



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR – FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA EMPRESA
“ASESORES & AJUSTADORES DE SEGUROS”**

PRESENTADO POR:

JULIO CÉSAR SAA NAVARRO

**LA PAZ – BOLIVIA
2006**

Nº 0043

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PARA LA EMPRESA

**“ASESORES & AJUSTADORES
DE SEGUROS”**

POSTULANTE: Julio César Saa Navarro

PROFESOR GUIA: Lic. Freddy Ramos Quiroga

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de
graduación en cumplimiento parcial de los requisitos para
optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Agosto de 2006

DEDICATORIA

*A mi esposa Jenny y a mis hijos
Marcelo, Daniel y Erick, que me
apoyaron incondicionalmente en la
culminación de mis estudios y en la
elaboración del presente trabajo.*

*A mis padres, Reinaldo y Victoria, por
haberme guiado acertadamente en la
vida.*

AGRADECIMIENTO

*A Dios, por las bendiciones y fortaleza para
seguir adelante.*

*A la Universidad La Salle en Bolivia, a los
catedráticos y docentes, por haberme dado la
oportunidad de culminar el grado de licenciatura
y por los conocimientos transmitidos.*

*A Francisco Nalda M., Gerente Propietario de la
empresa Asesores & Ajustadores de Seguros,
que con su experiencia y desprendimiento
contribuyo a la culminación del trabajo.*

*Mención especial de agradecimiento al Lic.
Freddy Ramos Quiroga, quien como profesor
guía, fue un importante aporte al presente
trabajo.*

PERFIL DE TRABAJO DIRIGIDO

PARTE INTRODUCTORIA	I
INTRODUCCIÓN	I
ANTECEDENTES	IV
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	V
Elementos del problema	V
Interrogante General	V
Interrogantes específicos	V
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	V
Objetivo general	V
Objetivos específicos	VI
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	VI
Justificación teórica	VII
Justificación metodológica	VII
Justificación práctica	VII
Justificación personal	VII
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	VIII
Ámbito geográfico	VIII
Ámbito económico	VIII
Ámbito financiero	VIII
MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	VIII
Fuentes Primarias	VIII
Fuentes Secundarias	IX
HORIZONTE DE TIEMPO	IX

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

ASESORES & AJUSTADORES DE SEGUROS

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA	1
CAP. I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción General	1
1.2. Descripción social	2
1.3. Descripción cultural	2
1.4. Descripción económica	2
CAP. II IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
2.1. Antecedentes del problema	3
2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema	3
2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema	4
2.4. Beneficios a la actividad profesional	4
CAP. III DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	5
3.1. Principales actividades que se desempeña en la empresa	5
3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas	5
3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la empresa	6
3.1.3. Factores y problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados	6
SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO	7
CAP IV ESTRATEGIA	7
4.1. Definición	7
4.2. El arte de pensar estratégicamente	9
CAP V ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	11
5.1. Modelo de administración estratégica	12
5.1.1. Definición de la misión y las metas principales	12
5.1.2. Análisis del ambiente operativo externo	12
5.1.3. Análisis del ambiente operativo interno	12

5.1.4.	Selección de la estrategia.....	12
5.1.5.	Implementación de la estrategia.....	14
CAP. VI	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	15
6.1.	Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	16
6.2.	Los factores críticos de éxito.....	17
6.3.	Las estrategias competitivas genéricas.....	17
6.3.1.	Liderazgo absoluto en costos.....	18
6.3.2.	Diferenciación.....	18
6.3.3.	Especialización.....	20
6.3.4.	El peligro de quedarse en el medio.....	20
6.4.	La cadena de valor.....	21
6.4.1.	Actividades primarias.....	22
6.4.1.1.	Logística de entrada.....	22
6.4.1.2.	Operaciones.....	23
6.4.1.3.	Logística de salida.....	23
6.4.1.4.	Marketing y ventas.....	23
6.4.1.5.	Servicio.....	23
6.4.2.	Actividades de apoyo.....	24
6.4.2.1.	Compras.....	24
6.4.2.2.	Desarrollo de tecnología.....	24
6.4.2.3.	Gestión de recursos humanos.....	24
6.4.2.4.	Infraestructura de la empresa.....	24
CAP. VII	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	26
7.1.	Perspectivas.....	27
7.1.1.	Perspectiva Financiera.....	27
7.1.2.	Perspectiva del Cliente.....	28
7.1.3.	Perspectiva de Procesos Internos.....	28
7.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	28
7.2.	Definición de la misión y metas principales.....	28
7.3.	De la visión al plan de acción.....	31
7.3.1.	Traducción de la visión.....	31
7.3.2.	Definición de estrategias.....	32
7.3.3.	Determinación de los objetivos estratégicos.....	33
7.3.4.	Indicadores estratégicos.....	33
7.3.5.	Metas estratégicas.....	33

	Página
7.3.6. Plan de acción.....	33
7.4. Sistemas de control de gestión estratégico.....	34
CAP. VIII TEORÍA DE SEGUROS.....	35
8.1. La empresa de seguros o entidad aseguradora.....	35
8.2. El seguro.....	35
8.3. Seguro de personas	36
8.4. Seguros de daños (o patrimoniales).....	36
8.5. El siniestro.....	37
8.6. La indemnización.....	37
8.7. Peritaje.....	37
8.8. Nombramiento de peritos.....	38
8.9. Auxiliares del seguro.....	38
TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO.....	39
CAP. IX ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
9.1. Metodología de la investigación.....	39
9.1.1. Tipo de investigación.....	39
9.2. Modalidad del trabajo.....	39
9.3. Diseño de la investigación.....	39
9.4. Determinación del universo y la muestra.....	40
9.5. Medios e instrumentos para la investigación de campo.....	40
9.5.1. Método de recolección de datos.....	40
9.5.1.1. Cuestionarios.....	40
CAP. X ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO.....	41
10.1. Definición del negocio Asesores & Ajustadores de Seguros.....	41
10.2. Misión de la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros.....	42
10.2.1. Misión.....	42
10.2.2. Visión.....	42
10.2.3. Valores filosóficos.....	42
10.3. Monitoreo del entorno.....	43
10.3.1. Entorno externo.- Factores de mercado.....	44
10.3.1.1. Análisis del comportamiento de las variables básicas del macro entorno.....	44
10.3.1.1.1. Visión general de la economía.....	44

10.3.1.1.2.	Mercado.....	45
10.3.1.1.3.	Análisis de las tendencias.....	45
10.3.1.1.4.	Acontecimientos políticos y sociales.....	46
10.3.1.2.	Ambiente regulatorio.....	46
10.3.1.3.	Ambiente de la industria aseguradora.....	47
10.3.1.4.	Ambiente competitivo.....	50
10.3.1.4.1.	Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	50
10.3.1.4.2.	Estudio de la oferta, competencia local.....	51
10.3.1.4.3.	Estudio de la demanda, estimación.....	54
10.3.2.	Entorno interno de la empresa.....	55
10.3.2.1.	Identificación de los servicios y sus características.....	55
10.3.2.2.	Análisis de la posición competitiva.....	60
10.3.2.3.	Análisis de la cadena de valor.....	61
CAP. XI	ÁREA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA.....	64
11.1.	Estructura organizacional.....	64
11.1.1.	Nivel Gerente General.....	64
11.1.2.	Nivel Asistente de Gerencia.....	64
11.1.3.	Nivel de Unidad.....	64
11.1.4.	Nivel de Unidad de Apoyo.....	65
CAP. XII	ÁREA FINANCIERA.....	66
12.1.	Análisis de estados financieros.....	66
CAP. XIII	CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO.....	70
13.1.	Conclusiones de la información primaria.....	70
13.2.	Conclusiones del entorno externo.....	79
13.2.1.	Oportunidades.....	79
13.2.2.	Amenazas.....	80
13.3.	Conclusiones del entorno interno de la empresa.....	80
13.3.1.	Fortalezas.....	80
13.3.2.	Debilidades.....	81
CUARTA PARTE:	PROPUESTA.....	82

CAP. XIV	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	82
14.1.	Objetivo general	82
14.2.	Objetivos específicos	82
CAP XV	ALCANCES DE LA PROPUESTA	83
CAP. XVI	PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	84
16.1.	Objetivos o metas de largo plazo	84
16.2.	Traducción de la visión	84
16.3.	Generación de la estrategia	85
16.4.	Planteamiento de estrategias	86
16.4.1.	Matriz de priorización de estrategias	87
16.5.	Selección estratégica	88
16.5.1.	Estrategia de especialización en diferenciación	88
16.5.2.	Estrategia de control de gastos y costos	88
16.6.	Conjunto de decisiones para asegurar la ventaja competitiva	88
16.6.1.	Dimensión	88
16.6.1.1.	Mercadotecnia, aplicación de las cuatro P's	88
16.6.1.1.1.	Producto (servicios)	88
16.6.1.1.2.	Precios	91
16.6.1.1.3.	Plaza	91
16.6.1.1.4.	Promoción y publicidad	93
16.6.2.	Actividades de la cadena de valor	94
16.6.2.1.	Actividades primarias	94
16.6.2.2.	Actividades de apoyo	97
16.6.3.	Recursos	98
16.7.	Diseño de la estructura organizacional alineada a las estrategias	100
16.8.	Diseño de sistemas de control	101
16.8.1.	Cuadro de mando integral	101
16.8.1.1.	Estrategia de especialización en diferenciación	102
16.8.1.2.	Estrategia de control de gastos y costos	103
16.8.1.3.	Perspectiva financiera	104
16.8.1.4.	Perspectiva clientes	105
16.8.1.5.	Perspectiva de procesos internos	106
16.8.1.6.	Perspectiva del aprendizaje	107
16.8.1.7.	Datos	108

	<i>Página</i>
16.8.1.8. Cronograma de implementación.....	109
16.8.1.9. Tablero de control.....	110
CAP. XVII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	111
17.1. Conclusiones.....	111
17.2. Recomendaciones.....	112
Bibliografía.....	113

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1.	Diagrama de Gantt con los tiempos y fechas del estudio.....	IX
Figura No. 2.	Componentes del proceso de administración estratégica.....	13
Figura No. 3.	Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	16
Figura No. 4.	Ventaja estratégica de Michael Porter.....	18
Figura No. 5.	Cadena de valor.....	22
Figura No. 6.	Cuadro de mando integral.....	27
Figura No. 7.	La relación entre la misión, los grupos de interés y las estrategias.....	29
Figura No. 8.	Marco teórico de Abell para definir el negocio.....	30
Figura No. 9.	Representación gráfica de la visión.....	31
Figura No. 10.	Traducción de la misión.....	32
Figura No. 11.	Matriz del cuadro de mando integral.....	34
Figura No. 12.	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	50
Figura No. 13.	Cadena de valor de Asesores & Ajustadores de Seguros.....	63
Figura No. 14.	Estructura orgánica.....	65
Figura No. 15.	Mapa estratégico de Asesores & Ajustadores de Seguros.....	86
Figura No. 16.	Estructura de los canales de distribución.....	93
Figura No. 17.	Diseño de la nueva estructura organizacional de Asesores & Ajustadores de Seguros.....	100
Figura No. 18.	Menú principal de software de cuadro de mando integral.....	101
Figura No. 19.	Matriz de cuadro de mando integral alineada a la estrategia de especialización en diferenciación.....	102
Figura No. 20.	Matriz de cuadro de mando integral alineada a la estrategia de control de gastos y costos.....	103
Figura No. 21.	Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva financiera.....	104
Figura No. 22.	Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva clientes.....	105
Figura No. 23.	Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva de procesos internos.....	106
Figura No. 24.	Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva del aprendizaje.....	107
Figura No. 25.	Plantilla de carga de datos en el software del cuadro de mando integral.....	108
Figura No. 26.	Diagrama de Gantt – cronograma de implementación.....	109
Figura No. 27.	Tablero de comando o control en el software de cuadro de mando integral.....	110

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1.	Variaciones porcentuales de crecimiento y composición de la cartera de los últimos tres años.....	49
Cuadro No. 2.	Empresa que prestan servicios similares.....	51
Cuadro No. 3.	Siniestros atendidos por empresas ajustadoras.....	52
Cuadro No. 4.	Siniestros directos por ramos y porcentaje de siniestralidad.....	53
Cuadro No. 5.	Ingresos por servicios en Asesores & Ajustadores de Seguros.....	57
Cuadro No. 6.	Ingresos por tipo de servicios y por ramos 2002 – 2004.....	58
Cuadro No. 7.	Matriz de ponderación de la cadena de valor.....	62
Cuadro No. 8.	Indicadores financieros 2002 – 2004.....	67
Cuadro No. 9.	Balance comparativo gestiones 2002 – 2004.....	68
Cuadro No. 10.	Estado de resultados comparativo gestiones 2002 – 2004.....	69
Cuadro No. 11.	Matriz FODA.....	85
Cuadro No. 12.	Matriz de priorización de estrategias.....	87
Cuadro No. 13.	Políticas de precios de nuestros servicios.....	91

