69

Resumen

El presente trabajo busca proponer un modelo de gestión que parte del análisis FODA, la formulación de misión, visión y valores basado en las necesidades de la empresa y orientado a la eficiencia y productividad de la organización.

Esta investigación parte del análisis descriptivo-aplicado con el objetivo de recopilar datos e información para de esta forma responder preguntas con el fin de resolver el problema. Para el desarrollo de la investigación empleamos el enfoque cualitativo utilizando un cuestionario de preguntas guías la cual nos ayudó a obtener información real de los aspectos investigados

Como resultados tenemos a una empresa que tiene falencias en su organización departamental, no cuenta con estrategias para enfrentar el mercado o a sus competidores y no cuentan con un sistema de gestión que ayude a automatizar sus procesos y mejorar su productividad.

Se propone aplicar la propuesta de un sistema de gestión Execution Premium para obtener una mayor rentabilidad, una mejora en los costos y a su vez analizar la competencia en el sector de bróker de seguros, debido a que este modelo aporta beneficios tanto al cliente como a la empresa, creando eficacia en sus operaciones.

Palabras Claves: Competencia, Execution Premium, Análisis Estratégico, Modelo de gestión, Indicadores, Evaluación de desempeño.

Abstract

The present work seeks to propose a management model that starts from the SWOT analysis, the formulation of mission, vision and values based on the needs of the company and oriented to the efficiency and productivity of the organization.

This research is based on descriptive-applied analysis with the aim of collecting data and information in order to answer questions in order to solve the problem. For the development of the investigation we used the qualitative approach using a questionnaire of guiding questions which helped us to obtain real information of the investigated aspects.

As a result, we have a company that has shortcomings in its departmental organization, does not have strategies to face the market or its competitors and does not have a management system that helps automate its processes and improve its productivity.

It is proposed to apply the proposal of an Execution Premium management system to obtain greater profitability, an improvement in costs and in turn analyze the competition in the insurance broker sector, because this model brings benefits to both the client and the company. company, creating efficiency in its operations.

Keywords: Competition, Execution Premium, Strategic Analysis, Management Model, Indicators, Performance Evaluation.

Résumé

Le présent travail vise à proposer un modèle de gestion qui part de l'analyse SWOT, la formulation de la mission, de la vision et des valeurs basées sur les besoins de l'entreprise et orientées vers l'efficacité et la productivité de l'organisation.

Cette recherche est basée sur une analyse descriptive appliquée dans le but de collecter des données et des informations afin de répondre à des questions afin de résoudre le problème. Pour le développement de l'enquête, nous avons utilisé l'approche qualitative en utilisant un questionnaire de questions directrices qui nous a aidés à obtenir des informations réelles sur les aspects étudiés.

En conséquence, nous avons une entreprise qui a des lacunes dans son organisation départementale, n'a pas de stratégies pour faire face au marché ou à ses concurrents et n'a pas de système de gestion permettant d'automatiser ses processus et d'améliorer sa productivité.

Il est proposé d'appliquer la proposition d'un système de gestion Execution Premium pour obtenir une plus grande rentabilité, une amélioration des coûts et à son tour analyser la concurrence dans le secteur des courtiers d'assurance, car ce modèle apporte des avantages à la fois au client et à l'entreprise, créant efficacité dans ses opérations.

Mots-clés: Concurrence, Prime d'exécution, Analyse stratégique, Modèle de gestion, Indicateurs, Évaluation de la performance.

Introducción

Actualmente el sector de seguros tiene como enfoque la ejecución de distintos modelos de gestión que asistan como mejoramiento en la función del bróker de seguros, focalizando sus metas a corto y largo plazo. (Marcayata, Mendes, & Rodriguez, 2015)

La pandemia del COVID-19 generó consecuencias mundiales en todos los ámbitos posibles, especialmente en el medio económico, lo cual afectó a gran medida al sector de seguros, no solo tenían que pagar excelsos de dinero por la gran cantidad de decesos que surgieron por la enfermedad, si no que varios tipos de seguros cayeron y dejaron de ser tan cotizados, por lo tanto, actualmente las aseguradoras afrontan dificultades de desarrollo y beneficios. (Shaw, 2020)

Desde periodos posteriores a los años noventa, las empresas no consideraban un componente esencial la mejora de su modelo de negocio, sin embargo la globalización y el incremento de las empresas orientales cambiaron las perspectivas de todas las organizaciones a nivel mundial, primordialmente industrias de América del norte que su óptica se encabezó en mejorar sus modelos existentes y poder crear estrategias para obtener ventajas en el entorno corporativo. (Álvarez Falcón, 2013)

La importancia del conocimiento de modelos de negocios para las empresas es esencial, esto puede definir su industria. Así se conoce y pronostica la viabilidad presente y futura de una organización. Con ese fin se precisa identificar la estructura de la empresa para poder generar un sistema que reduzca costos y genere utilidades. (Sánchez & Sandulli, 2007)

Durante décadas el mercado de seguros ha deseado innovar su industria. El último periodo ha generado un cambio en las aseguradoras ya que nuevos requisitos, demanda cambiante de clientes, lanzamientos modernos tecnológicos cada periodo y modelos de negocios han aumentado en el sector. (KPMG INTERNATIONAL, 2016)

Poseer un modelo de negocios es esencial para el desarrollo y superación de una empresa. Es difícil el ascender una industria sin un plan estratégico detallado, se necesita un sistema eficaz para lograr los objetivos y metas planteadas de una organización. (Fleitman, 2013)

La presente investigación está realizada con datos confidenciales, además tiene como objetivo el análisis del modelo *execution premium* en el sector de bróker de seguros en Ecuador y el estudio de su importancia en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de indagar varias fuentes de información de dicho sector para poder verificar si es posible adaptar este modelo de estrategias y de operación en la empresa Gilbert & Boloña. Se analizará el mercado del bróker de seguros con una perspectiva de la empresa mediante entrevistas.

En el siguiente trabajo se orientará por distintos capítulos, el cual el primero se examinará el marco teórico del bróker de seguros específicamente en la ciudad de Guayaquil; en el segundo capítulo se fundamenta en observaciones y citas referenciales acerca del modelo de gestión *execution premium*; en el tercer capítulo se puntualizará la metodología aplicada en el estudio; en el cuarto capítulo se analizará los resultados y el último capítulo diseñaremos una propuesta de la cual podemos concluir y recomendar del tratado preliminar.

Contextualización del problema

Actualmente el mercado de seguros se encuentra controlado y supervisado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros desde el año 2015. Hoy después de más de un año de crisis sanitaria por el COVID-19, aun varios sectores del país sufren por consecuencias de la pandemia especialmente el sector de seguros. (2021)

Según el Banco Central del Ecuador (2021) señala que en el periodo 2018-2019 se aumentó la prima neta emitida en un 5,7% en el sector de seguros, comparado con datos del inicio de la pandemia hasta finales del 2020 se reportó pérdidas de más del 8%. El sector de seguros adquirió pérdidas como resultado del COVID-19 y los costos que generó por pólizas de siniestro.

Según la Federación Ecuatoriana de empresas de seguros, FEDESEG (2021) la utilidad del sector de seguros se redujo en un aproximado de 10 millones de dólares en agosto pasado, frente al periodo del 2019 por consecuencias de la pandemia, al igual que se subyugó 26% de utilidad neta conforme varios balances. El secretario ejecutivo, Patricio Salas, de la FEDESEG relató que la pandemia propinó grandes consecuencias al sector de seguros que no logra reavivarse actualmente, además afirmó que el costo por siniestros se incrementó en más del 77% en el lapso del 2020 contrastado con el 2019. También se afirma que el mercado de seguros disminuyó en más de 150 millones de dólares en utilidades en el periodo 2020-2021 (FEDESEG, 2021).

Planteamiento del problema

La aparición del COVID-19 trajo de la mano innumerables pérdidas tanto humanas como económicas en todo el mundo. Según Haro (2020), al

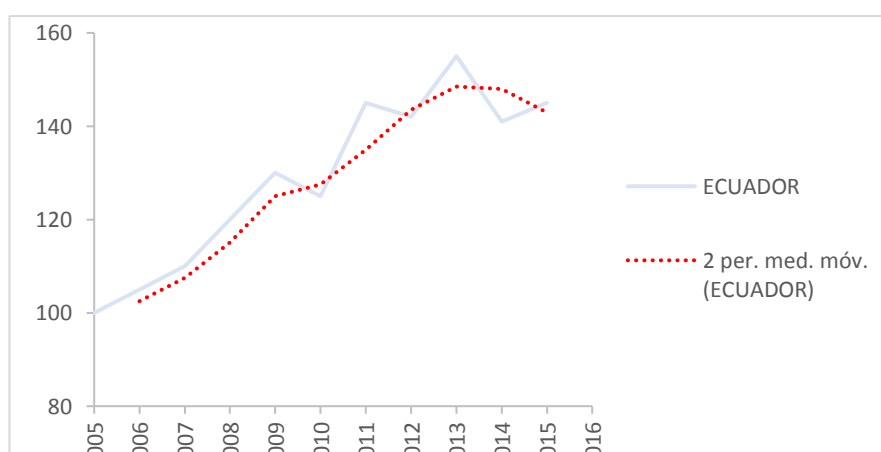
inicio de la pandemia Ecuador fue el segundo país en Sudamérica con el mayor número de contagios, 2960 fallecidos por COVID-19 y 3678 fallecidos probables por su contagio, a la actualidad existen más de 34000 fallecidos por COVID-19

Para adentrarnos un poco más con el objetivo de esta tesis creemos conveniente conocer la tendencia con la que viene el mercado asegurador desde el año 2015.

Según la Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España MAPFRE (2016) el índice de penetración del mercado asegurador ecuatoriano alcanzo el 1,65% en el año 2015-2016, pero en general sigue estando por debajo del promedio de los mercados en América Latina. Como se podrá visualizar en la siguiente figura en los años anteriores (2005-2013) mostró un desempeño por encima del promedio.

Figura 1

Índice de Evolución del mercado



Nota: Adaptado de Índice de Evolución del mercado, MAPFRE 2016.

Dentro de los años 2017 al 2019 existió mucha inestabilidad, todo parecía mejorar en el año 2017 con un crecimiento del 2,7% superando al año anterior todo esto gracias a que la economía del país también iba mejorando, el precio del petróleo, el nivel socioeconómico de la población, la reactivación de la demanda interna (después del terremoto del 2016).

Entrado al año 2018 se concluyó que “el crecimiento en general del país solo fue en 1,1%” (MAPFRE, 2018). A pesar de ello las primas del mercado asegurador ecuatoriano continuaron en tendencia ascendente hasta el año 2019, donde la mayor fuerza provenía de los ramos de vida.

Tabla 1

Volumen de primas por ramo 2019

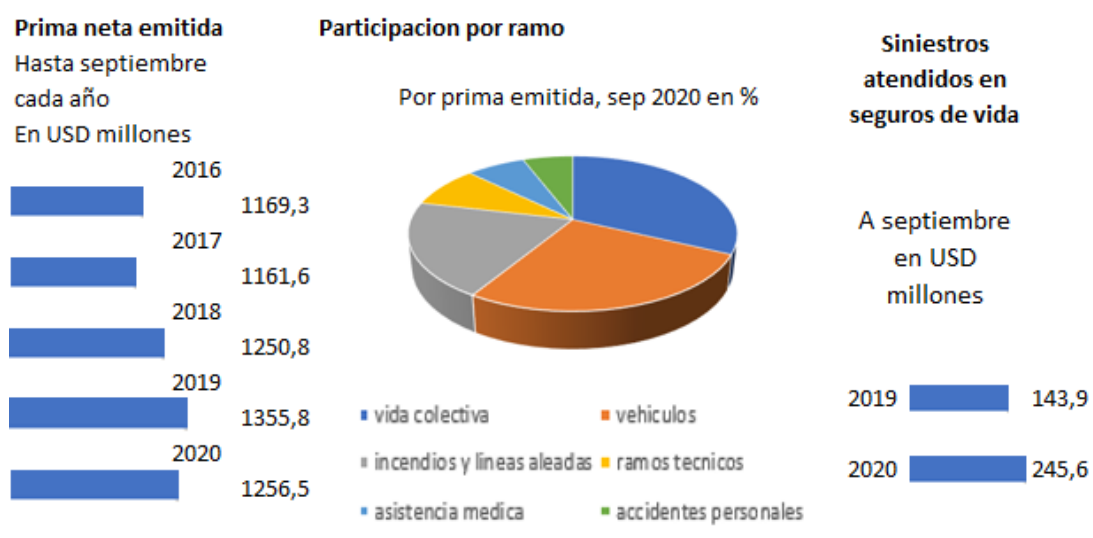
RAMO	MILLONES DE USD	CRECIMIENTO	
		NOMINAL %	REAL%
Total	1797	6,4	6,1
Vida	434	5,1	4,8
Vida individual	29	-4,4	-4,6
Vida colectiva	405	5,8	5,5
No vida	1364	6,9	6,6
Automóviles	401	0,3	0,1
Otros ramos	238	27,1	26,7
Incendio, robo y líneas aliadas	259	8,8	8,5
Trasportes	132	23,7	23,3
Accidentes personales	91	8	-8,2
Caución y crédito	84	7	-7,2
Salud	82	2,2	1,9
Responsabilidad civil	76	2,4	2,2

Nota: Adaptado Volumen de primas 2019

Finalmente, en el año 2020 se ve una notable disminución de siniestros pagados en el campo asegurador en términos generales. Pero haciendo énfasis para lograr los objetivos de este trabajo vamos a entrar al mercado de seguros de vida uno de los sectores más afectados a causa del COVID-19. Tomando en cuenta los datos cargados en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros como vemos en la figura 2, las aseguradoras de vida sean individual o colectiva son las que se enfrentan a desafíos más comprometedores, ya que las tasas de mortalidad han sido afectadas.