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.	Producción por compañías – seguros generales 2004.....	48
Gráfico No. 2.	Producción directa suscrita por ramo de seguro.....	49
Gráfico No. 3.	Producción y siniestralidad por ramos de seguro 2002 – 2004.....	54
Gráfico No. 4.	Siniestros directos por compañías – seguros generales 2004.....	55
Gráfico No. 5.	Ingresos por compañías.....	57
Gráfico No. 6.	Ingresos por honorarios por ramos de seguro.....	59
Gráfico No. 7.	Radar de competencias.....	60
Gráfico No. 8.	Factores que inciden en la contratación de una empresa especializada en ajustes.....	70
Gráfico No. 9.	Número de compañías que contratan los servicios de Asesores & Ajustadores de seguros.....	71
Gráfico No. 10.	Calidad de los informes que presenta Asesores & Ajustadores de Seguros.....	71
Gráfico No. 11.	Porcentaje de compañías que contratan empresas especializadas en ajustes y liquidación de siniestros en el ramo de automotores.....	72
Gráfico No. 12.	Porcentaje de siniestros automotores que las compañías aseguradoras transfieren hacia las empresas ajustadoras especializadas.....	73
Gráfico No. 13.	Grado de percepción de las compañías aseguradoras, respecto a las Nuevas tendencias del mercado asegurador mundial, sobre la terciarización de reclamos automotores.....	73
Gráfico No. 14.	Grado de percepción acerca de la especialización en desarrollo y comercialización de productos de seguros y sobre la transferencia de la administración de reclamos hacia empresas especializadas.....	74
Gráfico No. 15.	Porcentaje de la producción neta de anulaciones en el ramo de Automotores que las compañías destinan a los costos de administración de reclamos por cuenta propia.....	75
Gráfico No. 16.	Grado de aceptación del desarrollo de un nuevo producto, Administración de reclamos basados en los principios de confidencialidad, imparcialidad y oportunidad, a ser ofertados a las compañías a través de la terciarización de servicios.....	75
Gráfico No. 17.	Grado de aceptación de las compañías para transferir la administración de reclamos automotores hacia empresas especializadas.....	76
Gráfico No. 18.	Opinión sobre los sistemas de retribución propuesto por las compañías aseguradoras.....	77
Gráfico No. 19.	Grado de aceptación sobre la realización de seminarios acerca de las Ventajas y desventajas de transferir la administración de reclamos automotores a través de la terciarización.....	78

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1.	Modelo de cuestionario orientado a recopilar información primaria.....	115
Anexo No. 2.	Ley de Seguros de la República de Bolivia No. 1883.....	118
Anexo No. 3.	Resolución Administrativa No. IS-187 Reglamento de Registro de Auxiliares de Seguros en los campos de Ajustadores y Liquidadores de Reclamos, Inspectores de Averías e Investigadores de Siniestros.....	140
Anexo No. 4.	Resolución Administrativa No. IS 568 Autoriza la inscripción de Francisco Nalda Mujica en el Registro de Auxiliares del Seguro.....	150
Anexo No. 5.	Matricula de inscripción en el Registro de Comercio.....	154
Anexo No. 6	Certificado de inscripción en el Padrón Nacional de Contribuyentes NIT No. 1025019023.....	155

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo de los negocios avanza a pasos agigantados, y este movimiento arrollador va de la mano con los cambios, sociales, culturales, económicos y tecnológicos que surgen en el entorno.

Las empresas que deseen llegar con éxito en el futuro próximo tienen, y deben administrarse con una nueva visión de negocios. Esta nueva visión la llamamos Administración Estratégica, que como su nombre lo indica, es el conjunto de estrategias para la competitividad, por lo que se soporta en la planeación estratégica.

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal. Pero cuando el bien o servicio se modifica o se sustituye, o bien cuando los territorios de prestación de servicios se extienden, las áreas funcionales aumentan.

Debe darse mayor consideración a la necesidad para aplicar la administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. En la práctica, más temprano o más tarde, la mayoría de las empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas, pierden energía, no alcanzan sus metas, yerran su camino. A primera vista existen decenas de razones para que esto suceda: el bien o servicio se vuelve anticuado, la empresa ha crecido con tal rapidez que el gerente general o propietario no puede hacer frente a los problemas

administrativos, la persona que inició la empresa se retira dejando un vacío en la dirección, etcétera. Sin embargo, las razones anteriores y otras más para que una empresa no funcione adecuadamente, se reducen a sólo tres:

1. La empresa ya no tiene un claro objetivo.
2. El propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general.
3. Hace falta una dinámica dirección.

Puesto que las tres razones de estos problemas de administración son las que la administración estratégica está destinada a resolver, las pequeñas y medianas empresas, sobre todo en dicha posición, pueden adoptar de manera provechosa esta práctica, aunque es mejor prevenir que curar problemas administrativos, resulta necesario introducir la administración estratégica "antes" de que una empresa comience a estancarse.¹

En el caso específico de la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros, empresa que actualmente se encuentra en su cuarto año de gestión, tuve la oportunidad de participar como Contador General, responsable de llevar los registros contables y la emisión de los estados financieros. Pese a los buenos resultados pude evidenciar que la misma no se administra con una visión de largo plazo.

En tal sentido, al culminar mis estudios de Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad La Salle Bolivia, y como trabajo final de grado dirigido, propuse al principal ejecutivo de Asesores & Ajustadores de Seguros, efectuar un estudio que permita a la empresa consolidarse, generar excedentes satisfactorios y crecer en el mercado, administrada científicamente a través de

¹ Rodríguez Valencia J, *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*, Ecasa, México, 1997.

un modelo de administración estratégica; propuesta que fue aceptada de muy buen grado.

La metodología de recolección de datos que utilizaremos para efectuar la investigación será de fuentes primarias, como ser las entrevistas con los ejecutivos y empleados, cuestionarios a principales clientes sobre los servicios prestados y de fuentes secundarias, obtendremos información general y específica del sector, en el ente fiscalizador Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros y otras entidades de la economía boliviana.

El estudio estará basado en la teoría de pensadores en administración estratégica, de los cuales mencionaremos los principales, a saber: HILL Charles W.L. / JONES Gareth R., PORTER Michael, NORTON David / KAPLAN Robert, HERNÁNDEZ R. / FERNÁNDEZ C. / BAPTISTA P.

En la presente investigación en la primera parte se presenta la descripción de la institución objeto de estudio, la identificación y descripción del problema, y la descripción de la actividad empresarial.

En la segunda parte se exponen el marco teórico en el que se basa el presente estudio e investigación.

En la tercera parte el marco práctico, se definirá los aspectos metodológicos de la investigación, evaluación del área estratégica y de mercado, evaluación del área organizacional y administrativa y evaluación del área financiera y las conclusiones del trabajo de campo.

En la cuarta parte se expone la propuesta objeto de estudio en el que se establece los objetivos, los alcances, el planteamiento y desarrollo de la propuesta y las conclusiones finales del presente estudio.

ANTECEDENTES

Asesores, Ajustadores de Seguros es una empresa dedicada a los ajustes y liquidaciones de reclamos, inspección de averías e investigación de siniestros, fiscalizada por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros, y la Ley de Seguros de la República de Bolivia No. 1538 de fecha 25 de junio de 1998. Autorizada a funcionar mediante Resoluciones Administrativas N°. IS 544 y N° IS 568 de fechas 10 y 25 de octubre de 2000.

Durante este período la empresa se ha mantenido en el mercado logrando alcanzar un importante crecimiento y prestigio, razón por la cual McLarens Young Internacional, empresa multinacional dedicada al asesoramiento y ajuste de siniestros le ha confiado su representación para Bolivia.

Lo anterior viene a constituirse en un reto importante en la administración de Asesores & Ajustadores de Seguros; la problemática básica de la Empresa es la de no contar con herramientas de gestión gerencial y administrativa en el largo plazo, por lo que es prioritario efectuar un estudio que le permita consolidarse, generar excedentes satisfactorios y crecer en el mercado con una administración científica, formulando un modelo de administración estratégica.

Consideramos que el presente estudio será un valioso aporte a la gestión gerencial y administrativa de Asesores & Ajustadores de Seguros, razón por la cual la presente propuesta ha sido aceptada por el principal ejecutivo de la empresa.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Elementos del problema

Interrogante General

¿Cómo la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros logrará mejorar su posición competitiva?

Interrogantes específicos

- ¿La formulación de estrategias de especialización en diferenciación conseguirá incrementar los ingresos por los servicios prestados?
- ¿La implementación de las estrategias, basados en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente como ventaja competitiva, logrará que la entidad preste servicios de calidad?
- ¿El diseño de sistemas de control gestión estratégico basadas en el Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard), permitirá a la empresa implementar las estrategias?

Planteamiento de objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de Administración Estratégica para la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros que ayude a mejorar su posición competitiva.

Objetivos específicos

- Formular estrategias de especialización en diferenciación, para incrementar los ingresos por servicios prestados.
- Establecer las bases para la implementación de las estrategias, basadas en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, como ventajas competitivas.
- Diseñar sistemas de control de gestión estratégico basadas en el Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard).

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del presente estudio e investigación relacionado con la temática de la administración, pretende establecer que se puede alcanzar el éxito y competitividad en una organización, aplicando la administración estratégica para la competitividad.

También se pretende establecer que en la pequeña y mediana empresa existe la necesidad de aplicar la Administración Estratégica, tomando en cuenta que en la práctica, tarde o temprano las empresas pierden energía, no alcanzan sus metas, yerran su camino, no tienen un claro objetivo, el propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general o hace falta una dinámica en la dirección.

El estudio será un valioso aporte para la consecución de los objetivos empresariales, logrando su consolidación, crecimiento y expansión así como la obtención de mayores rendimientos sobre el patrimonio de la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros.

Justificación teórica. El estudio busca mostrar conceptos sobre administración estratégica, aplicados a la pequeña y mediana empresa, tomando en cuenta que el sector de estudio es el asegurador y que también sobre este aspecto, aunque no en abundancia, existe bibliografía especializada. Este análisis se fundamenta en la importancia que debería dársele a la utilización de la administración estratégica.

Justificación metodológica. Para la consecución de los objetivos del estudio será necesaria la utilización de técnicas de recolección de datos, como las entrevistas, cuestionarios y bibliografía especializada en el tema, que brindarán un bagaje de información confiable.

Adicionalmente el presente trabajo se constituirá en una herramienta de consulta y análisis para profundizar y/o ampliar más, aquellas investigaciones sobre administración estratégica en la pequeña y mediana empresa.

Justificación práctica. El estudio busca a través de la aplicación de la teoría, la implementación de una administración estratégica en Asesores & Ajustadores de Seguros,

Justificación personal. En lo personal el estudio e investigación será puesto a consideración de la Universidad La Salle Bolivia para obtener el grado de licenciatura en Contaduría Pública. En anexo adjunto se encuentra el Convenio Interinstitucional entre la Universidad la Salle Bolivia y la Empresa Asesores & Ajustadores de Seguros.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

Ámbito geográfico.

El presente estudio se desarrollará en las oficinas de la Empresa ubicadas en la calle Costa Rica No 50 en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Ámbito económico.

La actividad principal de Asesores & Ajustadores de Seguros es la prestación de diversos servicios de asesoramiento en seguros, ajustes y liquidación de reclamos, inspección de averías e investigación de siniestros, por lo tanto corresponde al sector terciario de la economía.

Ámbito financiero

La prestación de los servicios ofertados por Asesores & Ajustadores de Seguros tiene como objetivo el de generar una rentabilidad sobre la inversión patrimonial de su propietario, por lo está catalogada como una entidad con fines de lucro.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes Primarias

Realizaremos encuestas a través de cuestionarios, a los gerentes de las ocho compañías aseguradoras quienes son nuestros principales clientes, y que se constituyen en el 100% de una población finita conocida.

Fuentes Secundarias

Obtendremos información general y específica del sector en el ente fiscalizador, Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros y otras entidades de la economía boliviana, revistas, boletines y otros.

HORIZONTE DE TIEMPO

Figura No. 1.- Diagrama de Gantt, con los tiempos y fechas del estudio.

PERFIL DE TRABAJO DIRIGIDO

**Administración Estratégica
para la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros
Cronograma de actividades y tiempo de ejecución**

Nro.	Nombre de la Tarea	Duración Días	Jul-05		Ago-05		Sep-05		Oct-05		Nov-05		Dic-05	
			1-15	16-31	1-15	16-31	1-15	16-30	1-15	16-31	1-15	16-30	1-15	16-31
	PERFIL DE TRABAJO DIRIGIDO	26												
	Parte Introductoria	26												
	PRIMERA PARTE - LA EMPRESA	8												
Cap. I	Descripción de la empresa	2												
Cap. II	Identificación y descripción del problema	4												
Cap. III	Descripción de la actividad empresarial	2												
	SEGUNDA PARTE - MARCO TEÓRICO	28												
Cap. IV	Estrategia	4												
Cap. V	Administración estratégica	6												
Cap. VI	Estrategia competitiva	7												
Cap. VII	Cuadro de mando integral	6												
Cap. VIII	Seguros	3												
Cap. IX	Outsourcing o terciarización	2												
	TERCERA PARTE - MARCO PRÁCTICO	44												
Cap. X	Aspectos metodológicos de la investigación	8												
Cap. XI	Área estratégica y de mercado	11												
Cap. XII	Área organizacional y administrativa	5												
Cap. XIII	Área financiera	12												
Cap. XIV	Conclusiones del trabajo de campo	8												
	CUARTA PARTE - PROPUESTA	34												
Cap. XV	Objetivos de la propuesta	2												
Cap. XVI	Alcances de la propuesta	3												
Cap. XVII	Planteamiento y desarrollo de la propuesta	25												
Cap. XVIII	Conclusiones y recomendaciones finales	4												
	PRESENTACIÓN DE TRABAJO DIRIGIDO	1												
	EVALUACIÓN DE TRABAJO	10												
	DEFENSA DE TRABAJO	1												

Fuente: Elaboración propia

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Descripción General

Asesores, Ajustadores de Seguros es una empresa dedicada a los ajustes y liquidaciones de reclamos, inspección de averías e investigación de siniestros, fiscalizada por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros, y la Ley de Seguros de la República de Bolivia No. 1883 de fecha 25 de junio de 1998. Autorizada a funcionar como Empresa Unipersonal en el rubro de Auxiliares del Seguro, mediante Resoluciones Administrativas N°. IS 544 y N° IS 568 de fechas 10 y 25 de octubre de 2000.

Durante este período 2000 – 2004, la empresa se ha mantenido en el mercado logrando alcanzar un importante crecimiento y prestigio, razón por la cual McLarens Young Internacional, empresa multinacional dedicada al asesoramiento y ajuste de siniestros le ha confiado su representación para Bolivia.

1.2. Descripción social

El aporte de la actividad principal o los servicios de ajuste y liquidación de siniestros en forma imparcial, permite a los asegurados y a la sociedad obtener una indemnización justa de acuerdo a las condiciones de la póliza. Por otra parte la empresa genera empleos directos e indirectos cumpliendo una función social en nuestro país.