Figura 2

Cifras de la industria de seguros en Ecuador



Nota: adaptado de la superintendencia de compañías y seguros. (2020)

Formulación del problema

¿En qué medida se obtendrían beneficios en la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña con un modelo de gestión *Execution Premium*?

Justificación

Esta investigación va a favorecer sistemáticamente a la empresa mejorando sus operaciones y como resultado aumentará los ingresos y utilidades de la organización. Como se observó anteriormente el mercado de bróker de seguros actualmente sobrelleva varios inconvenientes post-pandemia que han obstaculizado el desarrollo de las organizaciones de dicho sector.

El siguiente estudio se muestra un análisis del sistema de seguros y poder ejecutar un modelo de gestión *Execution Premium* en la empresa de bróker Gilbert & Boloña en la ciudad de Guayaquil.

Además, se logran observar varios enfoques que se respaldaran tanto a nivel de consumidor/proveedor, como a la organización misma. Así mismo se permitirá crear una propuesta estratégica que optimizará la empresa incrementando utilidades y poder competir en el mercado de bróker de seguros.

En primer lugar, el ámbito social se verá favorecido por este proyecto, por la eficiencia en las operaciones, además se beneficiarán los clientes de la empresa con los pagos de las pólizas a tiempo, sin atrasos en las sistematizaciones, igualmente se favorecerán tanto los stakeholders como los empleados de la organización.

En segundo lugar, esta investigación aportará al desarrollo macroeconómico, contribuyendo al producto interno bruto (PIB), a disminuir el índice de desempleo, y optimizar los indicadores de cobranza y pagos.

Por otra parte, este estudio servirá para futuros trabajos de investigación, donde se ampliarán los resultados, la muestra y evaluaciones del sector de bróker de seguros en el país.

Por último, esta investigación servirá para que se fijen políticas de financiación que ayuden a cumplir las metas a largo plazo de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de un modelo de gestión de *Execution Premium* que permita incrementar las utilidades para la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña en la ciudad de Guayaquil

Objetivos específicos

- a) Analizar las distintas teorías y observaciones del modelo de gestión *Execution Premium*.
- b) Obtener distintos trabajos referenciales acerca del modelo de gestión *Execution Premium*.
- c) Presentar detalladamente los resultados de la presente investigación.
- d) Diseñar una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la productividad de la empresa bróker de seguros Gilbert & Boloña.

Delimitaciones

Los datos considerados para el presente trabajo de investigación serán 1 año antes de la pandemia (2019-2020), datos justo en la pandemia año 2020 y post pandemia año 2021

considerando únicamente a la empresa de bróker de seguros Gilbert y Boloña los datos considerados vendrán de distintos departamentos para a partir de ellos poder diseñar el Modelo de Gestión *Execution Premium* y poder mejorar las utilidades de dicha empresa en el plazo de 2 años. La investigación tiene lugar en la ciudad de Guayaquil ya que la empresa se encuentra ubicada en Edificio Xima, Km. 1.5, Av. Samborondón #506 y la información será tomada directamente de allí.

Limitaciones

- La información base es únicamente proporcionada por la empresa y en base a eso proyectaremos resultados.
- No hay presupuesto para dicha investigación los recursos serán únicamente datos cualitativos.
- La decisión de implementar o no el proyecto queda a discreción de la empresa.
- Por políticas de la empresa, la revelación de nombres reales, algunas cifras y cierta información que se considera importante resguardar no será mencionada por lo que los datos serán aproximados.

Capítulo 1.

Marco Teórico

1.1. Teorías de la planificación estratégica

Según Pera (1998) menciona que el proceso de planificación se clasifican en cuatro etapas:

1. **Elaboración del plan:** Se realiza un análisis de la situación y del propósito a planificar, además se diseña el modelo tanto normativo como operativo que implican los objetivos propuestos y programas para cumplir los mismos, además estrategias y medios a fijar.
2. **Instrumentación:** Luego de efectuar el planteamiento se practican un proceso de diversas medidas como: sociales, políticas-legales, institucionales, económicas (financieras), organizativas y estructurales referente a todo lo relacionado a la organización y que aseguren un resultado notorio en la aplicación del plan.
3. **Ejecución del plan:** Como tercera etapa se dispone la ejecución del plan que toma y continúa con el modelo operativo enfocándose en los programas y proyectos. Por otra parte, en esta etapa se examina la ejecución de los resultados alcanzados y realizar una correlación.
4. **Evaluación de los resultados:** La última etapa de la planificación estratégica se basa en evaluar los resultados alcanzados, corregir la estrategia y la congruencia de los medios.

El proceso de ejecución de estas etapas se realiza de forma secuencial así mismo, es necesario en cada etapa realizar observaciones por cada proceso.

Por otra parte Ramos & Naranjo (2014) sostienen que la planificación estratégica se distribuye en cuatro fases o módulos que son:

1. Incorporación al objetivo político: Este primer módulo implica que las organizaciones administrativas desglosen los pasos necesarios para poder cumplir con el objetivo político correspondiente a su sector, además establecer su misión, visión, FODA, estrategias para poder garantizar su obtención escogiendo la más viable para poder realizar el proyecto.
2. Valoración y selección de proyectos: el segundo módulo se simplifica como un grupo de actividades en la cual cada parte de la organización que esta incorporada permita determinar los objetivos específicos, después se realiza su análisis y evaluación, finalmente se seleccionan los más aptos para poder cumplir el objetivo político referente.
3. Elaboración de proyectos: En el tercer módulo se agrupan las unidades de la organización un conjunto de actividades que ayudan en el progreso de esquematizar y proyectar el contenido de los proyectos de su competencia, así mismo realizar varias estrategias como asignar responsabilidades y medios tangibles que permitan analizar los resultados obtenidos con el fin de medir los indicadores con el procedimiento de calendarios.
4. Seguimiento y evaluación: El último módulo comprende todo lo relacionado con los pasos de los responsables políticos, directivos de cada campo de la organización, con la finalidad de evaluar el grado de ejecución de proyectos y de los objetivos del referente.

Figura 3

Proceso de planificación estratégica



Nota: Adaptado de Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas (2007)

Así mismo Canalles (2007) menciona que la planificación estratégica según la figura 3 comienza con una fase filosófica en la cual se realizan preguntas de objetividad (quienes somos, de dónde venimos, a donde vamos) la fase analítica examina la realidad organizativa con la del entorno, antes de fijar los objetivos que se integra en la fase operativa y a su vez con los elementos organizativos, y por último se evalúa para la etapa de preparación.

1.2. Teoría de los modelos de gestión

1.2.1. Teoría de modelo de Mintzberg

Rivas Tovar (2002) menciona que el modelo de Mintzberg se distribuye en 5 estructuras de organización que son:

- 1) Grupo estratégico

Es el conjunto de personas que se encargan de certificar que la empresa cumple efectivamente con los propósitos de la misión establecida y se encarga de las exigencias de los dueños, shareholders, un sindicato o altas autoridades del gobierno.

2) Gerencia de línea

Denominada de igual forma, Mandos medios, se conforma como la principal línea de mando tras el personal operativo, la cual ejecuta la supervisión directa. De esta manera se realiza un trato entre el gerente y los operadores a diferencia del grupo estratégico. Como desenlace se enuncia que la gerencia en línea ejecuta las tareas absolutas del grupo estratégico en contradicción que lo realiza dentro de su propia unidad gerencial.

3) Tecno- estructura

En este grupo se incluyen a los ingenieros y analistas de la organización que diseñan, modifican flujos de trabajo, componentes de planeación estratégica, sistemas financieros, sistemas de información y sistemas de comunicación de la entidad.

4) Staff de apoyo

El cuarto grupo constituye a los especialistas como abogados y expertos de ámbito legal, funcionarios del área de relaciones públicas, la unidad de investigación y desarrollo, auxiliares que atienden la recepción de visitante, seguridad y vigilancia, encargados de correo y comedor.

5) Grupo de apoyo

Por último, tenemos el grupo de apoyo o también llamado grupo operativo que son los encargados de elaborar o suministrar los bienes o servicios como pueden ser: los choferes, los operantes de máquinas, los ensambladores, agentes de seguridad y de agentes de venta.

1.3. Teoría de modelo de gestión de calidad

1.3.1. Teoría de modelo Malcolm Baldrige National Quality Program (MBNQA)

Andrade & Labarca (2011) mencionan que es un modelo de gestión para empresas que implanta que los dirigentes de las organizaciones deben encaminarse al directivo estratégico y a los consumidores. El MBNQA plantea semblantes como dirigir, replicar y gestionar que sirven para que se ejecute el trabajo soportándose en los resultados para poder construir estrategias claves conexas con los procesos claves y la alineación de los recursos enfocándose en las medidas e indicadores de desempeño, además de conocimiento organizativo. Con el fin de generar un desarrollo en la organización y como derivación satisfacer a los consumidores y los stakeholders.

Este modelo compone tres componentes básicos:

1. Prefacio

El prefacio se constituye como el perfil específico (entorno, relaciones y desafíos) de cada organización que sirva como guía al sistema de gestión en las operaciones de la estructura.

2. Operación del sistema

Se componen en seis criterios: liderazgo, planificación estratégica, enfoque en el mercado y el cliente, enfoque en los recursos, gestión por procesos y resultados de negocio.

3. Fundamentos del sistema

Se basa en tres elementos críticos para poder realizar con eficacia dicho modelo que son: la medida, el análisis y la gestión del conocimiento.

1.3.2. Teoría de modelo Deming Price

Según Camisón, Cruz, González (2007) definen que el modelo Deming Prize nació como una herramienta de desarrollo y reformatión para la administración de las organizaciones japonesas en 1951. En la actualidad el premio es otorgado a empresas que aportan a la mejora del control de calidad en Japón.

Este modelo mencionado previamente se caracteriza por diferentes innovaciones desde el calificativo *Total Quality Control* suplido por *Total Quality Management* con la razón de acoger la misma designación que en las naciones occidentales y recibir prestigio internacional.

Los criterios básicos de evaluación para los galardones son los siguientes:

1. Política de dirección y su despliegue.
2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos.
3. Mantenimiento y mejora.
4. Sistema de dirección.
5. Análisis de información y utilización de las TI.
6. Desarrollo de los recursos humanos.

La evaluación de los aspirantes se basa en las consecutivas cuestiones:

- Los candidatos establecen objetivos estrategias enfocadas al consumidor bajo liderazgo de la dirección plasmado por los principios de la industria.
- La gestión de calidad total (GCT) se ha implementado para lograr los objetivos y estrategias indicados anteriormente.
- Cada categoría del modelo tiene sus criterios de evaluación que sirven como ejemplos orientativos.

Estos criterios se calculan con los siguientes procedimientos:

- Efectividad: con el fin de conseguir los objetivos.
- Consistencia: consistente a través de la industria.
- Continuidad: continuo desde el punto de vista del medio y largo plazo.
- Minuciosidad: implementación minuciosa en varios departamentos correspondientes.

Tabla 2*Herramienta de evaluación del modelo Deming Prize.*

	Efectividad	Consistencia	Continuidad	Minuciosidad
1) Políticas de dirección y su despliegue				
Políticas y estrategias	xx	x	x	
Despliegue de políticas	x	x	x	xx
2) Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos				
Entusiasmo	x	x	x	x
Resultados	xx		x	
3) Mantenimiento y mejora				
Dirección diaria	x	x	xx	x
Mejora continua	xx	x	x	x
4) Sistema de dirección	x	xx	x	x
5) Análisis de información y utilización de las TI	x	x	x	x
6) Desarrollo de los recursos humanos	x	x	x	x

Fuente: The Deming Prize Guide 2004

La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) (2006) establece 10 beneficios a las empresas ganadoras del Deming Prize que son:

1. Estabilización y mejora de calidad.
2. Mejora de productividad/ Reducción de costos.
3. Incremento de ventas.
4. Incremento de beneficios.
5. Minuciosa implantación de planes directivos y de negocio.
6. Realización de los sueños de los directivos.
7. GCT a través de una participación total y de una mejora en la constitución organizativa.
8. Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización.

9. Unión del poder total de la organización y mejora de la moral.
10. Establecimiento de diferentes sistemas de dirección y del total management system.

1.4. Teoría del modelo de gestión Execution Premium

De acuerdo con Kaplan & Norton (2008) establecen que la integración de la planificación estratégica y ejecución operativa se dividen en seis etapas:

Figura 4

Sistema de gestión: integrando la estrategia y operaciones



Nota: Adaptado de The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas (2021).

En la figura 4 podemos observar el proceso de las 6 etapas:

Primera etapa: Los directivos desarrollan la estrategia mediante la misión, visión, valores, el análisis estratégico y la formulación de la estrategia

Segunda etapa: Se planifica la estrategia utilizando instrumentos como mapa y líneas estratégicas, indicadores, portafolio de iniciativa, financiación (STRATEX) y Balance ScoreCard (BSC)

Tercera etapa: Una vez fijados el mapa estratégico y los BSC enlazados a las unidades operativas, se alinea la organización y todo lo relacionado a las unidades de negocio, unidades de soporte y los empleados mediante comunicación formal, además se enlazan los objetivos estratégicos y los objetivos personales con la prima de los empleados.

Cuarta etapa: En esta etapa se empieza a planificar las operaciones utilizando instrumentos como la gestión de calidad y gestión de procesos, cuadros de mandos de proceso, rolling forecast, la reingeniería, un plan de costos asentado en actividades, la planeación de la capacidad de recursos y cálculo de presupuesto que ayudan a mejorar la notación de los procesos y la planificación de ventas.