1.3. Descripción cultural

Asesores & Ajustadores permanentemente realiza eventos y seminarios auspiciados por empresas transnacionales de ajustes, a las compañías aseguradoras, brokers de seguro, de reaseguro y asegurados, sobre las nuevas tendencias del seguro y el rol de las empresas ajustadoras a nivel internacional aportando a la cultura del seguro.

1.4. Descripción económica

La generación de impuestos al valor agregado en la prestación de servicios, se constituye en un importante aporte al producto interno bruto, contribuyendo a la economía del país. De la misma manera genera utilidades para el propietario y salarios para los empleados de la empresa.

CAPITULO II

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del problema

En la actualidad las empresas se enfrentan a problemas derivados de la globalización y la competitividad, problemas para los cuales la mayoría de las empresas no están preparadas.

Asesores & Ajustadores de Seguros no está ajena a esta realidad; en un sector de negocios que se encuentra fiscalizado por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros, la empresa tiene y debe adaptarse a los cambios, sociales, culturales, económicos y tecnológicos que surgen en el entorno para ser cada vez más competitiva.

La problemática general de la Empresa es que la rentabilidad del patrimonio y la tasa interna de retorno es insuficiente a las expectativas del gerente propietario, debido a que no cuenta con herramientas de gestión gerencial y administrativa en el largo plazo, por lo que debilita su consolidación, el fortalecimiento del patrimonio y el crecimiento en el mercado.

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema

El resultado positivo de la implementación de una administración estratégica en Asesores & Ajustadores de Seguros, está orientado a que el personal, la sociedad, los asegurados y proveedores perciban un alto grado de madurez en la atención de sus reclamaciones por siniestros, que estos sean oportunos y transparentes.

2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema

El estudio será un valioso aporte para la consecución de los objetivos empresariales, logrando la obtención de rendimientos mayores, tasa interna de retorno acorde al costo de oportunidad esperado por el principal, consolidarse en el mercado y fortalecer su patrimonio.

2.4. Beneficios a la actividad profesional

Como beneficio a la actividad profesional se pretende establecer que en la pequeña y mediana empresa existe la necesidad de aplicar la Administración Estratégica, tomando en cuenta que en la práctica, tarde o temprano las empresas pierden energía, no alcanzan sus metas, yerran su camino, no tienen un claro objetivo, el propietario no sabe cómo alcanzar el objetivo general o hace falta una dinámica en la dirección.

Adicionalmente el presente trabajo se constituirá en una herramienta de consulta y análisis para profundizar y/o ampliar más, aquellas investigaciones sobre administración estratégica en la pequeña y mediana empresa.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Principales actividades que se desempeña en la empresa

Como consultor, las principales actividades son: ²

- Efectuar un diagnóstico de la empresa, mismo que servirá de marco de referencia para la intervención del consultor y la posible solución de los problemas identificados.
- Diseñar la estrategia de intervención de consultoría en la empresa y precisar con mayor exactitud los orígenes de sus problemas.
- Convencer e involucrar al cliente, y también a su equipo gerencial, para que, tomando un riesgo moderado, implementen una estrategia de solución, o por lo menos de desplazamiento del problema identificado.
- Evaluar el impacto que las estrategias de solución puestas en práctica han tenido sobre los resultados y la rentabilidad de la empresa.

3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas

Es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda al gerente propietario a alcanzar objetivos y fines de la organización, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

² Juárez Hernández, Othón (1995). "Cómo la pequeña y mediana empresa puede contratar y aprovechar los servicios de un consultor externo" Gestipolis.

Entre las principales características de las actividades desarrolladas por el consultor podemos mencionar las siguientes³:

- Objetividad
- Analíticas
- Específicas y
- Generador de alternativas

3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la empresa

El presente estudio esta orientado a lograr que la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros, desarrolle y oferte a las compañías aseguradoras un servicio especializado en la atención directa de las reclamaciones en el ramo de automotores, innovando el actual servicio que es prestado directamente por los departamentos de reclamos en las mencionadas compañías, a través de la terciarización u outsorsing, acorde con las nuevas tendencias del mercado mundial en este aspecto.

3.1.3. Factores y problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados

Los problemas que pueden influir en el logro de los resultados esperados son la resistencia y la desconfianza de los principales ejecutivos de las compañías aseguradoras, debido al desconocimiento de las ventajas que obtendría su empresa terciarizando el servicio de atención de reclamos de automotores.

³ Milan, Kurb. "Consultoría de empresas. Guía para la profesión" Tercera Edición. Ed. Limusa México 2000

SEGUNDA PARTE

MARCO TEÓRICO

CAPITULO IV

ESTRATEGIA

4.1. Definición

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo⁴.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C.) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro **El Arte de la Guerra**:

"... el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo ..."

Su visión previó las guerras quirúrgicas del futuro:

"... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas ..."

⁴ <http://html.rincondelvago.com/administracion-estrategica.html> - *Gerencia Empresarial*

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

- Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.
- Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Siguiendo la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Webster's dice que la estrategia es:

"la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra."

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.

La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una **intención estratégica** que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

4.2. El arte de pensar estratégicamente

En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate⁵.

Sun Tzu, en su libro *El Arte de la Guerra*, dice:

"El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

No es extraño encontrar gerentes que enfocan su pensamiento estratégico, ajustando los fenómenos y eventos de los escenarios reales del mercado a un modelo lineal, a un método paso por paso. Probablemente se debe a que

⁵ <http://html.rincondelvago.com/administracion-estrategica.html> - *Gerencia Empresarial*

siguen aferrados a la *Teoría de Sistemas* donde las partes y las variables son mutuamente dependientes. Encontramos también a otros que creen que el éxito de la estrategia es cuestión de suerte o de inspiración y no faltan además los que inician el proceso con ideas preconcebidas que coartan por completo las soluciones creativas.

El punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano, que es la herramienta que vamos a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para alcanzar el éxito en la ejecución de la estrategia, consiste en combinar el método analítico con la flexibilidad mental para aceptar que la lógica de la estrategia es paradójica.

CAPITULO V

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Enfoque de la administración estratégica (1974-1990) según **Hoffer Ch. y Schendel D.**, basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.⁶

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (basado en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información).

Estos autores centran en cuatro aspectos fundamentales la administración estratégica:

- El establecimiento de metas.
- La actividad de formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización.
- Implantación de la estrategia y un cambio en el análisis de la administración, la actividad de lograr metas predeterminadas. Los factores clave son los procesos "políticos" y las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia.
- El control estratégico, proporciona a los trabajadores una retroalimentación en cuanto a su progreso.

⁶ Hofer Ch. y Schendel D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, L.A. 1978

5.1. Modelo del proceso de administración estratégica

El proceso de administración estratégica según HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. se puede dividir en cinco componentes diferentes⁷ (Figura 2):

5.1.1. Definición de la misión y las metas principales

La exposición de la misión es el primer componente y su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas.

5.1.2. Análisis del ambiente operativo externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización.

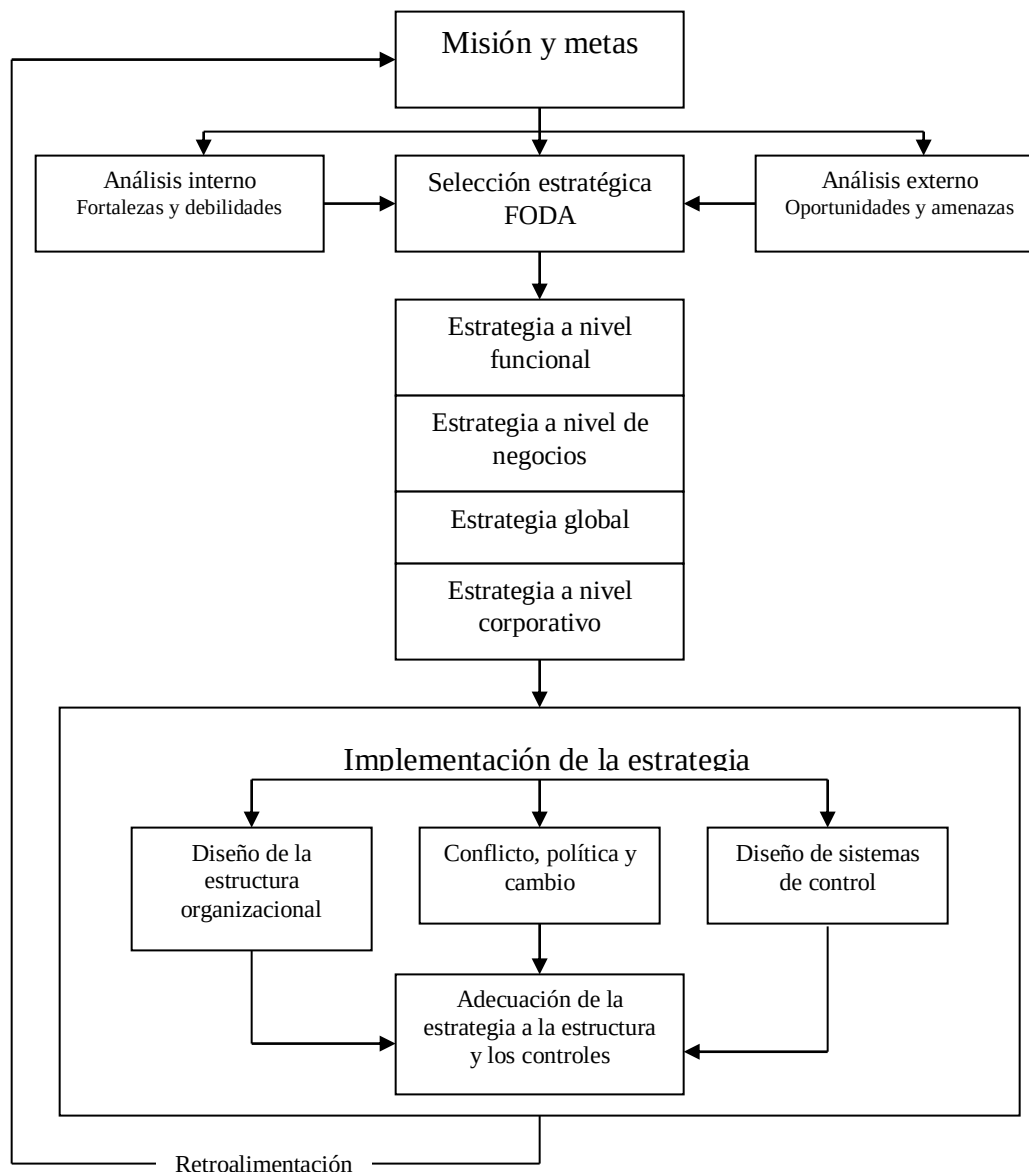
5.1.3. Análisis del ambiente operativo interno

Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización.

5.1.4. Selección estratégica

Este componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades de la empresa junto con las oportunidades y amenazas externas.

⁷ HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. – “*Administración Estratégica, un enfoque integrado*”, McGRAW – Hill, Santa Fé de Bogota – Colombia. 3era. Edición

Figura No. 2.- Componentes del proceso de administración estratégica

Fuente: HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. – “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, McGRAW – Hill, Santa Fé de Bogotá – Colombia. 3era. Edición. Pág. 9

5.1.5. Implementación de la estrategia

El quinto componente del proceso de administración estratégica se subdivide en cuatro (4) componentes principales:

- a) Diseño de la estructura organizacional
- b) Diseño de sistemas de control
- c) Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- d) Manejo del conflicto, la política y el cambio.

CAPITULO VI

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Michael Porter⁸, a través de sus libros, proporcionó los instrumentos analíticos necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica de las organizaciones y que básicamente comprende tres conceptos fundamentales.

El primer concepto fundamental tenía que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias (sectores) desde el punto de vista de sus beneficios a largo plazo. Porter plantea que las empresas diferían en función de cinco “fuerzas competitivas” básicas, y la comprensión de estas fuerzas era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva.

Porter plantea que mientras que la mejor estrategia para cualquier empresa dependía de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo podía ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus accionistas y mejorar su competitividad a largo plazo. Finalmente, Porter plantea que todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tenía que realizarse no a nivel global de toda la compañía sino a nivel de cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, realizar las actividades de marketing, la entrega o el servicio postventa de su producto. En pocas palabras, se podría decir que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y que es sólo mediante el análisis minucioso y profundo

⁸ PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

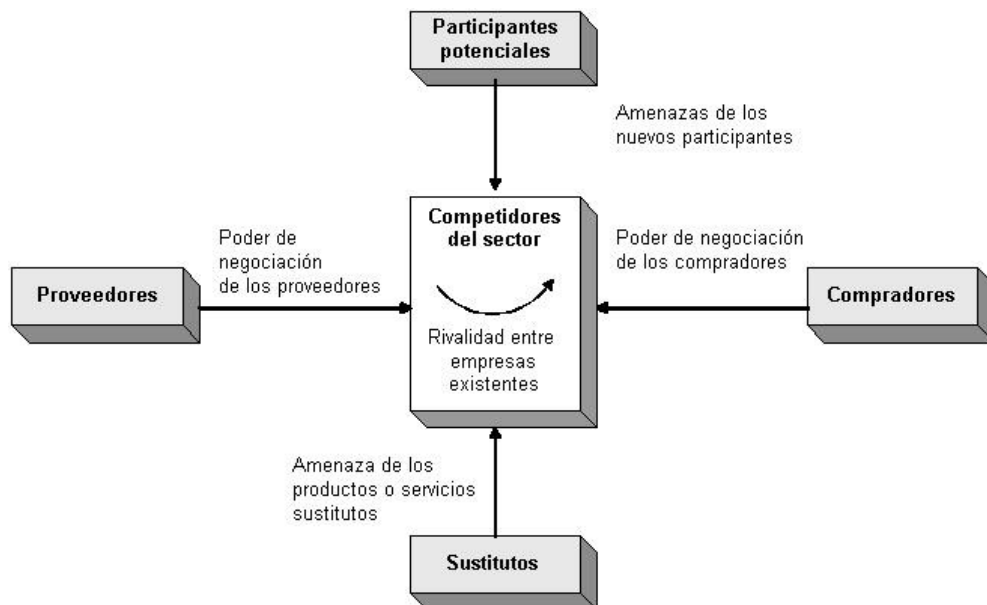
de esta “cadena” que una compañía podrá encontrar fuentes de las ventajas competitivas sostenibles.

La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocios de una industria determinada es encontrar una posición en la industria desde la cual la compañía pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas o bien pueda influir en ellas a su favor.

6.1. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

1. La amenaza de entrada de nuevas empresas
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos
3. El poder negociador de los compradores
4. El poder negociador de los proveedores
5. La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector

Figura No. 3.- Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”

6.2. Los factores críticos de éxito

Una vez analizadas las cinco fuerzas de la industria, deberá identificar claramente los factores críticos de éxito, que son los elementos que debería tener toda empresa que desee competir en ese sector industrial.⁹

Esta definición le permitirá identificar claramente sus fortalezas y debilidades, a la luz del sector industrial donde está, o desea, participar.

Aquellos factores de éxito que la empresa no ha conseguido obtener, le establecerá tanto objetivos estratégicos como planes de acción futuro, a lograr para tener así una posición estratégica menos vulnerable.

6.3. Las estrategias competitivas genéricas

La estrategia competitiva ⁹ consiste en tomar medidas ofensivas o defensivas para encontrar una posición defendible en una industria, para poder afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas y de este modo conseguir un mayor rendimiento de las inversiones. Aunque Porter admite que las compañías han descubierto varios caminos para poder conseguir tal fin, insiste en que sólo hay tres estrategias internamente coherentes mediante las cuales se pueden conseguir superar a otras empresas. Estas estrategias genéricas son:

1. Liderazgo absoluto en costes
2. Diferenciación
3. Especialización

⁹ PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

Figura No. 4.- Ventaja estratégica de Michael Porter

VENTAJA ESTRATÉGICA	
	Coste bajo Carácter único
Todos los Consumidores	1. Liderazgo en costes
	2. Diferenciación
Segmento de mercado	3. Especialización
	3.a. Especialización en costes 3.b. Especialización en diferenciación

Fuente: PORTER Michael – “*Estrategia Competitiva*”

6.3.1. Liderazgo absoluto en costes

En algunas compañías, los directivos dedican bastante atención al control de costes. Aunque no menosprecian otras áreas como calidad y servicio, el tema central de la estrategia de estas compañías es mantener los costes bajos en relación con sus competidores. El bajo nivel de costes supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios aspectos¹⁰.

6.3.2. Diferenciación

La diferenciación es una alternativa al liderazgo en costes. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costes y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido.

¹⁰ PORTER Michael – “*Estrategia Competitiva*”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

La diferenciación requiere ciertos intercambios con los costes. Los diferenciadores tienen que invertir más en investigación que los líderes en costes. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta participación de mercado.

Aun así, la diferenciación proporciona una estrategia viable. La lealtad a una marca proporciona cierta defensa contra los competidores. El carácter único de los diferenciadores constituye en cierto modo una barrera para la entrada de nuevas empresas. Sus mayores márgenes de beneficio les dan cierta protección frente a los proveedores pues por su situación financiera se puede permitir buscar otras alternativas. El producto que ofrece el diferenciador tiene muy pocos sustitutos y, por lo tanto, los clientes tienen menos opciones y su poder negociador es menor.

Desde el punto de vista negativo, la diferenciación, al igual que el liderazgo en costes, conlleva ciertos riesgos. Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costes y los diferenciadores llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar al diferenciador y optar por el competidor líder en costes, menos diferenciador. El comprador puede decidir sacrificar algunas de las características, el servicio y el carácter único que ofrece el diferenciador para poder ahorrarse algo. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una compañía sea única, al día siguiente puede haber cambiado.

6.3.3. Especialización

La última estrategia genérica de Porter es la especialización¹¹. En este caso una compañía se dirige a un comprador, línea de producto o mercado geográfico particular. “Mientras que las estrategias de liderazgo de costes y diferenciación pretenden conseguir sus objetivos en el conjunto de la industria, la estrategia de especialización pretende servir a un determinado público”. Por ejemplo, Porter Paint se especializa en servir al pintor profesional y deja el resto del mercado a otras compañías de pintura. La diferencia fundamental entre la estrategia de especialización y las otras dos estrategias es que una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado.

En lugar de intentar atraer a todos los compradores ofreciendo costes bajos o bien productos o servicios únicos, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador particular. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía especializada puede perseguir el liderazgo en costes o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos en costes y los diferenciadores.

6.3.4. El peligro de quedar atrapado en el medio

Una compañía tiene tres opciones estratégicas¹¹: liderazgo en costes, diferenciación o especialización. Esta última se divide en otras dos subopciones: especialización en costes y especialización en diferenciación. Según Porter, las tres opciones son muy viables para afrontar la cuestión de

¹¹ PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

las fuerzas competitivas, y advirtió a todos los directivos que lo mejor que podían hacer era optar por una y sólo una de las opciones.

De no hacerlo, su compañía y ellos mismos quedarían “atrapados en el medio” y no tendrían ninguna estrategia para defenderse. Una empresa de este tipo no tendría “participación de mercado, ni capacidad de inversión ni decisión para competir por costes, no tendría la diferenciación necesaria dentro de su sector para obviar una posición competitiva en coste, o la especialización necesaria para crear diferenciación, o una posición de nivel de coste bajo en una esfera más limitada”.

Una empresa de este tipo perdería clientes de gran volumen que quieren precios bajos y perdería clientes de márgenes elevados que quieren productos y servicios únicos. La empresa que está atrapada en el medio tendría entre otras cosas pocos beneficios, una cultura corporativa poco definida, acuerdos organizativos conflictivos, un sistema de motivación pobre, etc.

Porter plantea que en lugar de arriesgarse a encontrarse bajo tales circunstancias, los directivos debían elegir una de las tres estrategias. Pero ¿Cómo? Analizando su cadena de valor.

6.4. La cadena de valor

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costes y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes¹². Porter sugiere que los directivos han de

¹² PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

Figura No. 5.- Cadena de valor



Fuente: PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”

6.4.1. Actividades primarias¹³

6.4.1.1. Logística de entrada

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.

¹³ PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

6.4.1.2. Operaciones

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operación en general.

6.4.1.3. Logística de salida

Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.

6.4.1.4. Marketing y ventas

Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.

6.4.1.5. Servicio

Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

6.4.2. Actividades de apoyo¹⁴

6.4.2.1. Compras

Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.

6.4.2.2. Desarrollo de tecnología

Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.

6.4.2.3. Gestión de recursos humanos

Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.

6.4.2.4. Infraestructura de la empresa

Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Naturalmente, decía Porter, éstas son las actividades de la cadena de valor genérica¹⁴. Cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía. Por ejemplo, la actividad primaria de marketing y ventas se podría descomponer en gestión de marketing, publicidad, gestión del equipo de ventas, operaciones del equipo de ventas, preparación de

¹⁴ PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

la literatura técnica y promoción. Y a su vez todas esas actividades se podrían descomponer todavía más. El objetivo de toda esta “disgregación”, tal como la denomina Porter, es ayudar a las compañías a elegir una de las tres estrategias genéricas, aislar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una compañía a la hora de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas que son únicas para las industrias y compañías.

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria que se trate. Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, marketing y ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadoras, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolate y las compañías eléctricas el factor más importante en la determinación de su nivel de costes (y por lo tanto de su estrategia) es la compra de cacao y de combustible. En el caso del acero, la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva.

Resumiendo, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas ahí, enterradas dentro de su cadena de valor¹⁵.

¹⁵ PORTER Michael – “Estrategia Competitiva”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición

CAPITULO VII

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral¹⁶ nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- a) Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- b) Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- c) Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- d) Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas (Figura 6) que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

¹⁶ Kaplan R. y Norton D. "Cuadro de Mando Integral"- Ediciones Gestión 2000 S.A. – Barcelona España,

Figura No. 6.- Cuadro de mando integral

Fuente: KAPLAN Robert y NORTON David – “Cuadro de mando integral”

7.1. Perspectivas¹⁷

En la formulación de las estrategias se deben establecer objetivos que sean medibles para cada una de las perspectivas.

7.1.1. Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera nos preguntamos:

¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversores) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?

¹⁷ Kaplan R. y Norton D. “Cuadro de Mando Integral”- Ediciones Gestión 2000 S.A. – Barcelona España,

7.1.2. Perspectiva del Cliente

Desde la perspectiva del cliente debemos preguntarnos:

¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?

7.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Bajo la perspectiva interna nos preguntamos:

¿En que actividades debemos distinguarnos para entregar nuestra proposición de valor como se describió en la perspectiva del Cliente y, finalmente, alcanzar los objetivos en nuestros Objetivos Financieros?

7.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La última pregunta debería ser:

¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra Infraestructura o Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

7.2. Definición de la misión y metas principales

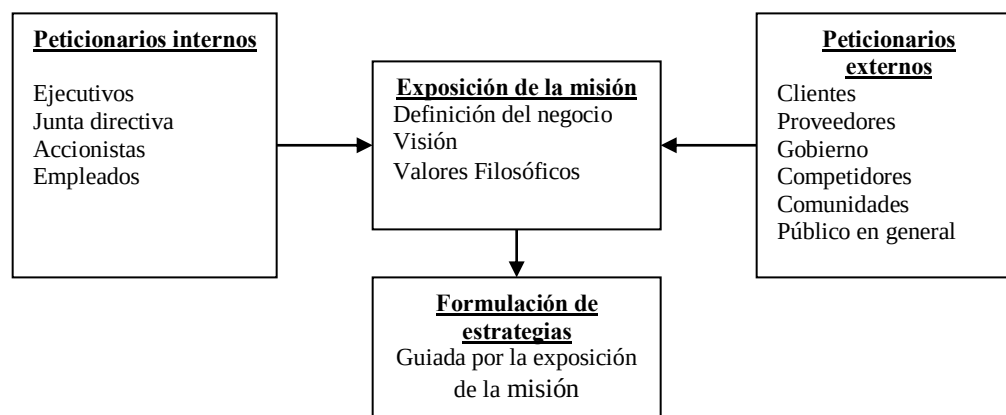
La exposición de la **misión**¹⁸ es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas. Por lo general, la exposición de la misión define el

¹⁸ HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. – “*Administración Estratégica, un enfoque integrado*”, McGRAW – Hill, Santa Fé de Bogota – Colombia. 3era. Edición.2002

negocio de la organización, establece su visión y objetivos, y articula sus principales valores filosóficos.

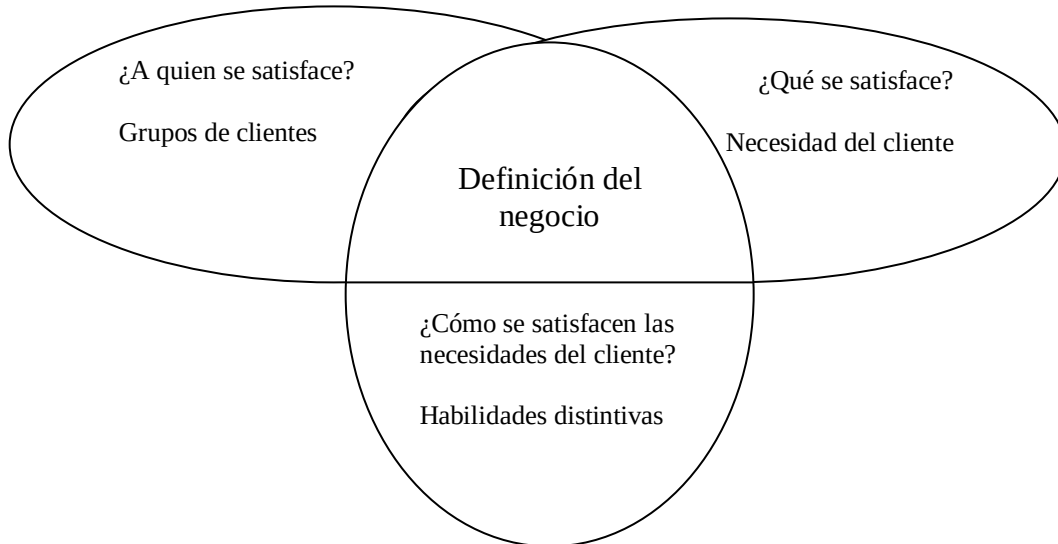
Luego de estudiar cómo construir una exposición de la misión, se consideran los diversos **grupos de interés** (Figura 7) de la empresa: individuos o grupos, bien sea dentro o fuera de la organización, que posean algún derecho sobre ella, (clientes, proveedores, gobierno, accionistas, personal, etc.). Sus intereses deben tenerse en cuenta cuando se formula la exposición de la misión.

Figura No. 7.- La relación entre la misión, los grupos de interés y las estrategias



Fuente: HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. – “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, McGRAW – Hill, Santa Fé de Bogotá – Colombia. 3era. Edición. Pág 37 - Reimpresión de “The Company Mission as a Strategic Tool” de John Pearce III, Sloan Management Review, Spring p. 22 con autorización del editor. Copyright (c) 1982

El primer componente de la exposición de la misión es definir con claridad el negocio de la organización. Definir su actividad involucra esencialmente responder estas preguntas (Figura 8): ¿a quien se satisface? (cuales son los grupos de clientes), ¿qué se satisface? (cuales necesidades del cliente), ¿cómo se satisfacen las necesidades del cliente? (mediante que destrezas o habilidades distintivas).