Quinta etapa: La organización controla y aprende mediante revisiones operativas y estratégicas cuales son los problemas, los retos y los obstáculos

Sexta etapa: En esta etapa se prueba y adopta las estrategias mediante un análisis de rentabilidad, correlaciones de la estrategia y estrategias emergentes.

1.5. Bróker de Seguros

Existen varias definiciones, de bróker de seguros, pero la más aceptada es: “también llamados corredores o asesores y está conformado por profesionales especializados, con conocimiento técnico, legalmente habilitados para prestar un servicio de intermediación en los temas relativos a la suscripción de contratos de seguros a los clientes”.

A un bróker de seguros en nuestro país, se lo conoce como asesores productores de seguros (Superintendencia de Compañías, 2019).

Puede ser una persona natural o una persona jurídica.

Deben ofrecer varias opciones de acuerdo a las necesidades de los clientes, son los intermediarios entre el cliente y las compañías de seguros.

En nuestro país los brókeres de seguros están controlados por la superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2022).

Los asesores productores de seguros tienen derecho a pactar libremente sus comisiones y forma de pago con las compañías de seguros, las que deben constar en los contratos de agenciamiento (Superintendencia de Compañías, 2019).

Los servicios que ofrece son los mismos que pueden ofrecer las compañías de seguros con las que tiene contratos.

1.6. Marco Referencial

Para poder profundizar sobre el modelo de gestión *Execution Premium*, se debe tomar referencia de distintos casos a lo largo de la comunidad académica internacional y ciertas aplicaciones dentro del territorio, tanto del modelo del que toma nombre la investigación, así como otros similares.

Gálvez et al.,(2021) propusieron en Perú el tema “Modelo de Gestión para la eficiencia en la ejecución de inversión pública” el cual toma como problemática el hecho que, a través de los sistemas nacionales de

planificación plurianual, de gestión de inversiones, se ha empezado a hacer hincapié en la planificación estratégica en la en la prestación de servicios públicos.

Por ende, su objetivo principal es “Describir las deficiencias, fortalezas de la inversión pública Materiales -métodos: Se realizó investigaciones en la ejecución de inversión pública como Scopus, Redalyc, UNESCO, BCRP, etc. Es decir, que su investigación es de corte cualitativo y utiliza un método descriptivo, y un enfoque descriptivo.

Su investigación llega al resultado de que la inversión pública en Perú es deficiente, principalmente por la falta de preparación de los recursos humanos para llevar a cabo todos los procesos de inversión pública y la falta de planificación para priorizar una mejor ejecución. Gálvez et al.,(2021) concluyen que “las deficiencias en la ejecución de las inversiones se deben a la falta de capacidad de recursos humanos para los proyectos de inversión y, a la luz de la realidad peruana, es necesario proponer un modelo de gestión de inversiones que acelere el proceso de reducción de la brecha de desarrollo del país.

En Chile, Peralta (2016) presenta “Aplicación del modelo de planificación estratégica (*Execution Premium*) a la empresa sanitaria ESSBIO S.A. (Chile)” para la Universidad Autónoma de Barcelona. sobre la problemática el autor explica que al igual que en otros países del mundo, el sector de la salud en Chile se caracteriza por un monopolio natural. En otras palabras, hay una empresa por cada zona geográfica, lo que en una economía altamente competitiva tendrá un impacto significativo en la equidad social. Por

lo que su objetivo principal es esquematizar un modelo de planificación estratégica para la empresa que analiza y así mejorar su desempeño.

El método empleado es el propuesto por Kaplan y Norton en 2008, conocido como “la Ejecución Premium” donde se plantean 6 etapas de estudio. Esto dota a la investigación de una metodología descriptiva y documental de carácter mixto y un enfoque no experimental a 19 empresas que representan en conjunto al 98,9% del mercado sanitario de Chile. Los resultados plantean como metas específicas para controlar el rendimiento real de la estrategia en términos de EBITDA y concluye que “la aplicación conceptual del modelo, permite establecer la cuantificación de la estrategia de forma objetiva” (Peralta, 2016).

Un caso cubano es el de García et al., (2013) quienes plantean el tema “control de la ejecución de proyectos basado en indicadores y lógica borrosa” cuyo problema es la incertidumbre que presenta el tomar decisiones con herramientas de análisis de proyecto insuficiente provocando un bajo control de los proyectos.

Este trabajo buscaba plantear un nuevo modelo para la ejecución de proyectos basándose en la técnica *Soft computing*. Esta metodología es experimental pues se introduce en un proceso que resulta en mejoras al proceso de toma de decisiones. Como conclusión se expone que se puede encontrar mejor eficiencia en los procesos de toma de decisiones de utilizar modelos de gestión como el “*Execution Premium*”.

El tema “Aplicación del modelo *Execution Premium* en la Automatización y Telecontrol” propuesto por Miranda (2015) quien toma la

premisa de los creadores del modelo (Kaplan y Norton 2008) de la necesidad de desarrollar un modelo de gestión que integre diferentes herramientas estratégicas y operativas, al tiempo que se garantiza la alineación estratégica y operativa dentro de la organización. El objetivo general entonces de esa investigación es conocer la adecuación del modelo para que el departamento de Automatización y Telecontrol.

El enfoque investigativo fue mixto, diseñado a partir de preguntas prácticas y un tipo de investigación observacional y revisión bibliográfica. Los resultados obtenidos son dispersos según el criterio de la autora, por lo que concluye “la implantación del modelo Executive Premium como sistema que integra todas las herramientas estratégicas y operativas de la dirección y garantiza que el personal esté alineado con el PDED y la estrategia de gestión” (Miranda, 2015).

El caso de Vide (2017) propone para la Universidad Católica Portuguesa el tema “Ejecución de la prima: el caso de Amorim & Irmãos” donde plantea como problema investigativo la utilización un sistema interactivo que se puede adaptar a las estrategias de diferentes empresas, permitiendo la coordinación, la integración y el alineamiento organizativo.

Se conocen varios casos de empresas que han implantado con éxito la Ejecución Premium, por lo que su objetivo principal de investigación es analizar la utilidad del modelo para la empresa “Amorim & Irmãos”. Como metodología para recolectar información utilizan un tipo de investigación descriptiva y documental con un claro enfoque mixto, es decir que presenta aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

Los resultados concluyen que el modelo es útil a nivel interno y para la empresa, ya que permite la coordinación, la alineación, la comunicación y el seguimiento resumido del rendimiento, la integración de diversas herramientas antes fragmentadas, el apoyo a la aplicación de la estrategia y la mejora de la medición y el aprendizaje (Vide, 2017).

Sin embargo, durante el proceso se detectaron una serie de problemas clave, empezando por la integración general del modelo, que aún está lejos de lo que se pretendía, pero que debería mejorar a medida que vaya madurando. También se está analizando la posibilidad de abandonar el presupuesto, que ha perdido importancia en los últimos años y ahora es un híbrido.

Un caso colombiano tomado de referencia es el de Londoño (2013) con el tema “estrategia para una empresa del sector ganadero en Colombia: implementación del sistema de gestión (*The Execution Premium*)”. La problemática se centra en una empresa agrícola familiar que busca desarrollar y planificar estrategias para obtener una ventaja competitiva utilizando el sistema de gestión integrada del rendimiento propuesto por Kaplan y Norton (2008).

La investigación planteó como metodología el entender cada uno de los pasos dados por esta empresa ganadera para desarrollar su estrategia, empezando por la definición de su misión, valores y visión, seguida de varios análisis estratégicos para identificar sus puntos fuertes, oportunidades, debilidades y amenazas, y finalmente el desarrollo de su estrategia.

El análisis estratégico realizado utiliza distintos modelos como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, así como herramientas analíticas como la cadena de valor. Como resultado de la investigación se muestra cómo una empresa puede planificar su estrategia mediante la creación de un mapa estratégico, la elaboración de un cuadro de mando integral y el desarrollo de iniciativas estratégicas.

A nivel nacional, varios autores han planteado la utilización del modelo de gestión “*Execution Premium*”. Por ejemplificar, está el caso de Naranjo, Cedeño y Barreto (2019) con el tema “El modelo de gestión *Execution Premium* aplicado en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Portoviejo-Ecuador”. Cuya problemática radica en los modelos ineficientes de gestión aplicado en el sector público a nivel del GAD del cantón Portoviejo, por lo que su objetivo principal es describir el modelo que se ha aplicado en el cantón y sus resultados.

En esta empresa investigativa, los autores se plantean una investigación particularmente descriptiva mezclada con la investigación bibliográfica con un carácter histórico. Como resultados, los autores argumentan que “este instrumento de gestión ha sido aplicado de manera exitoso en otras organizaciones tanto públicas como privadas” (Naranjo, Cedeño, & Barreto, 2019). Es en este escenario que se da como conclusión que el modelo *Execution Premium* de Kaplan y Norton (2008) les permitió en la gestión pública localizar las potencialidades a largo plazo del sector.

Otro caso es el de Vaca y Vaca (2020) cuya investigación titulada “El Emprendimiento Ferretero como Base para un Modelo de Negocio: caso

Tungurahua-Ecuador” tiene como objetivo principal el ejecutar un estudio al sector ferretero de la provincia ya mencionada y los modelos de gestión empresarial que aplican.

La metodología que aplican los investigadores presenta un enfoque mixto, y los tipos de metodología que emplean es en primera instancia documental y/o bibliográfica, así como descriptivo al recopilar información mediante encuestas a los comerciantes del sector de ferreterías. Como resultado, presentan que el modelo de gestión estratégica que aplica este sector comercial en la provincia de Tungurahua y concluyen que les ha permitido a los empresarios analizar y planificar sus actividades económicas en el largo plazo, recomendando ampliamente la réplica.

En la ciudad de Guayaquil, Guerrero y Vélez (2013) presentaron la investigación titulada “Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.” que busca solucionar la problemática que aqueja a las empresas medianas de la ciudad mencionada en términos de procesos de gestión estratégica y en este desarrollo, mencionan al modelo “*Execution Premium*”.

La metodología principal aplicada por los autores es del tipo documental ya que profundizan en el entendimiento de la gestión estrategia empresarial. Adicional a aquello, se realiza una investigación descriptiva empleando encuestas como técnica de recolección de datos aplicada a una muestra de trabajadores de la empresa objetivo. Los resultados principales de la investigación es el desarrollo del modelo de gestión estratégica que aplica la empresa y concluya que presenta ciertas limitaciones en la toma de

decisiones, proponiendo así herramientas como el modelo “*Execution Premium*”.

Mora (2019) presenta la investigación “Uso de la planificación estratégica en la potenciación de la productividad de las pymes en el Ecuador” que gira en torno a la problemática de que el existen pocas herramientas de gestión organizativa en las PYMES a nivel nacional. El objetivo principal de este autor es proporcionar herramientas a este grupo de empresas, que les ayuden a dirigir sus actividades y tareas para alcanzar sus objetivos y aumentar así la productividad en el mediano plazo.

La metodología que aplica el autor, la define como un análisis de factores internos y externos, por lo que se plantea como una investigación descriptiva que genera un diagnóstico general del sector y sus formas de organizarse. Además, la planificación estratégica que se pretendía desarrollar, necesitó de un apartado de revisión bibliográfica.

Uno de los resultados principales de la recolección bibliográfica es afirmar que “las principales razones del éxito de ese 70% de PYMES sobrevivientes, se debieron por perfeccionar el producto y servicio al cliente” (Mora, 2019) por lo que su conclusión acude a explicar que “para desarrollar una visión tecnológica a largo plazo, los empresarios de las PYME deben realizar un trabajo de observación tecnológica y de desarrollo organizativo con el objetivo de mejorar su situación actual durante su carrera” (Mora, 2019).

Mendoza y Arteaga (2020) presentaron el tema “Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar” para la revista “Polo del Conocimiento”. El objetivo de la investigación es analizar las

estrategias para la sostenibilidad que aplica la empresa en cuestión y revisar su planificación. Esto en base a que la sostenibilidad debe favorecer a mantener principalmente metas claras en la gestión y poder identificar estrategias correctamente.

Dado aquello, la metodología que aplican los autores se plantea en un diseño no experimental, de tipo descriptivo y deductivo con enfoque mixto, en el que usa entrevistas como técnica para recolectar datos de los propietarios de la empresa en cuestión y a sus trabajadores una encuesta estructurada que requirió estadística descriptiva para su entendimiento.

El resultado principal que recupera la investigación es evidenciar necesidad de “implementar una planificación estratégica en la escuela de conducción Sportmanicar” (Mendoza & Arteaga, 2020). Por lo que concluye que, sin un plan estratégico, no conocería el horizonte para lograr la estabilidad de su negocio, acompañada de las decisiones adecuadas por parte de sus propietarios, lo que le permitiría aspirar a la sostenibilidad a largo plazo.

Capítulo 2.

Metodología

2.1. Alcance de la Investigación

Posterior de haber revisado el tema a profundidad, es momento de determinar el tipo de investigación. En este caso se va a plantear una investigación descriptiva-aplicada. De acuerdo a Esteban Nieto (2018) el alcance descriptivo es una investigación de segundo nivel cuyo objetivo es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, instituciones, agentes, etc. Para de esta forma probar hipótesis o responder preguntas. Además, señala que el tipo de investigación aplicada tiene por objetivo resolver un determinado problema enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico.

En este caso es aplicada ya que iniciamos con la formulación del problema. Y descriptivo ya que luego de la formulación del problema vamos por la recolección de datos para a partir de ello poder crear una nueva estrategia que mejore las utilidades de la empresa.