Figura No. 8.- Marco teórico de Abell para definir el negocio

Fuente: HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. – “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, McGRAW – Hill, Santa Fé de Bogotá – Colombia. 3era. Edición. Pág 38 – Reimpresión de Derek F. Abell, Defining the business: The starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980) p.17

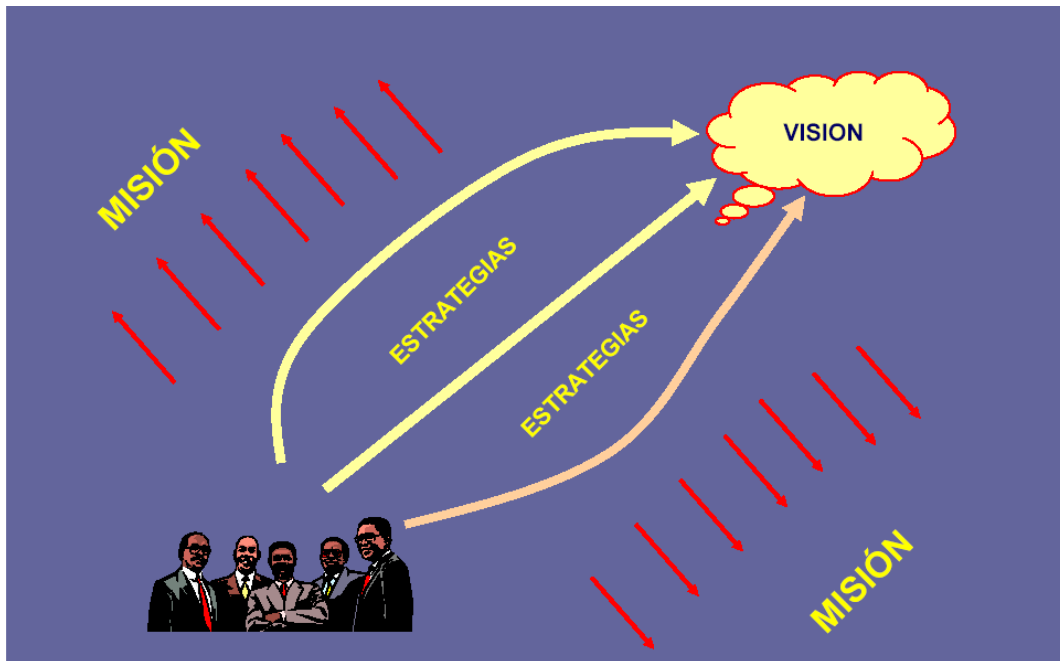
El segundo componente en la exposición de la misión de una empresa consiste en el establecimiento de la **Visión**¹⁹ (Figura 9). Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro. La declaración minuciosa de estos elementos proporciona orientación y sirven de guía en la formulación de estrategias.

El tercer componente de la exposición de la misión consiste en elaborar una síntesis de la filosofía de la empresa: los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen

¹⁹ HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. – “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, McGRAW – Hill, Santa Fé de Bogotá – Colombia. 3era. Edición. 2002

quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su empresa.

Figura No. 9.- Representación gráfica de la Visión



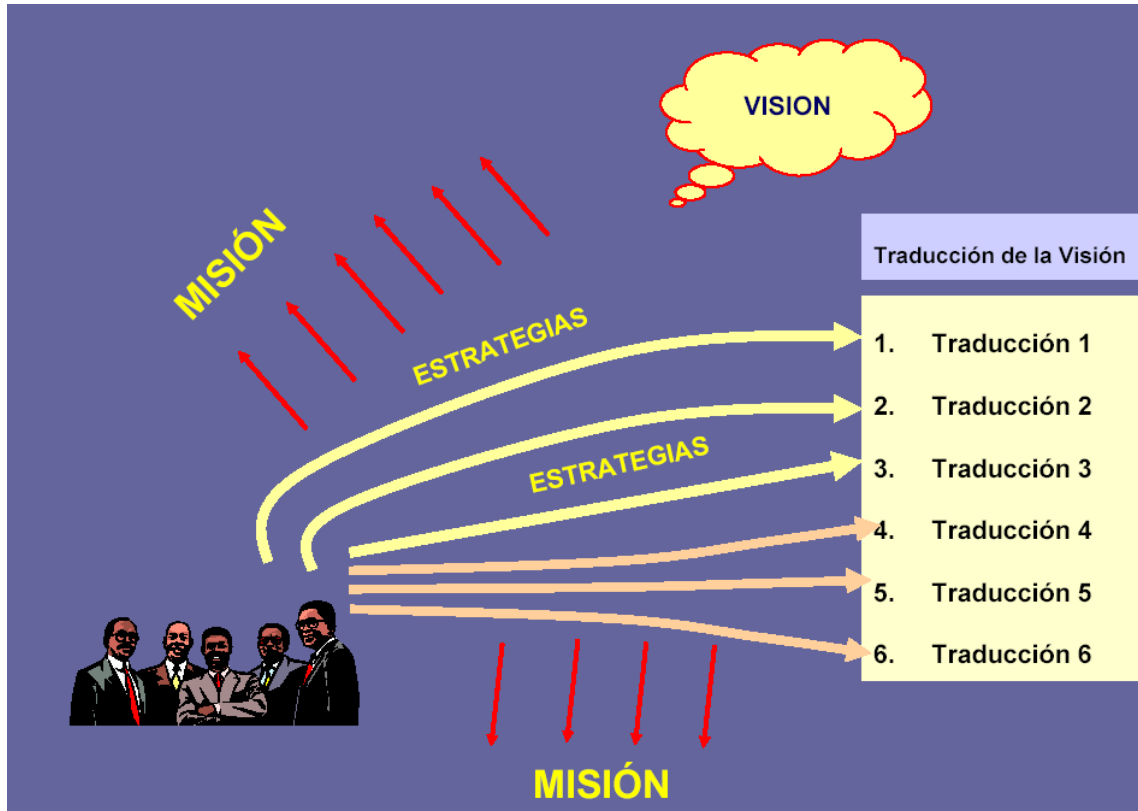
Fuente: Bernal V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005.

7.3. De la visión al plan de acción

7.3.1. Traducción de la visión

Antes de pasar por el proceso de desarrollar un cuadro de mando integral, se debe traducir en forma clara la visión en términos de objetivos grandes y peludos o metas de largo plazo, los cuales deben estar relacionados con la visión para orientar las estrategias hacia el logro de la misma²⁰ (Figura 10).

²⁰ Bernal V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005

Figura No. 10.- Traducción de la Visión

Fuente: Bernal V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005.

7.3.2. Definición de estrategias

Las estrategias ayudan a la organización a concentrarse en llegar a su destino estratégico²¹.

La estrategia es un medio por el cual la organización busca alcanzar su misión y su visión.

²¹ Bernal V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005

7.3.3. Determinación de los objetivos estratégicos

En este punto se establecen la correlación estratégica u objetivos para cada uno de los temas estratégicos y para cada una de las perspectivas.

Los objetivos definen los métodos por los cuales se conducirán los temas estratégicos y son declaraciones de acciones que esclarecen como se implementará la estrategia²².

7.3.4. Indicadores estratégicos

Esta parte del cuadro de mando describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas²².

7.3.5. Metas estratégicas

La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión²².

7.3.6. Plan de acción

Finalmente, para completar el cuadro de mando, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro²².

²² Bernal V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005

7.4. Sistemas de control de gestión estratégico

Existe la necesidad de contar con un tipo de control estratégico diferente esta necesidad ha llevado al desarrollo del cuadro de mando integral²³. El proceso presentado, destaca con fuerza el modo en el que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en la que el cuadro de mando proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. Una parte importante del proceso será, entonces, conectar indicadores con diferentes perspectivas en los cuadros de mando destinados a diferentes unidades de la empresa.

Figura No.11.- Matriz del Cuadro de Mando Integral

BSC	Objetivos	Indicadores	Metas de referencia	Planes de Acción
Resultados Económicos para la empresa PERSPECTIVA FINANCIERA				
Las acciones hacia el mercado PERSPECTIVA DE CLIENTES				
Los procesos y la Organización de la empresa PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Las personas y el conocimiento PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				

Fuente: Bernal V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005.

²³ Bernal V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005

CAPITULO VIII

TEORÍA DE SEGUROS

8.1. La empresa de seguros o entidad aseguradora

Es la Sociedad Anónima de giro exclusivo en la administración de seguros, autorizada por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros. Comprende las entidades aseguradoras directas, las reaseguradoras y las entidades de prepago²⁴

Las entidades aseguradoras deberán tener objeto social único y específico los Seguros de Personas o los Seguros Generales²⁵

El carácter social o público de la actividad aseguradora requiere permanente vigilancia por organismos oficiales especializados.

En nuestro país la entidad encargada de fiscalizar y controlar a las empresas de seguros es la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros de acuerdo a la ley 1883.

8.2. El seguro.-

El seguro es una operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de la remuneración (la prima), de una

²⁴ Ley 1883 Capítulo I Art. 5

²⁵ Ley 1883 Capítulo I Art. 7

prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador), en caso de que se produzca un siniestro²⁶.

Clasificación de los Seguros.

Los seguros de acuerdo con la naturaleza de los riesgos, es la siguiente:

8.3. Seguro de personas.-

El contrato de seguro sobre las personas puede comprender cualquiera de los riesgos que afecten la existencia, integridad corporal o salud del asegurado.²⁷

8.4. Seguros de daños (o patrimoniales).-

Bajo esta denominación se recogen todos los seguros cuyo fin principal es reparar la pérdida sufrida, a causa de un siniestro, en el patrimonio del tomador del seguro.

Puede ser objeto del seguro de daños, cualquier riesgo que, directa o indirectamente, afecte a los bienes o al patrimonio de una persona, siempre que exista interés asegurable manifestado en el deseo de que el siniestro no ocurra, al tener esta persona un interés económico lícito. El interés asegurable debe ser susceptible de estimación en dinero. El interés asegurable debe existir en el momento del siniestro. Quien pretenda beneficiarse del seguro sin tener un interés asegurable carece de acción contra el asegurador²⁸.

²⁶ MAPFRE Estudios, *"Introducción al Seguro, Módulo I"*, Santiago Chile 1994, Pág. 12

²⁷ Código de Comercio, Título III, Cap. IV Art. 1121

²⁸ Código de Comercio, Título III, Cap. IV Art. 1044

8.5. El siniestro

El siniestro se produce al acontecer el riesgo cubierto por el contrato de seguro y da origen a la obligación del asegurador de indemnizar o efectuar la prestación convenida²⁹.

El siniestro es pues, un acontecimiento que por causar daños concretos previstos en la póliza, motiva la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer total o parcialmente al asegurado o beneficiario el capital garantizado en el contrato.

8.6. La indemnización

Es el importe que esta obligado a pagar contractualmente el asegurador en caso de que se produjera un siniestro.

Es por ello la contraprestación que corresponde a la entidad aseguradora frente a la obligación de pago de prima que tiene el asegurado.

8.7. Peritaje.-

En caso de diferencia en la evaluación de los daños se puede recurrir al peritaje para la fijación del monto de la indemnización. Asimismo, el peritaje podrá ser solicitado cuando se trate de pronunciarse sobre puntos de hecho o de determinar las causas de un siniestro³⁰.

²⁹ Código de Comercio, Título III, Cap. I Art.. 1025

³⁰ Código de Comercio, Título III, Cap. I Art. 1036

8.8. Nombramiento de peritos.-

El nombramiento de peritos y tercero dirimidor, en su caso, será hecho por las partes conforme a las normas que sobre peritaje señala este Código³¹.

8.9. Auxiliares del seguro.-

A efectos de la actividad aseguradora, se entenderán por auxiliares del seguro las siguientes categorías de personas naturales o jurídicas, en este último caso constituidas como sociedades anónimas o de responsabilidad limitada.

- a) Los ajustadores y liquidadores de reclamos.
- b) Los inspectores de averías.
- c) Los investigadores de siniestros.
- d) Los asesores en seguros.

Las personas naturales o jurídicas, para operar como auxiliares del seguro, deberán ser autorizadas por la Superintendencia, en una o más de las actividades establecidas en los incisos anteriores y cumplirán con las obligaciones que establezcan las normas reglamentarias³².

³¹ Código de Comercio, Título III, Cap. I Art. 1037

³² Ley de Seguros, Capítulo III Art. 25

TERCERA PARTE

MARCO PRÁCTICO

CAPITULO IX

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.1. Metodología de la investigación

9.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es un estudio no experimental – causal de tipo explicativo, ya que su preocupación radica en explicar las causas y el efecto de las variables que conforman el modelo que aquí se presenta.

9.2. Modalidad del trabajo

El estudio fue desarrollado en forma individual, bajo la modalidad de trabajo de investigación dirigido, sobre la base de un diagnóstico preliminar y con la supervisión de un profesor guía.

9.3. Diseño de la investigación

Los pasos del diseño de investigación fueron los siguientes:

- a) Estudio Bibliográfico
- b) Diseño del instrumento en función de las teorías orientadoras y de los objetivos específicos

- c) Validación del instrumento
- d) Aplicación del instrumento
- e) Tabulación y procesamiento de datos
- f) Análisis y discusión de resultados
- g) Conclusiones y recomendaciones

9.4. Determinación del universo y la muestra

La muestra fue censal, no probabilística, ya que estuvo conformada por una población finita conocida que incluye al 100% de los gerentes de las ocho compañías de seguros que ofertan coberturas de riesgos patrimoniales o de daños con características similares, ubicados en la ciudad de Santa Cruz.

9.5. Medios e instrumentos para la investigación de campo.

9.5.1. Método de recolección de datos

9.5.1.1. Cuestionarios

La recolección de datos se realizó a través del diseño de un cuestionario orientado a recopilar información primaria (ver anexo 1).

CAPITULO X

ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO

10.1. Definición del negocio Asesores & Ajustadores de Seguros

Grupos de clientes

- Compañías de Seguro Nacionales
- Compañías de Reaseguro Internacionales
- Corredores y Brokers de Seguros
- Asegurados, personas naturales y jurídicas.