2.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación posee un alcance cualitativo como lo explica Genoveva Echeverría (2005) este diseño de investigación busca conocer desde los sujetos, de manera inductiva. En este sentido, todo diseño cualitativo debe tener el rasgo de la flexibilidad y la apertura, a diferencia de un diseño cuantitativo (donde se privilegia la estructuración y lo cerrado).

2.3. Instrumentación de la investigación

En la presente investigación se utilizó como instrumento de medición la ficha de entrevista. Cuya finalidad según González (2020) es recolectar información del entrevistado para el estudio desde una revisión teórica, se puede efectuar de modo manual como computarizado y solo puede ser modificado por el investigador. El método citado está compuesto por 12 preguntas abiertas y debe realizarse un previo estudio de la estructura de la empresa específicamente de los problemas de la organización. Se adjunta a continuación las preguntas guía a utilizarse:

1. ¿Cuál es la misión, visión, objetivos que cumple su empresa?
2. ¿Han realizado una evaluación FODA para la empresa?
3. ¿Cuáles son los planes de crecimiento en los próximos años?
4. ¿Qué análisis estratégico cumple la organización?
5. ¿Se realizan presupuestos en la empresa? ¿Cómo se los elabora?
¿Cómo controlan los presupuestos?
6. ¿Los empleados tienen un manual de funciones?
7. ¿Tienen un plan de incentivos para empleados?
8. ¿La empresa utiliza algún sistema de gestión?
9. ¿Utilizan algún modelo de gestión de calidad? aplican alguna ISO sobre servicios? están obligados a usarla por los organismos de control?
10. ¿La empresa practica la responsabilidad social? cree que es importante para el negocio?
11. ¿Realizan algún tipo de estudio o investigación de la competencia?

12. ¿Estaría la empresa dispuesta en implementar un modelo de negocio Execution Premium?

2.4. Población y Muestra

Conocemos a la población como el grupo el cual se quiere estudiar y que cumple con las características que nuestra investigación requiere. Mientras que la muestra es una parte representativa de la población elegida de cual a partir de un análisis de datos podremos responder las preguntas planteadas y a partir de ellos comprobar teorías.

Se consideró a los directivos de la empresa para la entrevista.

En esta investigación la población es la empresa de bróker de seguros Gilbert y Boloña y la muestra un representante de cada departamento a la cual se le realizará una serie de preguntas ya antes mencionadas, las cuales nos ayudarán a determinar la calidad de servicio que ellos ofrecen, si conocen su competencia, si tienen o no claro los objetivos de la empresa, etc.

La empresa se encuentra conformada con el siguiente personal departamental:

6 gerentes

25 colaboradores

350 agentes

2.5. Recolección de Datos

En la presente investigación la recolección de datos proviene de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se caracterizan por que los datos se originan directamente de la población o muestra, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que comienzan con datos

previamente elaborados, como los datos sacados de análisis estadísticos, internet o medios de comunicación (Torres, Salazar, & Paz, 2019).

La información primaria que se emplea en esta investigación es la que se obtiene a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa. Como información secundaria tenemos los libros, artículos y datos claves sacados de diferentes fuentes gracias al material bibliográfico utilizado.

Capítulo 3.

Resultados

3.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Luego de una revisión teórica acerca de lo que es el Modelo de Gestión Execution Premium, y la lectura de diferentes casos donde se ha aplicado el modelo, pasamos al análisis de la empresa para lo cual hemos elegido el enfoque cualitativo y se procede a entrevistar de uno a dos colaboradores por área. Este bróker de seguros cuenta con 5 departamentos: Administrativo, servicio cliente, asistencia médica, ramos generales, y sede Quito-comercial. La empresa solicitó que por sus políticas de ética las entrevistas serían anónimas.

De cada área tomamos una persona, a las cuales les realizamos unas entrevistas basadas en doce preguntas guía (las mismas para todas las áreas/departamentos) que antes fueron evaluadas y aprobadas para que sean de utilidad en esta investigación. Como resultado de esas entrevistas tenemos el análisis departamental y un resumen representado en tablas.

3.2 Análisis de la estrategia básica por departamento

3.2.1 Sobre la planificación Estratégica

3.2.1.1 Gerencia

Según los resultados de la investigación, la gerencia está formada por el presidente ejecutivo y el director general, este departamento tiene como función organizar y supervisar la marcha económica y administrativa de la empresa, coordinar los procesos de planificación, controlar la ejecución de nuevos proyectos, etc.

La planificación estratégica es realizada por esta área (presidente ejecutivo y director general), cuentan con un análisis de brechas lo particular en este análisis es que se lo realiza por niveles, nivel estratégico (mide su posición en el mercado) y nivel operativo (mide la productividad actual de su negocio con lo deseado). En este caso la gerencia mencionó que esta herramienta es usada a nivel estratégico únicamente para medir su posición en el mercado por ello consideran que es un análisis interno que no debe ser socializado con sus colaboradores.

3.2.1.2 Departamento Administrativo - contable

El área administrativa - contable tiene como función declaraciones mensuales, ingreso de facturas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, libros contables, balances, preparación de impuestos. Con la ayuda de una asistente llevan también documentos legales, caja chica, etc. Es un área que trabaja de la mano con el área financiera.

De acuerdo a la entrevista realizada en esta área, la empresa comunica sus objetivos departamentales a corto y largo plazo realizando un análisis del entorno interno y externo de la empresa para así aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos. El personal entrevistado al preguntarle sobre la planificación estratégica, respondió con los objetivos departamentales.

3.2.1.3 Comercial

Según las entrevistas, esta área tiene como objetivo mensual cumplir con un mínimo de 10 seguros vendidos por cada colaborador, para ello

cuentan con un grupo de personas que asisten a ferias, convenciones o por llamada telefónica ofrecen sus servicios.

Usualmente este departamento está en constante conflicto con la administración (área contable y financiera) ya que no presentan sus gastos a tiempo, con esto se refirieren a que, en eventos, ferias o convenciones, al promocionar sus seguros, los gastos deben ser presentados al departamento contable máximo 5 días después, para que puedan ser reembolsados. También existe conflicto con financiero cuando no cumplen sus metas de ventas mensuales.

3.2.1.4 Marketing

En las respuestas obtenidas en este departamento, los objetivos del área se toman como objetivos estratégicos, y su función principal es conseguir un posicionamiento para la empresa en el mercado y de esta forma incrementar las ventas, para ello la persona encargada recibe capacitación que ayude a mejorar sus técnicas y lograr los objetivos.

3.2.1.5 Servicio al cliente

Los objetivos de este departamento están muy claros, la persona entrevistada mencionó que el lema de esta área es siempre mantener feliz al cliente, resolviendo las peticiones y requerimientos de los clientes, intentando resolver sus necesidades sin tener que acercarse personalmente a la empresa, con esto se logra que el cliente tenga una gran experiencia al momento de comunicarse con la empresa para así lograr fidelizarlos.

Sin embargo, el sistema no es perfecto según nos comentaron existen peticiones que no se resuelven a tiempo (no tienen un proceso para resolver muchos requerimientos a la vez). Las quejas o requerimientos se responden

únicamente por vía telefónica no tienen habilitadas las redes para su comunicación.

3.2.2 Sobre la Misión, visión y valores que cumple la empresa

3.2.2.1 Gerencia

En la entrevista se mencionó que la misión, visión y valores fueron creados por el fundador de la empresa, donde no se realizaron reuniones de trabajo. Luego de esto no ha existido ningún cambio o propuestas para cambiar o mejorar las bases estratégicas actuales, ni han realizado reuniones con los colaboradores para incorporar algún cambio.

3.2.2.2 Departamento Administrativo - contable

El departamento contable tiene muy clara la misión, visión y valores definidos por la empresa, ya que el área de recursos humanos tiene como decoración en la pared, las frases en vinil con la misión, visión y valores institucionales.

3.2.2.3 Comercial

Como se mencionó anteriormente la empresa tiene como costumbre mostrar el slogan de la misión, visión y valores en las paredes de su oficina para que así sus colaboradores tanto internos como externos puedan leerla.

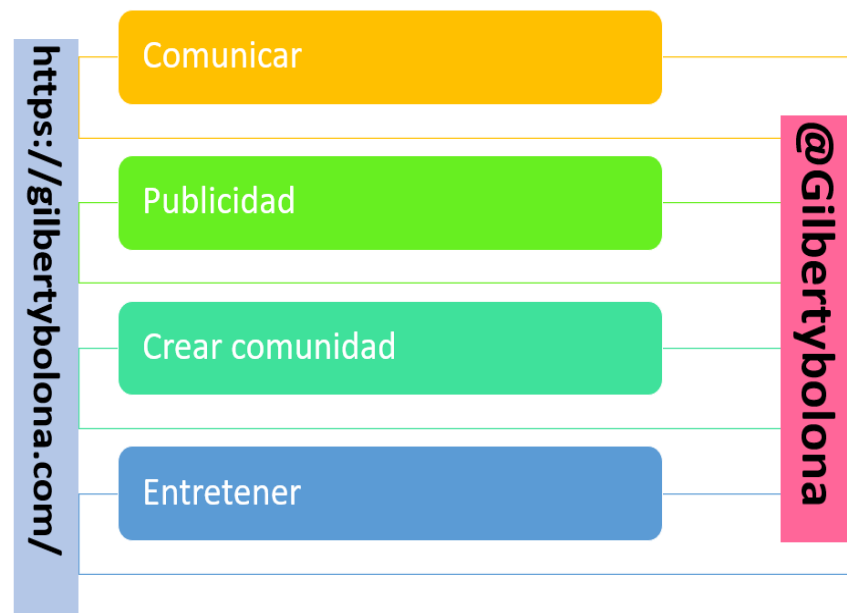
3.2.2.4 Marketing

Según lo recabado en las entrevistas, el departamento de marketing cuenta con una estrategia por medio de redes sociales, donde la campaña publicitaria que comparten va alineada a su misión y visión. En la figura 5 se puede visualizar el esquema general de las redes sociales por el departamento de marketing. El jefe de marketing comentó que las campañas

publicitarias buscan siempre la simplicidad, para que pueda ser captada por sus clientes. Mostraron su página web y lo que más llamó la atención de allí es que la misión y visión no se encuentra expuestas.

Figura 5

Uso de redes sociales



3.2.2.5 Servicio al cliente

Según el encargado de servicio al cliente, la empresa les recuerda constantemente la misión y visión la empresa, porque son ellos lo que hacen que el cliente confirme que esta misión se está cumpliendo, además los clientes pueden visualizar la misión y visión en las paredes del área.

3.2.3 Sobre los Objetivos estratégicos

3.2.3.1 Gerencia

La gerencia confirmó que no cuentan actualmente con objetivos estratégicos, pero que, a pesar de ello constantemente están realizando reuniones con las jefaturas de área para comunicar sus objetivos generales.

Estos objetivos son reactivos, es decir, de acuerdo a lo que la empresa está pasando en ese momento.

3.2.3.2 Departamento Administrativo – contable

Al momento de hacer esta pregunta la persona entrevistada respondió que no cuentan con objetivos estratégicos, lo que ellos tienen son únicamente funciones por área pero que gerencia podría ayudarnos con más información acerca de este tipo de objetivos. Lo que ellos valoran es que la empresa constantemente les recuerda que deben trabajar en equipo, para lograr mantenerse como la empresa número 1 en Ecuador de gastos médicos mayores.

3.2.3.3 Comercial

La persona encargada del área comercial nos mencionó que efectivamente ellos no tenían conocimiento alguno acerca de los objetivos estratégicos y que su único objetivo es cumplir con la venta de los 10 seguros por mes. El personal tiene claro los objetivos departamentales, comerciales y estos se confunden con los estratégicos.

3.2.3.4 Marketing

En el área de marketing los objetivos están determinados por tipo de seguro y temporada del año, sus objetivos son departamentales. Están enfocados en sus objetivos por campaña o comunicación en redes.

3.2.3.5 Servicio al cliente

Esta es un área que se ha convertido en uno de los diferenciales más importantes de la empresa, menciona la encargada de servicio al cliente. Los objetivos en este departamento son básicamente resolver los requerimientos

de los clientes en un tiempo prudencial y que la atención brindada sea de calidad. Su jefatura nos mencionó que en la actualidad existen algunos conflictos, desde que todo se trasladó a teletrabajo, es muy difícil para ellos llevar un seguimiento de requerimientos atendidos por cada call center, además estos no cuentan con un procedimiento de trabajo que explique lo que el agente debe hacer cada vez que se le presente un problema. No cuentan tampoco con una estrategia post venta, nos mencionaron que no hay una conexión entre ventas y servicio al cliente que les permita conocer a los clientes y realizar un seguimiento de su satisfacción post venta.

3.2.4. Sobre las variables que se toman en cuenta al momento de plantearse sus objetivos estratégicos

Gilbert y boloña no analiza las variables del entorno en ninguno de sus departamentos para poder plantearse objetivos estratégicos. Los objetivos que se desarrollan son departamentales y de acuerdo a la circunstancia, temporada o necesidad de la empresa. Este esquema ha funcionado todo este tiempo y no ha tenido inconveniente alguno, es por esto que no se han visto en la necesidad de implementarlos, según nos mencionó el director general.

3.2.5. Sobre la comunicación - ¿Cómo son comunicados los objetivos que la empresa espera que alcance cada departamento?

3.2.5.1 Gerencia

Efectivamente el director general nos mencionó que todos sus colaboradores están familiarizados con los objetivos que estos tienen que alcanzar por área, al momento de que algún colaborador se integra a la empresa lo primero que hacen es comunicarles los objetivos del área y la función que ellos van a desempeñar.