Necesidades de los clientes

- Necesidad de contar con informes y peritajes imparciales sobre ajustes, liquidación, investigación de siniestros e inspección de averías, para minimizar las pérdidas, salvaguardar los derechos de los asegurados y proteger la imagen del asegurador en su relación con los asegurados.

Destrezas o habilidades distintivas

- Opinión técnica imparcial
- Empatía (servicio personalizado)
- Confiabilidad
- Ética profesional
- Tiempo de respuesta
- Seguridad
- Infraestructura adecuada

10.2. Misión de la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros

La presente declaración de nuestra misión es la razón de ser de Asesores & Ajustadores de Seguros y todos nuestros actos y esfuerzos deberán estar orientados hacia ella.

10.2.1. Misión

“Ofrecer a las Compañías de Seguros, de Reaseguros, Brokers y Asegurados, la elaboración de informes y peritajes ecuánimes, para minimizar las pérdidas, salvaguardar los derechos de los asegurados y proteger la imagen del asegurador en su relación con los asegurados, basados en los principios de eficiencia, confiabilidad, ética profesional, empatía y oportunidad”.

10.2.2. Visión

“Ser la empresa más confiable del mercado boliviano, consolidados como la empresa líder en la prestación de servicios de calidad en la elaboración de ajustes y asesoramientos relacionados, con tecnología y sistemas de comunicación de avanzada preparados para competir en los mercados globalizados”.

10.2.3. Valores filosóficos

- **Comunicación:** La comunicación con nuestros clientes, compañías de seguros, de reaseguros, corredores, brokers y asegurados es permanente, escuchamos sus sugerencias y retroalimentamos nuestros sistemas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

- **Ética y justicia:** Nuestro éxito depende del personal altamente calificado y del trabajo en equipo, cuyas acciones deben ser justas y éticas.
- **Confidencialidad:** Desarrollamos un alto grado de confianza en el manejo de la información de las compañías aseguradoras.
- **Responsabilidad:** Somos responsables ante los clientes y la sociedad de nuestras propias acciones y resultados.
- **Legalidad:** Cumplimos con la normativa nacional vigente, en lo económico, laboral y fiscal.

10.3. Monitoreo del entorno

Las empresas deben comprender las fuerzas que maneja la competencia en la industria en que operan. De otra manera tienen poca posibilidad de seguir estrategias que se ajusten al ambiente industrial existente o identificar estrategias que puedan reformarlo con el fin de lograr su ventaja competitiva.

Los modelos suministran una estructura que se puede utilizar para identificar **oportunidades y amenazas** que el ambiente externo le proporciona y que la organización no puede controlar. Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una empresa obtenga la ventaja competitiva. Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de una empresa.

Las oportunidades y amenazas proceden del exterior y para hacer frente debemos tener en cuenta distintos aspectos internos en las áreas de la empresa, los mismos que posibilitan fijar con exactitud las **fortalezas y debilidades** de la organización, tal análisis comprende la identificación de la

cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización. Las fortalezas nos permiten obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

Eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, pueden considerarse los cuatro bloques o dimensiones principales de formación de fortalezas o ventajas competitivas. Las firmas que han logrado una ventaja competitiva, típicamente superan por lo menos una de estas cuatro dimensiones. A su vez, estos bloques son el producto de las habilidades, recursos y capacidades de una empresa.

10.3.1. Entorno externo. Factores de mercado.

10.3.1.1. Análisis de comportamiento de las variables básicas del macro entorno

10.3.1.1.1. Visión General de la Economía

Durante los últimos seis años se presentaron varios hechos que afectaron significativamente la economía del País en general y de la industria aseguradora en particular, de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Recesión mundial (crisis asiática)
- Atentados terroristas (11 de septiembre de 2000)
- Atenuación de la tasa de crecimiento, baja inflación, consumo interno estancado.
- Bajo crecimiento del mercado asegurador en seguros patrimoniales
- Ingreso de los seguros provisionales a ser administrados por las compañías de seguros de personas.

Los pronósticos para los próximos años prevén:

- Recuperación aún insegura de la economía mundial.
- Crecimiento económico moderado, con inflación controlada.
- Incentivos a la inversión privada podrían ser bajos.
- Se anticipa una recuperación en los EE.UU.

10.3.1.1.2. Mercado

Existe una marcada reducción de las oportunidades de crecimiento debido a la desaceleración de la economía, lo cual incide en la decisión de las compañías aseguradoras para transferir los ajustes, liquidaciones y peritajes de siniestros hacia compañías especializadas.

10.3.1.1.3. Análisis de las tendencias

Las nuevas tendencias del mercado mundial de seguros respecto a la administración de reclamos en las compañías aseguradoras, están orientadas a la transferencia de los mismos hacia empresas especializadas a través del outsourcing o terciarización de servicios.

El objetivo de esta nueva tendencia es la especialización en el desarrollo de nuevas coberturas, su comercialización y venta, y la administración del portafolio de inversiones, que son las fortalezas de las compañías aseguradoras.

En tecnología las tendencias son cada vez más baratas y aumentan la eficiencia en los procesos, en el futuro próximo permitirán la integración de los

servicios entre las compañías aseguradoras y las empresas especializadas en ajustes y liquidación de siniestros.

10.3.1.1.4. Acontecimientos políticos y sociales

En el año 2003 se produjeron dos acontecimientos con efectos fuertes en la economía del País, los movimientos sociales y los partidos asistémicos promueven cambio de modelo con mayor participación del estado.

El actual gobierno ha convocado a elecciones nacionales y prefecturales en diciembre próximo lo cual generó cierta expectativa y una fuerte incertidumbre.

La inseguridad jurídica y el riesgo país califican a Bolivia como un País no apto a las inversiones extranjeras.

Existe preocupación sobre la inserción de Bolivia en convenios internacionales como el ALCA, pues podrían generar políticas en torno a la desregulación del mercado asegurador boliviano.

10.3.1.2. Ambiente regulatorio.-

Por la complejidad del mercado en el cual desarrolla sus actividades, las empresas especializadas en ajustes, liquidación e inspección de siniestros se encuentran reguladas por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros, mediante la Ley de Seguros de la República de Bolivia N° 1883 de 25 de junio de 1998, reglamentada mediante Decreto Supremo N° 25201 de 17 de octubre de 1998 y mediante Resolución Administrativa N° 187/00 de 10 de Mayo del 2000, "Reglamento para el Registro de los Auxiliares del Seguro en los campos

de ajustadores, y liquidadores de reclamos, inspectores de averías e investigadores de siniestros”.

Asimismo se encuentran reguladas por las disposiciones del Código de Comercio a través de Registro de Sociedades, Fundaempresa y por el Servicio de Impuestos de acuerdo a normas tributarias y fiscales vigentes en el País.

10.3.1.3. Ambiente de la industria aseguradora

El mercado de seguros en nuestro País está compuesto por las siguientes compañías de seguros de personas y generales:

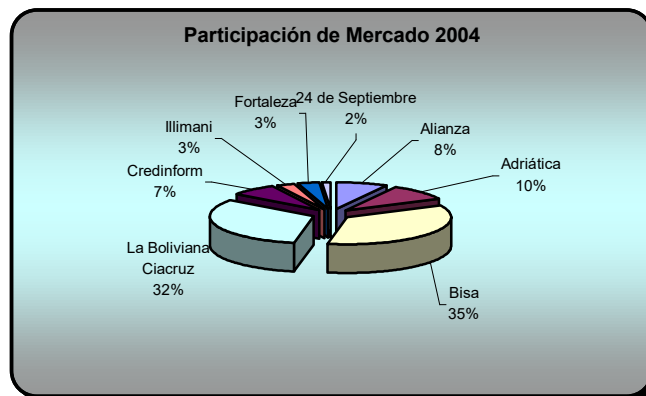
- **Empresas de Seguros de Personas**
 - Alianza Vida Seguros y Reaseguros S.A.
 - International Healt Insurance Danmarck (Bolivia) S.A.
 - La Vitalicia Seguros y Reaseguros de Vida S.A.
 - Nacional Vida Seguros de Personas S.A.
 - Seguros Próvida S.A.
 - Zurich Boliviana Seguros Personales S.A.
- **Empresas de Seguros Generales**
 - Adriática Seguros Generales S.A.
 - Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. E.M.A.
 - Bisa Seguros y Reaseguros S.A.
 - Cia. De Seguros y Reaseguros Fortaleza S.A.
 - Credinform International S.A. de Seguros
 - La Boliviana Ciacruz de Seguros y Reaseguros S.A.
 - Seguros Illimani S.A.
 - Seguros y Reaseguros Generales 24 de Septiembre S.A.

Las compañías que ofrecen coberturas de seguros generales y fianza en el mercado boliviano son ocho.

Del mercado atendido actualmente La empresa líder es la Bisa Seguros con una participación del 35%, seguida de Boliviana Ciacruz con un 32%, Adriática con 10. % y Alianza Seguros con 8%, Credinform con 7% y el resto de las compañías 8%

Gráfico No. 1.- Producción por Compañías –Seguros Generales - 2004

Participación de Mercado 2004 Miles de US\$	
Compañía	Importe
Alianza	6,455
Adriática	7,787
Bisa	28,338
La Boliviana Ciacruz	26,009
Credinform	5,878
Illimani	2,162
Fortaleza	2,564
24 de Septiembre	1,209
Totales	80,402



Fuente.-Memoria 2004 de la S.P.V.S., elaboración propia.

.El crecimiento durante el último año en los seguros generales ha sido del 1.67% mientras que en los seguros de fianzas las primas se incrementaron en un 0.21% respecto del año anterior.

El ramo de incendio sigue siendo el de mayor producción con una participación del 25.5% del total de la cartera, nótese que en la última gestión la producción fue menor en este ramo en un 3.76%. Automotores es el segundo con mayor participación con un 20.5% y un crecimiento del 1.19% respecto del año anterior, le sigue el ramo de misceláneos con un 12.4% de participación.

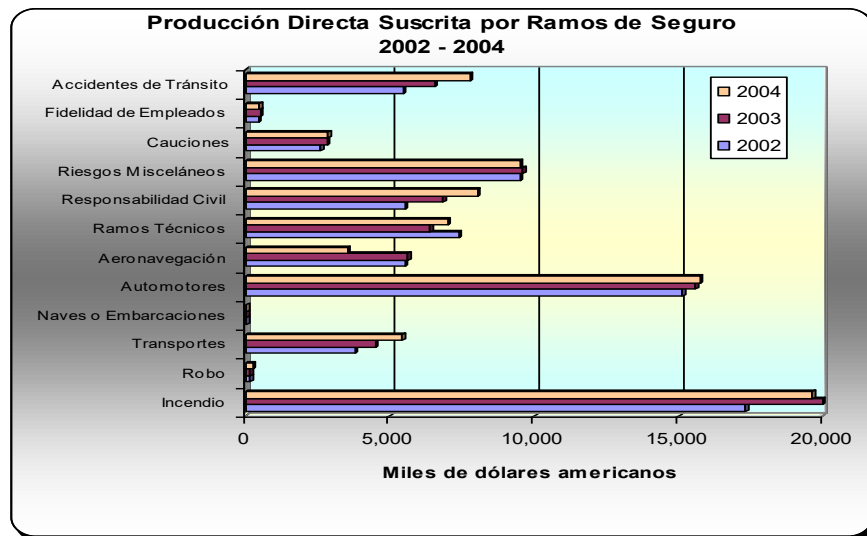
Cuadro No. 1.- Variaciones porcentuales de crecimiento y composición de la cartera de los tres últimos años.

PRODUCCIÓN DIRECTA SUSCRITA POR RAMOS
2002 - 2004
Moneda: Miles de Dólares Americanos

Ramos	2002	2003	Variación % 2002- 2003	2004	Variación% 2003 - 2004	Compos. cartera 2004
<u>SEGUROS GENERALES</u>						
Incendio	17,328	20,408	17.77%	19,641	-3.76%	25.5%
Robo	159	176	10.69%	263	49.43%	0.3%
Transportes	3,794	4,495	18.48%	5,431	20.82%	7.0%
Naves o Embarcaciones	48	53	10.42%	50	-5.66%	0.1%
Automotores	15,128	15,581	2.99%	15,766	1.19%	20.5%
Aeronavegación	5,522	5,642	2.17%	3,547	-37.13%	4.6%
Ramos Técnicos	7,411	6,384	-13.86%	7,007	9.76%	9.1%
Responsabilidad Civil	5,531	6,854	23.92%	8,032	17.19%	10.4%
Riesgos Varios Misceláneos	9,515	9,622	1.12%	9,532	-0.94%	12.4%
Accidentes de Tránsito	5,456	6,575	20.51%	7,788	18.45%	10.1%
Total seguros Generales	69,892	75,790	8.44%	77,057	1.67%	100.0%
<u>FIANZAS</u>						
Cauciones	2,624	2,827	7.74%	2,855	0.99%	85.3%
Fidelidad de Empleados	452	512	13.27%	491	-4.10%	14.7%
Total Seguros de Fianzas	3,076	3,339	8.55%	3,346	0.21%	100.0%
Total Generales y Fianzas	72,968	79,129	8.44%	80,403	1.61%	

Fuente: Memoria de la S.P.V.S., elaboración propia.

Gráfico No. 2.- Producción directa suscrita por ramos de seguro



Fuente.- Memoria 2004 de la S.P.V.S., elaboración propia.

Los ramos que tuvieron un crecimiento relativamente superior son los de accidentes de tránsito un 18.45% y responsabilidad civil con un incremento del 17.19% respecto a la producción del año anterior, su participación en la cartera de producción del último año es del 10.1% y del 10.4% respectivamente.

10.3.1.4. Ambiente competitivo

10.3.1.4.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Figura No. 12 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente.- Adaptación del modelo de las cinco fuerzas competitivas, Michael Porter, Estrategias Competitivas.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas que plantea Michael Porter, aplicado a la industria de empresas ajustadoras y liquidadores de siniestros.

10.3.1.4.2. Estudio de la oferta, competencia local

Las empresas ajustadoras que se encuentran registradas y autorizadas para operar por la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros son Quince. Asesores & Ajustadores de Seguros desarrolla sus actividades principalmente en la ciudad de Santa Cruz, Los competidores que tienen registrado su domicilio legal en esta ciudad son cinco, y dos empresas cuentan con sucursales en Santa Cruz, la siguiente tabla nos muestra la composición de la competencia en el rubro de ajustes, liquidación, inspección e investigación de siniestros.

Cuadro No. 2.- Empresas que prestan servicios similares.

Empresa	Domicilio Legal	Sucursales
Ajustadores de Seguros Asociados S.R.L.	La Paz	
Ajustes & Peritajes S.R.L.	Sta. Cruz	
Alvarado & Brinkhaus S.R.L.	Sta. Cruz	
Arturo Arias Rodriguez	La Paz	
Valdivia Aliaga Carlos	La Paz	
CONSI Consultores Integrales	La Paz	
Enriquez & Long S.R.L.	La Paz	
Estudio Técnico en Seguros SRL	La Paz	
Ética Ajustadores de Seguros	Cochabamba	
Fidentia Bolivia S.A.	La Paz	SCZ,Or.Cbba.Ptsí, Scr, Tja, Tdd.
General Ajustes y Peritajes	La Paz	
Harjes y Cia	La Paz	
International Inspection Service (Bolivia) Ltda.	La Paz	SCZ,Or.Cbba.Ptsí, Scr, Tja, Tdd.
José Moreno Vaca	Santa Cruz	
La Británica (Reclamos de Seguros) S.A.	La Paz	
Asesores & Ajustadores de Seguros	Santa Cruz	
S L P Asociados SRL	Santa Cruz	

Fuente.-Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros, elaboración propia.

Catorce empresas prestan servicios similares de ajustes, liquidación, investigación de siniestros e inspección de averías. La empresa International Inspection Service presta solo servicios de Inspección de reclamos en el ramo de transporte de mercaderías.

La oferta está concentrada en los servicios de ajuste y liquidación de siniestros de seguros generales que afectan a las compañías aseguradoras y que requieren de informe técnico imparcial. Los siniestros que son atendidos por las empresas ajustadoras, representan aproximadamente el 30% de los siniestros totales.

Cuadro No. 3.- Siniestros atendidos por empresas ajustadoras.

SINIESTROS ATENDIDOS POR EMPRESAS AJUSTADORAS

2002 - 2004

Moneda: Miles de Dólares Americanos

Ramos	2002	2003	2004
Incendio (*)	2,856	3,639	4,286
Robo	3	2	6
Transportes	178	190	225
Naves o Embarcaciones	78	46	50
Automotores	6	5	11
Aeronavegación (**)	3,138	4,418	4,514
Ramos Técnicos (*)	2,103	2,594	2,234
Responsabilidad Civil	621	664	822
Riesgos Varios Misceláneos	264	285	289
SEGUROS GENERALES	9,247	11,843	12,437
Cauciones	75	105	113
Fidelidad de Empleados	487	316	358
SEGUROS DE FIANZAS	562	421	471
TOTAL GENERALES Y FIANZAS	9,809	12,264	12,908

Fuente: Compañías de Seguros., elaboración propia.

Cabe resaltar que los siniestros en el ramo de aeronavegación (**), así como un buen porcentaje de los ramos de incendio (*) y ramos técnicos (*) se realizan por empresas ajustadoras internacionales a requerimiento de las reaseguradoras.

Otro aspecto importante es que en el ramo de automotores, las compañías aseguradoras, cuentan con su propio departamento de reclamos y atención de siniestros y utilizan muy poco o no utilizan los servicios de las empresas ajustadoras. La razón fundamental es el elevado número de siniestros que ocurren en este ramo, por ello tienen que asumir importantes costos administrativos para desarrollar esta actividad.

Cuadro No. 4.- Siniestros directos por ramos y % de siniestralidad.

SINIESTROS DIRECTOS MERCADO ASEGURADOR BOLIVIANO 2002 - 2004

Moneda: Miles de Dólares Americanos

Ramos	2002	% Sinies- tralidad	2003	% Sinies- tralidad	2004	% Sinies- tralidad
<u>SEGUROS GENERALES</u>						
Incendio	3,728	21.5%	6,153	30.1%	5,776	29.4%
Robo	126	79.2%	126	71.6%	99	37.6%
Transportes	2,726	71.9%	2,662	59.2%	2,054	37.8%
Naves o Embarcaciones	31	64.6%	1	1.9%	0	0.0%
Automotores	9,468	62.6%	9,989	64.1%	10,146	64.4%
Aeronavegación	657	11.9%	635	11.3%	308	8.7%
Ramos Técnicos	4,278	57.7%	1,473	23.1%	3,145	44.9%
Responsabilidad Civil	511	9.2%	537	7.8%	534	6.6%
Riesgos Varios Misceláneos	989	10.4%	3,440	35.8%	8,175	85.8%
Accidentes de Tránsito	6,180	113.3%	4,665	71.0%	6,026	77.4%
Total seguros Generales	28,694	41.1%	29,681	39.2%	36,263	47.1%
<u>FIANZAS</u>						
Cauciones	241	9.2%	1528	54.1%	198	6.9%
Fidelidad de Empleados	439	97.1%	190	37.1%	222	45.2%
Total Seguros de Fianzas	680	22.1%	1,718	51.5%	420	12.6%
Total Generales y Fianzas	29,374	40.3%	31,399	39.7%	36,683	45.6%

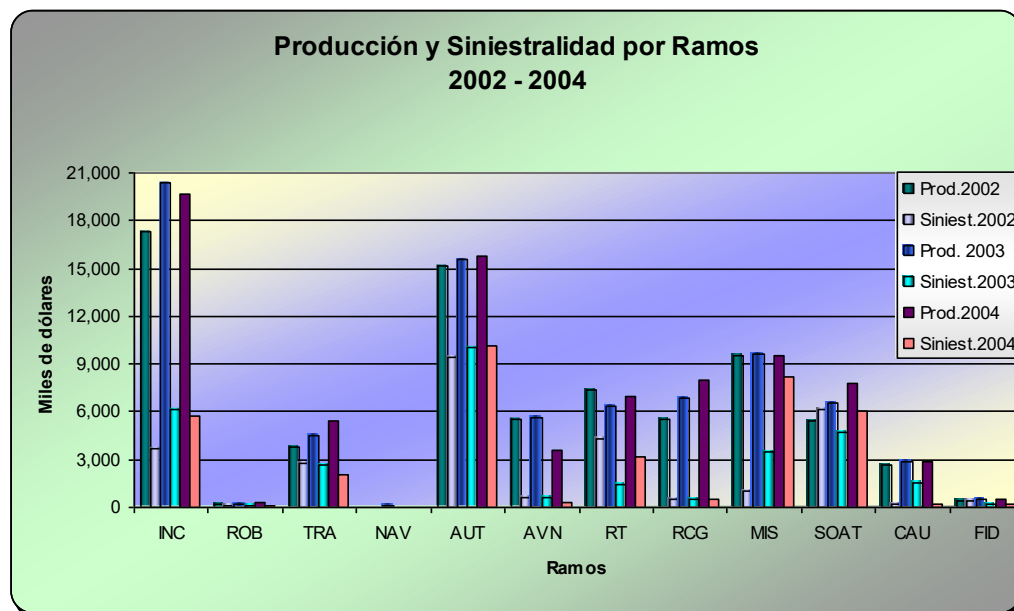
Fuente: Memoria de la S.P.V.S., elaboración propia.

10.3.1.4.3. Estudio de la demanda, estimación

La demanda para efectuar ajustes, liquidación, inspección e investigación de siniestros se encuentra compuesta por la siniestralidad de todas las Compañías de Seguros que brindan coberturas de seguros patrimoniales o de daños, establecidas en el territorio boliviano.

Los valores absolutos demuestran un incremento en los importes de siniestros pagados durante de la gestión 2002 – 2003 de US\$ 2.025.000 dólares, que representan el 6.9% de incremento, mientras que en el período 2003 – 2004 el incremento fue de US\$ 5.284.000 dólares, que representan un 16.8%. En términos de porcentaje de siniestralidad en la gestión 2004 alcanzó a 45.6%, habiéndose incrementado un 6.1% respecto del años anterior.

Gráfico No. 3.- Producción y Siniestralidad por Ramos de Seguro 2002 – 2004.

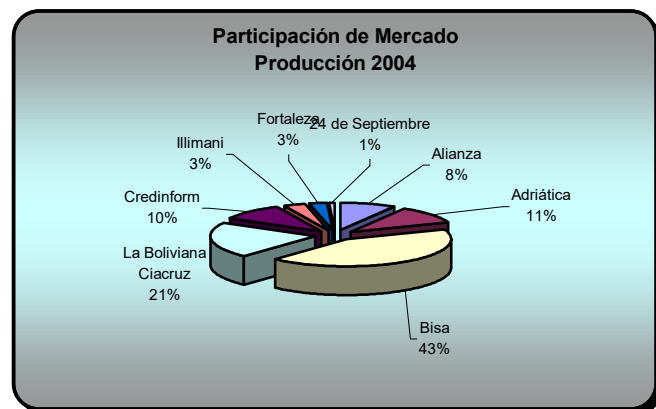


Fuente.- Memoria 2004 de la S.P.V.S., elaboración propia.

Por la importancia que representa el ramo de automotores para nuestro estudio, podemos mencionar que el mismo es el de mayor trascendencia en el índice de siniestralidad porcentual, 62.6% en la gestión 2002, el 64.1% en la gestión 2003 y el 64.4% en la gestión 2004. La siniestralidad en este ramo alcanza en promedio el 28% del total de los siniestros de las compañías aseguradoras. Este ramo se constituye en nuestro principal mercado objetivo para la oferta de nuestros servicios de administración de reclamos automotores bajo la modalidad de outsourcing o terciarización.

Gráfico No. 4 Siniestros Directos por Compañías Seguros Generales 2004.

Siniestralidad Directa 2004 por Compañías Miles de US\$	
Compañía	Importe
Alianza	3,111
Adriática	3,904
Bisa	15,679
La Boliviana Ciacruz	7,802
Credinform	3,616
Illimani	1,243
Fortaleza	1,042
24 de Septiembre	286
Totales	36,683



Fuente.- Memoria 2004 de la S.P.V.S., elaboración propia.

10.3.2. Entorno interno de la empresa

10.3.2.1. Identificación de los servicios y sus características

Asesores & Ajustadores de Seguros es una empresa de profesionales cuyo objetivo es prestar servicios de excelencia y que agreguen valor a todos los participantes en la comunidad del seguro.

El servicio principal de Asesores & Ajustadores de Seguros es proveer asistencia en el mercado asegurador, en el cual actúa como ajustador y liquidador, investigador e inspector de siniestros, área en la que posee una vasta experiencia.

Basa su trabajo de liquidación en la formulación de un informe ecuánime que se sustenta en un cuidadoso examen del siniestro y sus circunstancias, evaluando oportunamente todas y cada una de las variables que afectan la procedencia y monto de la indemnización, todo ello dentro de los términos de la póliza. Para cumplir con lo anterior, elaboramos el cálculo de pérdidas con la asistencia de nuestros propios profesionales técnicos en seguro, y recurrimos a nuestras propias bases de datos, sin perjuicio de encargar a consultores externos, informes y asesorías específicas, cuando las especiales características del siniestro así lo requiera. Tienen asociación profesional con estudios líderes en materia de ingeniería, ciencias médicas, auditorías, investigación de fraude, medio ambiente, agricultura y construcción.

El siguiente slogan resume las características principales de sus servicios.

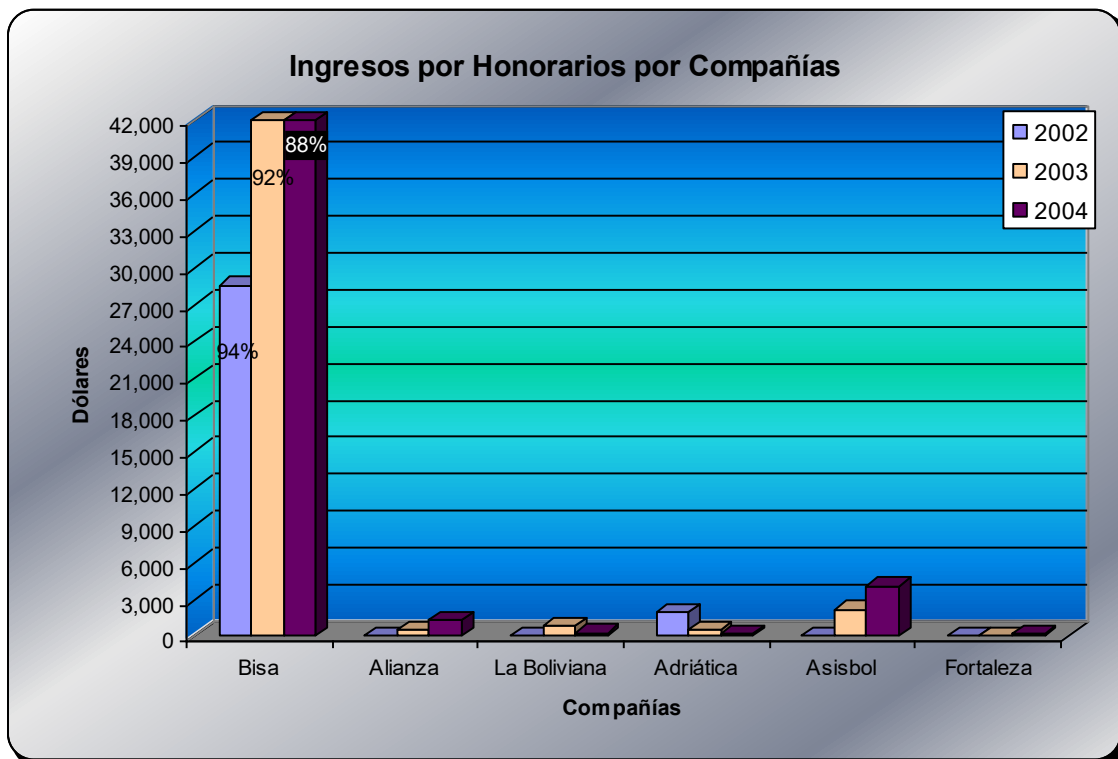
“Consideramos que una liquidación o inspección rápida y efectiva es necesaria para minimizar las pérdidas, salvaguardar los derechos de los asegurados y proteger la imagen del asegurador y el corredor en su relación con los asegurados. Entendemos que un siniestro no es sólo un desafío para nuestras habilidades profesionales como liquidadores, sino también para los intereses, reputación e imagen de cada uno de los actores de la comunidad del seguro. Creemos en la filosofía que el servicio de la liquidación de un siniestro, es el servicio "posventa" del asegurador y del corredor, y el momento crítico del contrato de seguro para el asegurado”.