3.2.5.2 Departamento Administrativo – contable

La persona entrevistada nos mencionó que los objetivos del departamento son enviados por correo a cada colaborador del área, también son mencionados por gerencia al momento de brindar la inducción (o sea el primer día que un colaborador se integra a la empresa), estos objetivos no cambian en el tiempo.

3.2.5.3 Comercial

Igual que en los demás departamentos nos mencionaron que los objetivos son informados por gerencia el primer día que el colaborador se integra a la empresa. Adicional a esto hicieron referencia que, en caso de ser necesario si algún colaborador no está trabajando para que estos objetivos sean alcanzados, se los vuelven a recordar vía correo electrónico.

3.2.5.4 Marketing

En el área de marketing al igual que en otras áreas, los objetivos son comunicados de la misma forma, a pesar de ello la persona entrevistada nos mencionó que algunos de sus colaboradores no se alinean a estos objetivos y debe recordárselos constantemente.

3.2.5.5. Servicio al cliente

La persona encargada de esta área nos mencionó que efectivamente todos los colaboradores, tienen conocimiento de los objetivos y que día a día trabajan en función de estos, “Siempre mantener feliz al cliente” es su lema como departamento.

A continuación, se describe un cuadro resumen de lo encontrado en el análisis departamental.

Figura 6

Cuadro resumen de análisis departamental

Departamento	Indicadores a evaluar				
	Misión, Visión y Valores	Planificación Estratégica	Objetivos estratégicos	FODA	Competidores
Gerencia	Este departamento estructuró la misión y visión, no se realizó reuniones con los colaboradores para la formulación de la misma. Los valores también fueron creados por gerencia y son comunicados personalmente en el primer día del colaborador en la empresa.	Cuenta con un análisis de brechas la cual es realizada por esta área	No cuentan actualmente con objetivos estratégicos. Cuentan con objetivos departamentales.	No cuentan con un FODA	Tienen claro quienes son sus competidores pero no cuentan con una estrategia para conocer más de ellos y poder mejorar en comparación a ellos.
Adm. Contable	Conoce la visión y misión a pesar de ellos no se sienten muy identificados con la misma. No tenían conocimiento de los valores. No se los comparte de manera estratégica	No cuentan con planes de acción a largo plazo, no logran identificar con claridad los gastos de cada departamento ya que carecen de centros de costos	Conocen únicamente sus funciones como departamento, no tienen claro los objetivos departamentales	No cuentan con un FODA	Como departamento contable nos mencionaron que no es de mayor utilidad para ellos conocer a sus competidores
Marketing	Su campaña publicitaria va alineada a su misión, visión y valores buscando siempre la simplicidad	Cuentan con una planificación mensual de cursos dictados para esta área empleando así sus conocimientos.	Conocen sus objetivos departamentales pero estos están determinados por tipo de seguro y temporada del año, sus objetivos son departamentales	No cuentan con un FODA	Conocen a sus competidores pero no emplean ninguna estrategia para ser una competencia.
Comercial	No tienen clara la misión ni visión. Este es un personal de campo, no pasa en oficina por lo tanto no visualiza como el resto de compañeros el slogan de las paredes donde se encuentra la misión y visión	No cuentan con un proceso sistematizado para presentar sus gastos después de cualquier evento fuera de oficina (ferias, convenciones, etc.).	Tienen una pequeña confusión entre objetivos estratégicos y departamentales, su objetivo departamental es cumplir con la venta de 10 seguros mensuales.	No cuentan con un FODA	Ellos mencionaron que conocen a sus competidores porque cuando asisten a ferias hay otras aseguradoras que también se presenta. No cuentan con estrategia competitiva
Servicio al cliente	Conoce la misión y visión pero a pesar de ellos no se sienten encaminados a cumplirla, no han recibido pautas para comenzar a ejecutar la misión y alcanzar la visión	La jefatura no cuentan con un proceso de seguimiento para saber si se cumplieron o no los requerimientos de los clientes. Su comunicación es únicamente vía telefónica, las redes sociales solo imparten información, no se las usa para responder dudas ni requerimientos	Los objetivos del departamento son básicamente evitar las quejas de los clientes y no dejar en espera a los clientes.	No cuentan con un FODA	Trabajan en base a lo que sus superiores mencionan, su objetivo es mantener al cliente feliz. Ellos no conocen el trabajo de sus competidores por lo tanto no pueden hacer un automejora.

3.3. Análisis por variables de gestión

3.3.1 Planes de crecimiento

Según Blázquez (2006) el Plan de crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo que comprende sus objetivos a corto,

mediano o largo plazo y la estrategia a seguir para lograr su crecimiento en los próximos años, en la figura 7 se mostrarán en resumen los pasos a seguir para elaborar un plan de crecimiento.

Actualmente la empresa Gilbert y Boloña trabaja con objetivos dependiendo a su necesidad comento el director general, sus planes de crecimiento aun no son un proyecto a corto plazo, entienden la importancia de implementar uno, pero a pesar de ello no lo siente como una necesidad.

Figura 7

Pasos para crear un plan de crecimiento



3.3.2 Manual de funciones

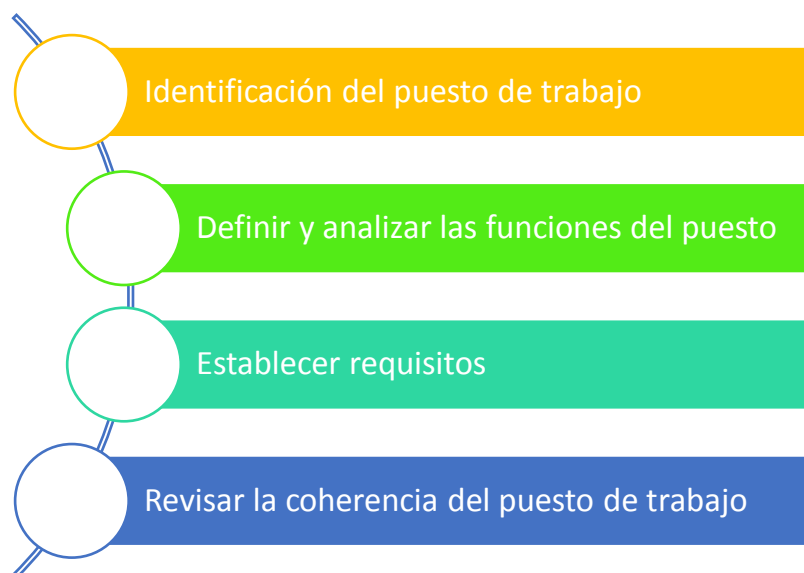
Un manual de funciones es una herramienta donde se resumen las normas y actividades a ejecutar en cada puesto de trabajo, elaborado con la finalidad de tener un mayor control sobre las mismas.

Según lo entrevistado Gilbert y boloña por ser una empresa con poco personal administrativo las funciones son compartidas, lo que a la larga puede

generar fatiga laboral o baja productividad, además se pierde el control de algunas funciones. El manual de funciones es elaborado por gerencia siguiendo los pasos. A continuación, descritos:

Figura 8

Pasos para elaborar un manual de funciones



- **Identificación del puesto de trabajo:** Realizan reuniones con las jefaturas departamentales para identificar en que área se necesita contratar a nuevos colaboradores y por qué.
- **Definir y analizar las funciones del puesto:** Reconocen procesos, subprocesos y actividades para a partir de allí establecer las funciones que vayan de la mano con la misión de la empresa y departamento.
- **Establecer requisitos:** Dependiendo del análisis anterior se define el perfil, formación académica, habilidades, cursos, etc. Con lo que debe cumplir el colaborador.
- **Revisar la coherencia del puesto de trabajo:** Verifican que las funciones establecidas vayan acordes con el propósito y que adecuadas para el puesto.

3.3.3 Sistema de gestión

El sistema de gestión es una herramienta que permite controlar, organizar y hasta cierto punto automatizar procesos con el fin de disminuir trabajo a sus colaboradores.

El área contable nos mencionó que aún existen errores en algunos procesos ya que su trabajo es manual, como ejemplo comentaron no cuentan con sistemas como SAP que les ayude a sistematizar sus procesos contables al momento de realizar un cierre, declaraciones, etc.

Servicio al cliente y comercial mencionaron que la base de datos de sus clientes está en una hoja de Excel por lo que se les dificulta el control y gestión de la información.

3.3.4. Responsabilidad social

Gerencia mencionó que en la actualidad no cuentan con un plan de responsabilidad social, están pendientes de sus empleados brindándoles todo lo necesario dentro de la oficina para cumplir sus funciones diarias.

Con respecto a sus stakeholders se comentó en las entrevistas que mantienen una buena relación con proveedores, comunidad local (se refieren a sus vecinos de oficina), entidades financieras, etc. pero aun así no existe una política que comprometa a la empresa a realizar acciones que beneficien a sus interesados.

3.3.5. Análisis de la competencia

No cuentan con una estrategia para conocer más de ellos, conocen quienes son, pero no existe un análisis de sus estrategia y movimiento en el mercado . El departamento de marketing comentó que no conocen las

debilidades de sus competidores ni tampoco que estrategias usan sus competidores para posicionarse en el mercado.

A continuación, se describe un cuadro resumen de lo encontrado por variables de gestión:

Figura 9

Cuadro resumen por variables de gestión

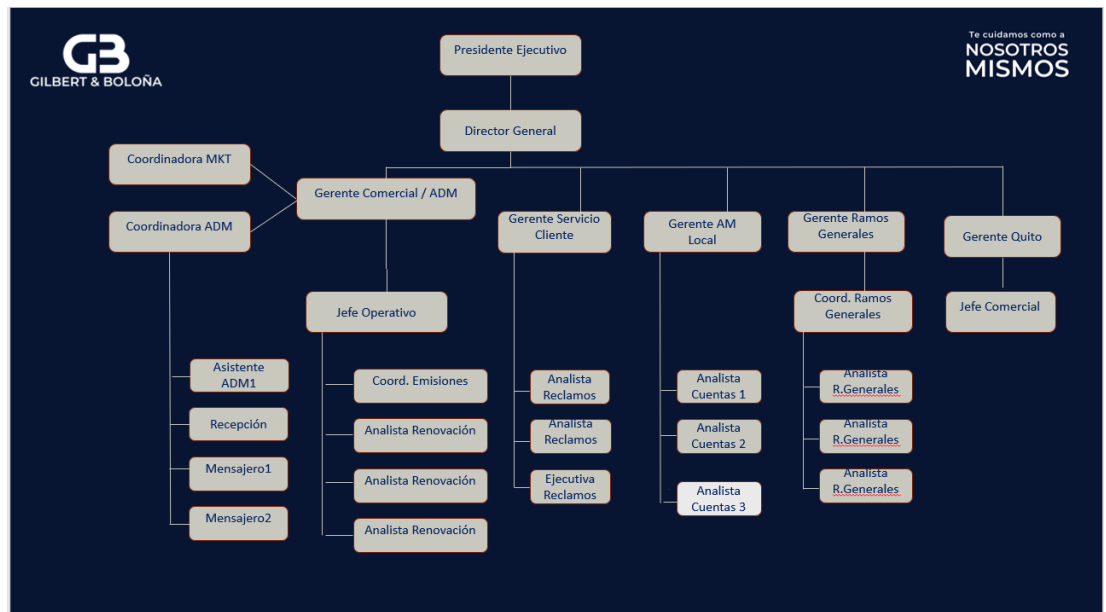
Empresa	Indicadores a evaluar			
	Planes de crecimiento	Manual de funciones	Sistema de gestión	Responsabilidad social
Gilber y boloña	Plantean objetivos dependiendo a su necesidad comento el director general, sus planes de crecimiento aun no son un proyecto a corto plazo, entienden la necesidad de implementar uno, pero a pesar de ello no lo siente como una necesidad	Es una empresa con poco personal administrativo las funciones son compartidas, l manual de funciones es elaborado por gerencia	No cuentan con herramientas para automatizar su trabajo, todos los datos lo controlan de manera manual	No cuentan con una politica de responsabilidad social

3.4. Estructura Orgánico Funcional detallada

La estructura orgánico funcional de la empresa debe ser definida para tener una clara y adecuada visión a nivel macro de las principales actividades de cada una de las áreas o departamentos. El orgánico funcional tiene como objetivo principal conocer a nivel de departamentos cuál es su función principal, más no de manera detallada por cargo. Muchos expertos sugieren incluir objetivos y metas dentro del orgánico funcional para cada uno de los departamentos.

Figura 10

Organigrama Gilbert & Boloña



Nota: Organigrama Gilbert & Boloña (2021).

3.4.1. Gerencia general:

Las entrevistas realizadas en esta área se aplican a los departamentos de gerencia administrativa, gerencia servicio cliente, gerencia Quito, gerencia de ramos generales y gerencia de seguros masivos. Las funciones a cumplir son; disposiciones, leyes y normativas aplicables a Gilbert & Boloña, además organizar y supervisar la marcha económica y administrativa de la organización, coordinar los procesos de planificación, supervisar el trabajo de todos los empleados, controlar la ejecución de nuevos proyectos e incrementar ingresos de la compañía. Luego de un análisis del organigrama podemos observar que existen falencias en la jerarquía de la organización debido a que el área financiera se encuentra enlazada al área contable por motivos de control y operaciones.

3.4.2. Gerencia administrativa y de recursos humanos

Esta área se divide en los departamentos: administrativos y de recursos humanos, por la cual es el área con más funciones en la empresa. Las funciones en esta área son: aprobar vacaciones de todo el personal operativo, revisar asistencia y ausencia por enfermedad de los empleados, realizar procesos de selección, inducción y capacitación, planificar eventos sociales, supervisar al personal del área, manejar beneficios sociales del personal, asegurar el cumplimiento de soporte a usuarios en el caso de ser necesario, ejecutar nuevos proyectos, planificar campañas de publicidad, manejar la imagen corporativa de la compañía, mantener en orden todas las oficinas de la empresa, supervisar el correcto envío y recibo de correspondencia, mantener las obligaciones tributarias, superintendencia, municipales entre otras, recuperación de cartera vencida, controlar la facturación y cobranza, generar reportes mensuales de los negocios cerrados, solicitar reporte contables a los contadores externos, controlar los pagos de los empleados y proveedores, realizar inventarios de los suministros de oficina, realizar inventario de los suministros de limpieza y para finalizar supervisar los porcentajes de las comisiones. Como continuación del estudio del organigrama podemos observar falencias en el enlace de las áreas de marketing, comercial, administrativa y recursos humanos puesto que no se encuentra estructurado de manera correcta. Por lo que estas áreas no deberían unir funciones de control y dirección.

3.4.3. Gerencia Quito:

La sede que se encuentra en la ciudad de Quito tiene algunas funciones como ejecutar un adecuado registro de las ventas realizadas de Quito, realizar la gestión económica-financiera según disposiciones legales, realizar

capacitaciones a los nuevos agentes, analizar los porcentajes de las comisiones de los agentes, supervisar la pagaduría de las comisiones, reclutamiento de nuevos agentes, elaboración de reporte de los nuevos negocios de Quito, elaboración de reporte de las renovaciones y seguimiento de los clientes nuevos. Según el organigrama y el análisis de cada gerencia podemos señalar que la gerencia en Quito se encuentra sistematizada de forma correcta al igual que sus funciones.

3.4.4. Gerencia de ramos generales

Como principales funciones tenemos: asesorar a clientes en las diferentes pólizas, cumplir con metas de ventas mensuales y anuales, resolver inquietudes y problemas de los clientes, indagar en necesidades de clientes para ampliar número de afiliados, negociar con clientes, cotizar, emitir y tramitar reclamos, controlar siniestros, analizar riesgos, realizar visitas de inspección a cada cliente, brindar al cliente un servicio personalizado y por último elaborar informes solicitados por gerencia general. Observando la estructura del organigrama y las funciones de este departamento podemos marcar que se encuentra sistematizado de forma correcta.

3.4.5. Gerencia de asistencia médica:

En la entrevista realizada a esta área podemos notar funciones como: asesorar a los clientes, cumplir con metas de ventas mensuales y anuales, resolver inquietudes y problemas de los clientes, negociar con clientes, analizar riesgos de los siniestro presentados, gestionar los siniestros presentado a la compañía de seguros, transmitir a los clientes confianza y tranquilidad, dar asesoramiento oportuno a los clientes al presentar el siniestro, mantener actualizado los siniestros de los clientes, atender los

requerimientos de servicios médicos, brindar al cliente un servicio personalizado, fijar objetivos departamentales, controlar la correcta emisión de pólizas de los clientes, ingresar los reclamos correctamente, brindar soporte e información a los clientes por medio del Call Center, dar seguimiento al proceso de quejas provenientes del Call Center, controlar la calidad de los servicios, elaborar informes solicitados por gerencia general, realizar las coordinaciones médicas de los clientes, notificar a la compañía oportunamente, las novedades de los clientes para evitar sanciones y coordinar los eventos médicos de los clientes. Este departamento se encuentra planeado y enlazado de forma acertada con el organigrama, al igual que sus funciones.

3.5. Análisis de los servicios que presta

Del estudio realizado a la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña podemos distinguir que los servicios que ofrece son: seguro de vida, seguro de asistencia médica, seguro de viajes, seguro de vehículo, seguro de vivienda, seguro empresarial, seguro de fianza, seguro de equipo electrónico, seguro de valores y dinero, entre otros. Estos servicios son los adecuados de acuerdo a la experiencia de sus colaboradores y de acuerdo a la mayor demanda por clientes.

3.6. Cultura organizacional/ ambiente laboral

La empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña fue creada con el fin de brindar el mejor asesoramiento con 30 años en el mercado, los trabajadores cuentan con 4 valores que son la confianza, pasión, libertad y seguridad que son comunicados por cada dirigente en todos los

departamentos y son utilizados con la finalidad de promover la mejor relación entre colaboradores.

Según las entrevistas realizadas a los distintos departamentos logramos concluir que la empresa cuenta con un gran ambiente laboral, la misión y visión se comunica en todas las áreas, además del Manual de empleados y cada dirigente de los departamentos se encarga de que sean cumplidos correctamente, de esta forma se forma una mejora en el trabajo del personal lo cual genera satisfacción al cliente.

Aunque como se explicó anteriormente que conservan un buen clima laboral, la organización aún posee ciertas falencias en algunos ámbitos como recompensa y reconocimiento, que se tienen que fortalecer en conjunto con el área de recursos humanos, con la finalidad de impulsar a los trabajadores a que alcancen altos niveles de desempeño en sus funciones.

Además, cada empleado cumple con todas las reglas que son guiadas por parte de cada director de los 5 departamentos mencionados anteriormente, promoviendo liderazgo, responsabilidad, integridad y asistencia valores claves que forjan un trabajo concluido con rapidez y eficiencia

Asimismo, el personal cuenta con una zona de trabajo privado que ayuda al cumplimiento de objetivos, al igual que poseen todas las herramientas necesarias para aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Después de realizar el estudio de la empresa, la cultura organizacional del bróker de seguros Gilbert & Boloña está establecido por valores firmes y aceptados por los empleados ya que son comunicados abiertamente en cada

departamento, así podemos concluir que el comportamiento, procedimiento y acción de cada trabajador son dirigidos alineados de los valores de la organización.

En cuanto al ambiente laboral, aunque los jefes son muy receptivos, la empresa no ha realizado algún método ya sea encuestas o sondeos para poder calibrar las impresiones del personal y como se sienten acerca del trabajo que realizan en la empresa.

Podemos finalizar contemplando que, aunque poseen un buen clima laboral, necesitan algunas estrategias de comunicación y poder adaptar objetivos que ansíen los empleados con el propósito de poder completar una excelente cultura organizacional.

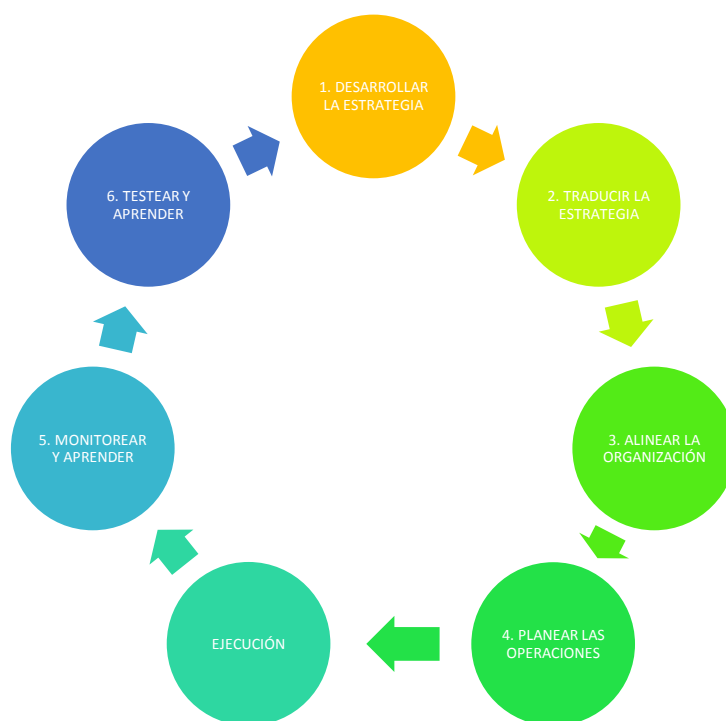
Capítulo 4.

Propuesta

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos observar que actualmente la empresa bróker de seguros Gilbert & Boloña no cuenta con ningún modelo de gestión implementado. Se planteará una propuesta con el modelo *Execution Premium*, además se establecerán los principales factores para que la propuesta sea viable.

Figura 11

Propuesta de implementación Execution Premium



Propuesta de implementación

Para la propuesta de implementación primero se describen las debilidades identificadas anteriormente y que posee en mayor medida la organización. Las principales debilidades son:

- No dispone de un modelo de gestión escrito aplicado a la organización.
- No posee planeación estratégica formal para poder realizar actividades de revisión correspondientes al sistema de seguro.
- No tienen una buena comunicación de misión, visión y valores.
- No dan el enfoque que deberían a los objetivos departamentales.
- No tienen un centro de costos.
- Falta de herramientas básicas de análisis importantes para el desarrollo de la empresa como FODA, CANVAS, entre otros.
- No poseen investigación sobre su competencia ni estrategias definidas para la diferenciación entre competidores.

Objetivo de la propuesta

- Diseñar un modelo de gestión *Execution Premium* aplicado a la empresa bróker de seguros Gilbert & Boloña.

Propuesta por etapas

Como parte para contrarrestar las ya mencionadas debilidades de la empresa, proponemos los siguientes planes de acción para mejorar los procesos de la empresa:

- Desarrollar herramientas de análisis de estudio.
- Crear varias propuestas de distinción en el sector de bróker de seguros.
- Generar estrategias para desarrollar una buena comunicación entre todos los empleados de la organización

- Formar un procedimiento de diferenciación entre los objetivos estratégicos y departamentales
- Plantear una planeación estratégica para que la organización realice una mejora en el sistema de sus actividades.

4.1. Etapa 1. Desarrollar la estrategia

La empresa cuenta con lo básico para empezar a desarrollar la estrategia, se pudo observar y analizar su visión, misión y valores organizacionales, como lo indica tabla resumen 3, estos se mantendrán como base para las siguientes etapas.

Tabla 3

Factores estratégicos, organizativos y psicológicos de la empresa

Factores estratégicos, organizativos y psicológicos de la empresa		
MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Brindar el mejor asesoramiento de forma ética y a su vez manejar de la manera más adecuada las relaciones entre todos nuestros colaboradores, mientras promovemos altos estándares de calidad dentro del sector de los seguros.	Nuestra visión es cuidar de tu familia, patrimonio, empresa y salud con el seguro más conveniente. Entendemos el significado de cuidar por esta razón nuestro propósito es cuidarte como nos cuidaríamos a nosotros mismos.	La empresa tiene como valores trabajar con confianza, pasión, integridad y seguridad, además de brindar un buen servicio a sus clientes

Nota: Factores estratégicos, organizativos y psicológicos de la empresa
Fuente. Gilbert & Boloña (2021).

Para que la empresa sea competitiva, se establecieron políticas de gestión estratégica como principales rectores marcando como se ejecutan las operaciones y la orientación del control.

4.1.1. Herramientas básicas para generar las estrategias

Para realizar la parte operativa de la organización se ha desarrollado el modelo CANVAS (tabla 4), el cual analiza el negocio de forma simplificada y se enfoca en la propuesta de valor.

4.1.1.1. Canvas

De acuerdo al análisis de la investigación se sugiere que el CANVAS sea realizado desde un punto de vista interno y externo, y lo desarrollará el departamento gerencial

Tabla 4

Modelo CANVAS

<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar el mejor asesoramiento de forma ética • Manejar de la manera más adecuada las relaciones entre colaboradores 	<p>Perfil del cliente</p> <p>Como personas naturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas interesadas en ahorrar a largo plazo e inquietas por su salud y la de sus familiares <p>Como personas jurídicas:</p>	<p>Medio de contacto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Redes sociales (Internet) • Correo electrónico
---	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Promover altos estándares de calidad dentro del sector de los seguros. • Efectuar un modelo de gestión <i>Execution Premium</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicado para pymes y empresas grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono: Llamada y Whatsapp • Presencial: Vía Agentes
<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contable administrativo • Financiero • Marketing • Recursos humanos • Ventas. 		<p>Socios estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de medicina prepagada • Bancos • Clientes individuales • Negocios corporativos

4.1.1.2. Foda

En la organización como estructura principal se debe realizar un análisis estratégico completo de la empresa y para el plan de desarrollo se sugiere manejar herramientas como el FODA (tabla 5) para la elaboración de la propuesta de proyectos tanto estratégicos como operativos mencionados anteriormente.

El FODA se debe realizar con personas capacitados, con experiencia y conocimiento en las 5 áreas de la empresa, los departamentos de gerencia general, administrativo (contable, comercial, financiero y marketing) y servicio de cliente.

Se necesitará un auxiliar del departamento de gerencia general, debido a que esta área tiene experiencia en organizar y supervisar la marcha económica de Gilbert & Boloña, además de coordinar los procesos de

planificación y controlar la ejecución de nuevos proyectos y los elementos utilizados en incrementar ingresos de la compañía.

Del departamento administrativo se requerirá 4 expertos, 1 de cada área. En el área contable-financiero se necesitará dos personas, una persona en el área contable con experiencia y conocimientos en balances y preparación de impuestos. Al igual que un empleado del área financiera, puesto que tienen practica y capacidades en inversiones.

Del área comercial se necesitará un vendedor con experiencia dado que tienen el contacto diario con los clientes y conocen el mercado y sus necesidades. En el área de marketing un empleado con conocimiento en campaña o comunicación en redes.

Por último, tenemos el departamento de gerencia de servicio cliente, se requerirá un empleado que esté relacionado con los clientes y con información de los servicios que ofrece la empresa.

De acuerdo a las entrevistas y el análisis de los factores que se encontraron en la investigación se ha realizado ejemplos que pueden usarse como referencia para la elaboración interna y la participación de todos los colaboradores se puede tomar como base y completar con las opiniones de los colaboradores.

Tabla 5

FODA

Fortalezas	Debilidades
-------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Muchos años de experiencia • Se enfocan en trabajar regularmente en sus valores • Poseen la primera posición de gastos médicos mayores en el país • Equipo compuesto por profesionales con alto rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos operativos • No poseen herramientas de análisis de estudio • No disponen de un modelo de gestión • Diseñar sistemas de comunicación efectivas
--	---

Oportunidades

Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de cotizaciones de seguro de vida post-covid • Nuevas tecnologías y recursos digitales con la llegada de la transformación digital • Mayor diversidad de seguros • Cliente insatisfecho con la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores fuertes • Nuevas compañías • Consecuencias en cotización de seguros de viajes, autos y vivienda tras la pandemia
--	--

4.1.1.3. Matriz DAFO

Se debe realizar una matriz DAFO en la cual se cruzan los factores externos con los factores internos para crear estrategias. La empresa debe implementar el uso de esta herramienta para utilizar el análisis FODA. A continuación, se describe un ejemplo de la matriz y los resultados generales que se puede obtener:

Tabla 6

Matriz DAFO

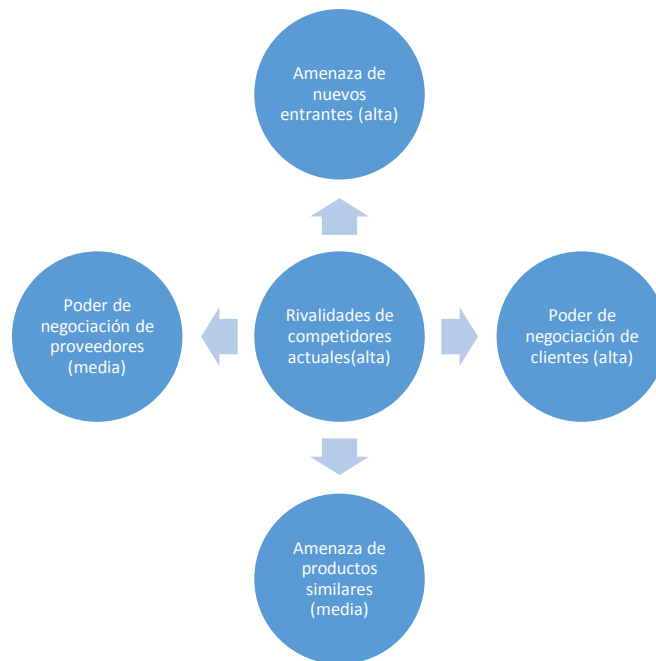
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Matriz DAFO	Muchos años de experiencia Se enfocan en trabajar regularmente en sus valores Equipo compuesto por profesionales con alto rendimiento	Altos costos operativos No poseen herramientas de análisis de estudio No disponen de un modelo de gestión
Oportunidades (O)	Estrategia FO:	Estrategia DO:
Incremento de cotizaciones de seguro de vida post-covid Nuevas tecnologías y recursos digitales con la llega de la transformación digital Mayor diversidad de seguros	Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades detectadas
Amenazas (A)	Estrategia FA:	Estrategia DA:
Entrada de competidores Nuevas compañías Consecuencia en cotizacion de seguros de viajes, autos y vivienda tras la pandemia	Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

4.1.1.3. Análisis del entorno - Fuerzas de Porter

Como herramienta para el análisis de estudio del entorno de la empresa, se debe utilizar PESTA y las fuerzas de Porter. A continuación, se describe un ejemplo de aplicación de una de las herramientas:

Figura 12

5 Fuerzas de Porter



Rivalidades de competidores actuales (alta)

- Competencia de precios
- Falta de diferenciación
- Servicios similares

Amenaza de nuevos entrantes (alta)

- El ingreso de nuevos competidores por el crecimiento del país, obliga la baja de precios
- Ingreso de empresas extranjeras
- Barrera de entrada baja

Poder de negociación de clientes (alta)

- Productos poco diferenciados
- información al alcance para todos

- Alteración en el costo de proveedor son mínimos

Poder de negociación de proveedores (media)

- Numerosas compañías de seguros
- Costo de proveedor relativamente bajos
- Los distribuidores ahorran costos a las aseguradoras

Amenaza de productos similares (media)

- No existen productos que puedan sustituir totalmente a los seguros
- Plan de seguros financiados por el gobierno

4.1.3. Pilares fundamentales en la elaboración de las estrategias como principios rectores de Gilbert & Boloña

Para la elaboración de las estrategias se deben tomar en cuenta estos principios que son transversales a la organización.

- Los proyectos por ejecutarse en la organización Gilbert & Boloña deben estar orientados estratégicamente en generar ingresos, optimizar costos/gastos y maximizar utilidades para que se genere una mejora en el ambiente laboral.
- La planificación de proyectos estratégicos debe realizarse con la finalidad de alcanzar las metas previstas e incrementar la confianza de los socios.

- Efectuar un protocolo modernizado con un enfoque gerencial para que la empresa posea un mejor posicionamiento.
- La organización centrará criterios de calidad del mercado de bróker de seguros, con énfasis en la eficiencia y efectividad de los proyectos encaminados a los resultados y mejorar el desarrollo social y económico de la organización.
- La empresa practicará la responsabilidad social.

4.2. Etapa 2. Traducir la estrategia

En esta etapa se debe utilizar herramientas como el cuadro de mando integral para convertir las estrategias en acciones y luego controlarlas con indicadores.

Es decir, las estrategias deben ser comunicadas en forma de tareas operativas que puedan seguir los colaboradores.

A continuación, se describe un ejemplo de un cuadro de mando integral básico sugerido, según lo encontrado en la investigación.

Tabla 7

Base estratégica

ENFOQUE	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Indicadores de Gestión
Financiero	Inversión en tecnología/ web/redes etc Invertir en estrategias para el medio ambiente	Seleccionar la inversión urgente/necesaria Elegir un presupuesto en RSE	Impacto de la inversión en las ventas/utilidades Beneficios a largo plazo

Clientes	Crear perfiles de clientes para segmentación y propuesta de valor Generar servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes	Levantamiento de información de la base de clientes Investigar los objetivos y metas de los clientes y adaptarlos a sus necesidades	Informe de perfiles por segmento Estudio de los objetivos de los clientes
Procesos	Definir procesos claves en todas las áreas Desarrollar procesos de creación de un nuevo servicio	Levantamiento de información por áreas Producir un servicio propuesto a satisfacer al cliente	Informes con flujogramas de procesos clave por departamento Medición de los servicios más contratados
Aprendizaje	Capacitar empleados Habilidades gerenciales y de servicio al cliente Mejorar el rendimiento de los empleados	Capacitar empleados de servicio al cliente Desarrollar charlas para los empleados	Número de empleados capacitados / Número de empleados x 100 Mediante indicadores externos

Es importante establecer indicadores para cada tarea o acción estratégica de tal forma que permita medir el avance o la consecución de los objetivos.

4.3. Etapa 3. Alinear a la organización

La tercera etapa es la de alineación e integración de las estrategias organizacionales podemos observar el personal que está formado de manera adecuada a las exigencias de la visión estratégica.

Como se mencionó anteriormente en esta etapa se alinea y equilibra la organización mediante estrategias como podemos observar el mapa estratégico en la Figura 13 con habilidades que ayuden a todas las áreas y a la empresa misma como aumentar ventas y disminuir costos mediante propuestas de valor, mejorar el flujo de información y que se detallen los planes estratégicos a todo el personal de la empresa.

El mapa estratégico viene de la base estratégica y se hace una guía para saber por dónde empezar las estrategias.

En primer lugar, tenemos como base de la estructura la capacitación del RRHH, en esta estrategia todos los empleados deberán estar capacitados en habilidades gerenciales y de servicio al cliente para un buen logro de proyectos en la organización.

En segundo lugar, como parte del aprendizaje se debe desarrollar destrezas estratégicas, para esto se realiza un análisis de la ventaja competitiva, mediante el análisis de la oferta de los servicios de seguros que tiene la empresa.

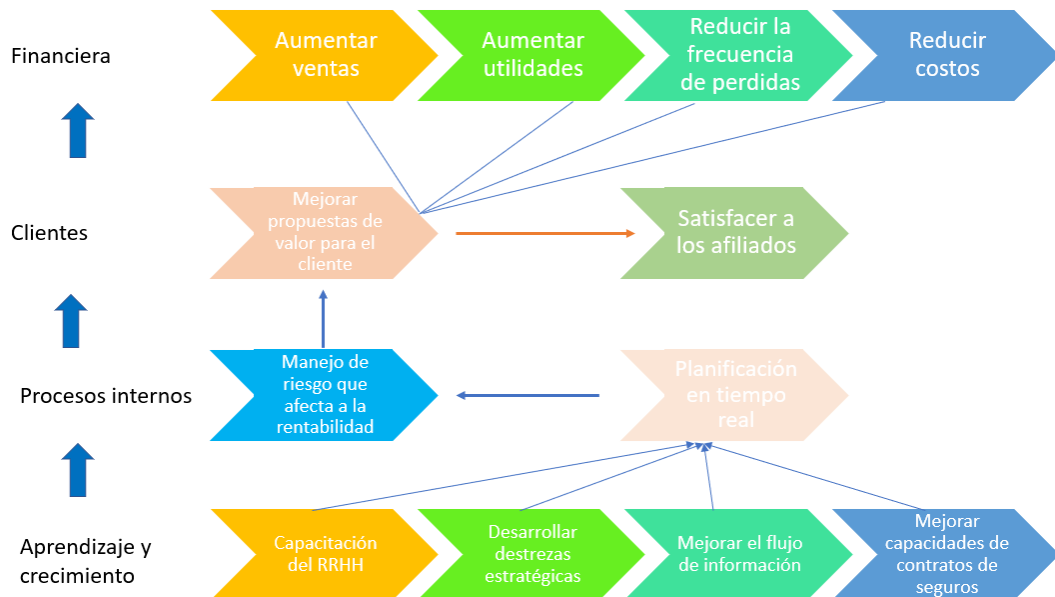
En tercer lugar, mejorar los procesos su flujo de información, en este enfoque seleccionamos los sistemas de comunicación adecuados, esto lo dividimos en dos secciones: físicamente, los trabajadores realizarán un intercambio de ideas en grupos pequeños y la otra sección será utilizada por actividades a distancia, por motivos del COVID-19 se realizará soluciones por chat en el cual mediante los empleados mismos efectuaran un intercambio de ideas.

Por último, preocuparse por el cliente mejorando los contratos de seguros y otorgando valor, para cumplir esta estrategia se realizará un análisis en las necesidades y requisitos de los clientes, buscar el objetivo del consumidor y adaptarlo a sus necesidades.

Todas estas estrategias tendrán un efecto final en las finanzas de la empresa con el aumento de las ventas, la disminución de los costos, mejor análisis de las inversiones, entre otros.

Figura 13

Mapa Estratégico



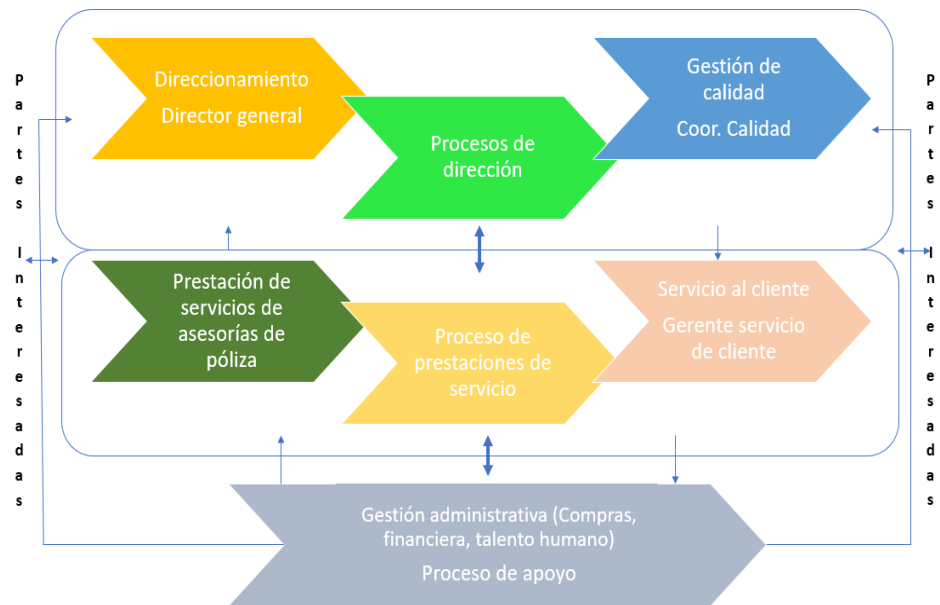
4.4. Etapa 4. Planear las operaciones

En esta etapa es cuando la estrategia transcurre del proceso de diseño a la ejecución operativa, se enfocan en los procesos agregadores de valores y se realizan reuniones informativas para estudiar la propuesta y de esta forma evaluar el cumplimiento de las metas. Deben costear las acciones operativas y su impacto en el plan financiero.

Para poder trazar esta operación de procesos se diseñó la matriz para solución de problemas en la cual tiene como finalidad la creación de un modelo de análisis para que se realicen propuestas de mejoras periódicamente.

Figura 14

Mapa de procesos



Podemos observar en la figura 14 un diagrama de valor o mapa de procesos el cual tiene como objetivo vincular los procesos y sus interrelaciones.

Se realiza un presupuesto mediante propuestas por la línea de acciones, cada acción implica un responsable que es el director de cada departamento de la empresa, como observamos anteriormente en la figura 13, las distintas acciones como las propuestas de valor para el cliente, la satisfacción de sus afiliados, la capacitación del RRHH, desarrollar destrezas estratégicas, mejorar el flujo de información y mejoras los de contratos de seguros, deberán estar contempladas en el presupuesto anual.

En el presupuesto anual constará un pronóstico de los ingresos por las ventas de los seguros, además se presupuestará gastos tanto fijos como variables de la empresa, también como herramienta de gestión financiera se

pronosticará el flujo de efectivo para un mejor control de las operaciones, también se realizará un presupuesto en los 5 departamentos de la organización y por último se realizará un seguimiento a todas las acciones ya antes mencionadas para que se genere un equilibrio en el presupuesto.

4.5. Etapa 5. Monitorear y aprender

En la quinta etapa se realiza revisiones mensuales de las estrategias y de la integración de información, en esta etapa es donde regulan los planes de acción.

Para facilidad en el sistema de monitoreo se deben organizar reuniones informativas con los directivos de las áreas, donde muestren los avances de sus objetivos departamentales. Podemos observar en la tabla 8, ejemplos de actividades que van desde entrenamiento del modelo de gestión *execution*, sesiones de trabajo para soluciones de problemas de la empresa, capacitación de análisis de riesgo, reuniones de revisión de ejecución del cronograma y retroalimentación, elaboración de flujograma, implementar los procesos mejorados, evaluar el proceso de implementación que planean cumplir cada semana por tres meses, marzo, abril, mayo.

Tabla 8

Diagrama de Grantt

Actividades	Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Entrenamiento del modelo de gestión Execution Premium												
Sesiones de trabajo a soluciones de problemas de la empresa												
Capacitación de análisis de riesgo												
Reuniones de revisión de ejecución del cronograma y retroalimentación												
Elaboración de flujogramas												
Implementar los procesos mejorados												
Evaluar el proceso de implementación												

4.6. Etapa 6. Testear y adaptar la estrategia

La última etapa como su nombre lo indica procura buscar ajustar la estrategia, examinar que iniciativas deben adaptarse y con esto revisar si se necesitan incorporar nuevas estrategias.

Luego de implementar el modelo y la estrategia se debe retroalimentar para tomar los correctivos necesarios y lograr la mejora continua.

Para medir si la propuesta de implementar un modelo de gestión Execution Premium sirve como una estrategia de planificación para la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña, utilizamos el indicador a corto

y largo plazo, lo cual mostró beneficios en la empresa y una mejora en reducir los costos.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo el diseño e implementación del modelo de gestión Execution Premium en la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña para llevar esto a cabo se realizó un estudio detallado del negocio con la finalidad de plantear una propuesta estratégica para mejorar las funciones de la organización.

El marco teórico permitió identificar las etapas de una planeación estratégica y distintos modelos de gestión incluyendo el Execution premium que es el más beneficioso para implementar a la organización pues este método presenta un marco sistemático y comprobado para la obtención de los resultados.

Los resultados del análisis de la empresa demostraron que, en todas las áreas departamentales de la organización se evidenció que no poseían FODA, PESTEL, CMI y otras herramientas de análisis estratégico. También pudimos evidenciar que poseen análisis estratégico entre los directivos más no socializado a los empleados.

En cuanto a factores estratégicos como misión, visión se evidenció que todos los departamentos están familiarizados con estos elementos al igual con el manual de funciones de los empleados. Por otro lado, se observó que no tienen implementado ningún modelo de gestión como método de organización para la empresa y objetivos estratégicos.

Así mismo se pudo evidenciar la confusión en las 5 áreas de la organización entre los objetivos estratégicos y los departamentales, puesto que no existe una descripción formal acerca de la diferencia entre estos objetivos.

Finalmente, en cuanto a si la empresa desea implementar el modelo de gestión Execution Premium se examinó que todas las áreas aceptaron el diseño del modelo.

El modelo de gestión Execution Premium propuesto en la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña en la presente investigación, permite observar que el implementar este modelo es útil y beneficioso para la organización, cada etapa desde traducir la estrategia hasta probar y adaptarla ofrece un análisis estratégico.

Traducir la estrategia, alinear la organización, planear las operaciones, monitorear y aprender y la prueba y adaptación de la estrategia, cada una de estas etapas son indispensables para la implementación del modelo de gestión Execution Premium y se cumpla para su máxima eficiencia.

Para lograr en un futuro la mejora del modelo para la organización se corrobora que el desarrollo de esta sea aplicado correctamente e implementado en el menor tiempo posible. La empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña, alcanzará sus metas y objetivos planteados con la implementación del modelo Execution Premium. Este permitirá alcanzar un enfoque detallado de la organización y generará una empresa más eficiente y confiable.

Recomendaciones

La primera recomendación después de analizar le empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña se deberá incorporar procesos estratégicos y socializarlos con los empleados de la empresa para un pronto desarrollo y mejora en la productividad de la empresa.

Se recomienda aplicar la propuesta para obtener una mayor rentabilidad para poder reducir costos y a su vez ganar participación en el mercado en el sector de bróker de seguros, debido a que aporta beneficios tanto al cliente como a la empresa, creando eficacia en sus operaciones.

Se recomienda a la empresa utilizar las distintas herramientas de plan estratégico mencionado en la propuesta del presente trabajo, debido a que muestra las habilidades de forma clara y objetiva y con ello ayudar a entender mejor la organización de la empresa.

Realizar observaciones y a la vez controlar de una manera correcta la operatividad y administración de la empresa bróker de seguros Gilbert & Boloña para mejorar el rendimiento de la organización.

REFERENCIAS

- Superintendencia de Compañías. (mayo de 2019). *Norma ejercicio de actividades de asesores productores de seguros*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjKqZrEI_n1AhWVtDEKHZlaDuoQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.supercias.gob.ec%2Fbd_supercias%2Fdescargas%2Flotaip%2Fa2%2F2019%2FJUNIO%2FResolucion_SCVS_INS_2019_006NAPS
- Álvarez Falcón, C. (2013). *Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/332789/89-296-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andrade, C., & Labarca, N. (2011). Fundamentación teórica de los modelos de gestión de la calidad en el servicio de información en instituciones universitarias. *Omnia*, 17(1), 82-95.
- BCE. (2021). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de bce.fin.ec/index.php/component/search/?searchword=seguros%20pib&searchphrase=all&limit=20
- Blanco Toro, L. M. (Noviembre de 2004). *Definición y diseño de un sistema de información y de control de gestión de costos para el área de productos planos de la siderurgica del orinoco C.A*. Obtenido de Universidad Católica Andrés Bello.
- Blázquez Santana, F. D. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Innovar*, 176.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S. A.

- Canyelles, J. M. (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. *Educación social: Revista de intervención socioeducativa*(37), 41-59.
- Chang, L., Alba M., G. N., Nora, L. P., Elvira, M., Moreno, M., & Myurna. (2010). *LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Sonora: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no60/costos.pdf>
- Echeverría, G. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*. Chile.
- FEDESEG. (2021). *FEDESEG Federacion Ecuatoriana de empresas de seguros*. Obtenido de fedeseg.org
- Fleitman, J. (2013). *Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI*. Obtenido de <https://ciemsa.mx/assets/c%3bmo-elaborar-un-plan-de-negocios.pdf>
- Gálvez-Berrios, M. F., Vallejos-Díaz, M., Bautista-Gonzales, J. K., & García-Mesta, V. M. (2021). Modelo de Gestión para la eficiencia en la ejecución de inversión pública. *Journal of business and entrepreneurial studie*.
- García, J. A., López, S. T., Pérez, P. P., & Victore, R. D. (2013). CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS BASADO EN INDICADORES Y LÓGICA BORROSA PROJECTS EXECUTION CONTROL BASED ON INDICATORS AND FUZZY LOGIC. 15-35.
- GONZÁLES, J. L. (Diciembre de 2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas, humanas*. Lima: Enfoques Consulting EIRL.
- Guerrero, H., & Vélez, W. (2013). Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil.Caso Omaconsa SA.
- Haro, A. S. (2020). Caracterización epidemiológica de Covid-19 en Ecuador. *InterAmerican Journal of Medicine and Health*, 3.

- JUSE. (2006). *The Deming Prize guide 2006 for overseas*. Tokio: The Deming Prize Committee.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- KPMG INTERNATIONAL. (2016). *Estudio mundial de la transformación*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/Ind%20%20Aseguradora%20Reinventando%20el%20Negocio.pdf>
- Londoño Contreras, E. F. (2013). *Estrategia para una empresa del sector ganadero en Colombia: implementación del sistema de gestión the execution premium*. Doctoral dissertation, Universidad EAFIT.
- MAPFRE. (2016). *Tendencias de crecimiento de los mercados aseguradores de America Latina para 2016*. Madrid: MAPFRE.
- MAPFRE. (2018). *EL MERCADO ASEGURADOR LATINO AMERICANO EN EL 2018*. MADRID: MAPFRE.
- Marcayata, E., Mendes, J., & Rodriguez, E. (2015). *Diseño de un modelo de gestion por procesos para empresas de seguros, ubicadas en la ciudad de Quito*. Obtenido de Universidad Pontificia Salesiana sede Quito: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9596/1/UPS-QT07579.pdf>
- Mendoza, D. A., & Arteaga, N. P. (2020). Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmanicar. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(3), 519-540.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Miranda, C. C. (2015). *Aplicação do modelo Execution Premium na Direção de Automação e Telecontrolo*.

- Mora, L. C. (2019). USO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA POTENCIACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES EN EL ECUADOR.
- Naranjo, M. M., Cedeño, F. A., & Barreto, M. D. (2019). El modelo de gestión execution premium aplicado en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Portoviejo-Ecuador. *ECA Sinergia*, 25-38.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- Nieto, N. T. (2018). *Tipos de Investigación*. Santo Domingo. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Pera, M. M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: Fondo Editorial Humanidades.
- Peralta, C. (2016). aplicación del modelo de planificación estratégica "execution premium"(Harvard Business Press) a la empresa sanitaria essbio SA (Chile). En U. d. Barcelona, *Conocimiento para la equidad social. Libro de actas X conferencia internacional encuentros Barcelona 2016* (págs. pp. 128-134).
- Ramos, B. R., & Naranjo, C. S. (2014). *La planificación Estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*. INAP.
- Rivas Tovar, L. A. (2002). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. *Estudios Gerenciales*(82), 13-45.
- Sampieri, R. F. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En R. F. Sampieri, *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. Mexico: McGraw Hill Education.
- Sánchez, J. I., & Sandulli, F. (2007). Evolución de los modelos de negocios en internet: situación actual en España de la economía digital. *ResearchGate*, 213-229.

- Shaw, G. (2020). 2021 insurance outlook. *Deloitte Insight*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook-2021.html?id=gx:2em:3int:4Insurance_Outlook21:5eng:6fsi:20201204
- Superintendencia de Compañías, Valores y seguros. (2021). *La competencia de Seguros la asumió la Superintendencia de Compañías desde septiembre del 2015*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvv/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (febrero de 2022). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.gob.ec/scvv>
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Guatemala.
- Vaca, J. E., & Vaca, D. M. (2020). Emprendimiento Ferretero como base para un Modelo de Negocio: caso Tungurahua-Ecuador. *RECITIUTM*, 7(1), 69-88.
- Vide, B. M. (2017). *xecution Premium: o caso da Amorim & Irmãos*. Universidade Católica Portuguesa.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Delgado Vélez Patricia Carolina**, con C.C: # 1313714014 y **Toala Asan, Simoney Nelita**, con C.C: # **0924186083** autoras del trabajo de titulación: **Modelo de gestión de Execution Premium para la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciadas en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **21 de febrero del 2022**

f. _____

Nombre: **Delgado Vélez Patricia Carolina**

C.C: **1313714014**

f. _____

Nombre: **Toala Asan, Simoney Nelita**

C.C: **0924186083**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Modelo de gestión de Execution Premium para la empresa de bróker de seguros Gilbert & Boloña en la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Delgado Vélez Patricia Carolina Toala Asan Simoney Nelita		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Mendoza Villavicencio Christian Ronny		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciadas en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	78
ÁREAS TEMÁTICAS:	Modelo de gestión, Execution Premium, Gestión Empresarial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Competencia, Execution Premium, Análisis Estratégico, Modelo de gestión, Indicadores, Evaluación de desempeño.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente trabajo busca proponer un modelo de gestión que parte del análisis FODA, la formulación de misión, visión y valores basado en las necesidades de la empresa y orientado a la eficiencia y productividad de la organización. Esta investigación parte del análisis descriptivo-aplicado con el objetivo de recopilar datos e información para de esta forma responder preguntas con el fin de resolver el problema. Para el desarrollo de la investigación empleamos el enfoque cualitativo utilizando un cuestionario de preguntas guías la cual nos ayudó a obtener información real de los aspectos investigados. Como resultados tenemos a una empresa que tiene falencias en su organización departamental, no cuenta con estrategias para enfrentar el mercado o a sus competidores y no cuentan con un sistema de gestión que ayude a automatizar sus procesos y mejorar su productividad. Se propone aplicar la propuesta de un sistema de gestión Execution Premium para obtener una mayor rentabilidad, una mejora en los costos y a su vez analizar la competencia en el sector de bróker de seguros, debido a que este modelo aporta beneficios tanto al cliente como a la empresa, creando eficacia en sus operaciones.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593982440924 +593988049750	E-mail: carolina.delgadov28gmail.com simoneytoalahotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4-380 4600 Extensión: 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			