Cuadro No. 5.- Ingresos por servicios en Asesores & Ajustadores de Seguros

INGRESOS POR HONORARIOS POR COMPAÑÍAS (Expresado en dólares americanos)						
	2002		2003		2004	
	US\$	Nro. Casos	US\$	Nro. Casos	US\$	Nro. Casos
Bisa	28,566	108	44,314	140	43,874	162
Alianza	0	1	552	5	1,280	16
La Boliviana	0	1	870	1	244	1
Adriática	1,902	4	469	1	233	1
Asisbol	0	0	2,166	127	4,090	217
Fortaleza	0	0	0	0	200	1
	30,468	114	48,371	274	49,921	398

Fuente.- Estados financieros 2004 de Asesores & Ajustadores de Seguros, elaboración propia.

Gráfico No. 5.- Ingresos por Compañías



Fuente.- Estados financieros 2004 de Asesores & Ajustadores de Seguros, elaboración propia.

Como se puede apreciar Bisa Seguros y Reaseguros es principal cliente de Asesores & Ajustadores de Seguros, de acuerdo a los datos obtenidos la misma se constituye en el mayor generador de ingresos por prestación de servicios, es decir el 94%, 92% y el 88% de sus ingresos provienen de esta Compañía para las gestiones 2002, 2003 y 2004 respectivamente.

Asisbol, empresa dedicada a la atención de siniestros del Fondo de Indemnización de los Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito, utiliza los servicios de la empresa, habiendo participado con el 8% en la última gestión, de igual forma se está incursionando en otras compañías como Alianza Seguros y Reaseguros que tiene una participación del 3%.

Cuadro No. 6.- Ingresos por tipo de servicios y por ramos 2002 – 2004.

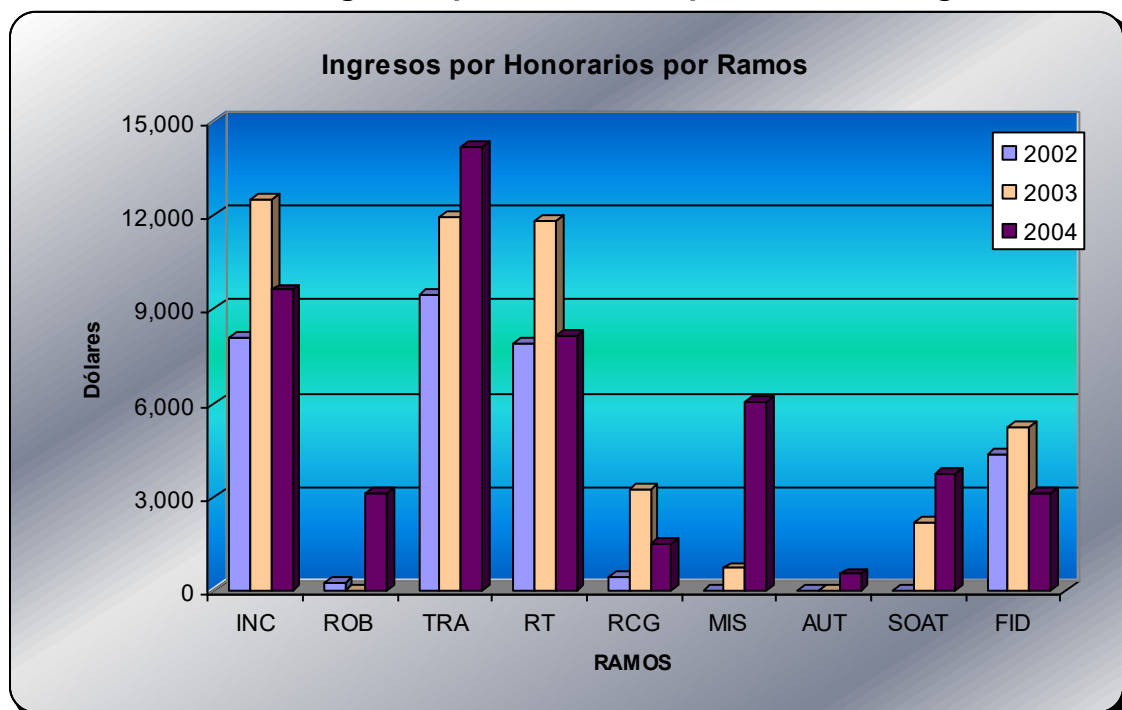
HONORARIOS POR TIPO DE SERVICIOS Y POR RAMOS - COMPARATIVO								
(Expresado en dólares americanos)								
	2002		2003			2004		
	US\$	%	US\$	%	Var %	US\$	%	Var %
HONORARIOS POR SERVICIOS AUXILIARES	30,468	100%	48,371	100%	59%	49,921	100%	3%
Ajuste y Liquidación de Siniestros	30,468	100%	46,375	96%	52%	47,273	95%	2%
Seguros Generales	26,110	86%	38,974	81%	49%	40,433	81%	4%
Incendio y Aliados	8,087	27%	12,807	26%	58%	9,329	19%	-27%
Robo	260	1%	0	0%	-100%	3,050	6%	
Transportes	9,462	31%	11,074	23%	17%	13,076	26%	18%
Ramos Técnicos	7,883	26%	11,840	24%	50%	8,143	16%	-31%
Responsabilidad Civil	418	1%	3,252	7%	678%	1,470	3%	-55%
Riesgos Varios (Miscelaneos)		0%		0%		4,835	10%	
Automotores		0%		0%		530	1%	
Seguros de Fianzas	4,358	14%	5,235	11%	20%	3,123	6%	-40%
Fidelidad de Empleados	4,358	14%	5,235	11%	20%	3,123	6%	-40%
Seguros Obligatorios	0	0%	2,166	4%		3,717	7%	72%
Accidentes de Tránsito		0%	2,166	4%		3,717	7%	72%
Inspección de Averías - Seguros Generales	0	0%	1,277	3%		1,751	4%	37%
Incendio y Aliados		0%	399	1%		290	1%	-27%
Robo		0%		0%		42	0%	
Transportes		0%	878	2%		1,099	2%	25%
Riesgos Varios (Miscelaneos)		0%		0%		320	1%	
Asesoramiento - Seguros Generales	0	0%	719	1%		897	2%	25%
Riesgos Varios Miscelaneos		0%	719	1%		897	2%	25%

Fuente.- Estados financieros 2004 de Asesores & Ajustadores de Seguros, elaboración propia.

El presente cuadro nos muestra un crecimiento del 3% respecto del año anterior, mientras que el crecimiento en el 2003 fue del 56%. También podemos apreciar que las variaciones porcentuales respecto del año anterior a nivel de ramos son relativas, existen incrementos y decrementos debido a la aleatoriedad de los siniestros. Lo importante es mencionar que no existe un crecimiento constante, aspecto que se debe tomar en cuenta al momento de plantear las estrategias.

Nótese que en el ramo de automotores, sobre el cual mostramos mayor interés en nuestro estudio, prácticamente no se realizan ajustes y liquidación de siniestros, motivo por el cual se debe desarrollar e innovar un producto para incrementar los ingresos especialmente en este ramo.

Gráfico 6.- Ingresos por honorarios por ramos de seguro

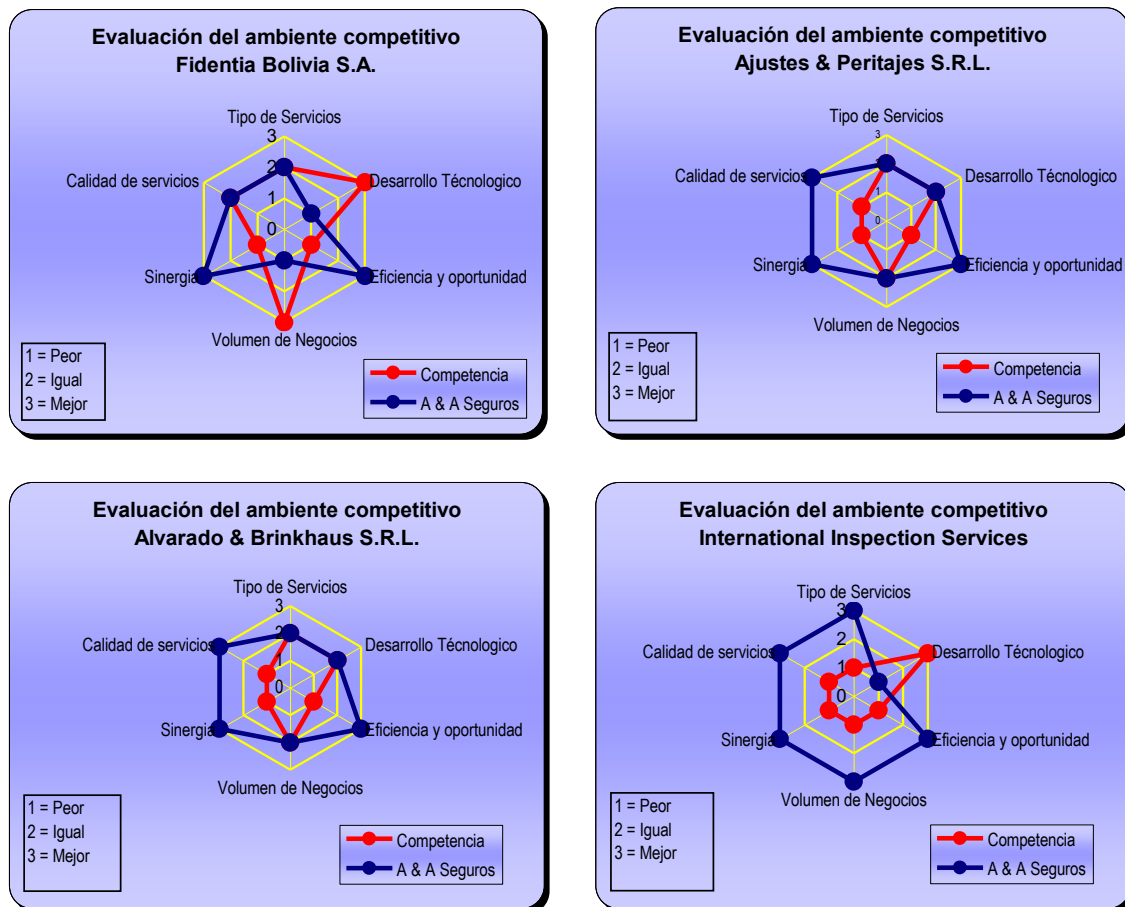


Fuente.- Estados financieros 2004 de Asesores & Ajustadores de Seguros, elaboración propia.

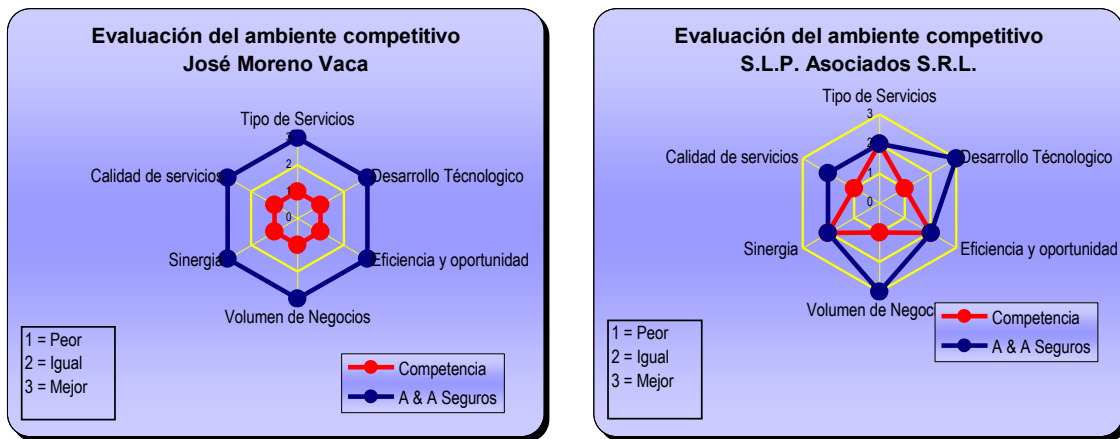
10.3.2.2. Análisis de la posición competitiva

El análisis de la posición competitiva de Asesores & Ajustadores de Seguros versus las principales competidoras en el mercado de Santa Cruz, se realizó utilizando el radar de competencias sobre los tipos de servicios prestados, desarrollo tecnológico, la eficiencia y oportunidad, el volumen de negocios, la sinergia y la calidad de servicios.

Gráfico No. 7.- Radar de competencias



Fuente.- Adaptación del modelo de radar de competencias, Michael Porter, *Estrategias Competitivas*.



Fuente.- Adaptación del modelo de radar de competencias, Michael Porter, Estrategias Competitivas.

Como se puede apreciar Fidentia Bolivia S.A. es nuestro principal competidor, tiene mayor desarrollo tecnológico y mayor volumen de negocios, mientras que Asesores & Ajustadores de Seguros se muestra con mayor eficiencia y oportunidad, mayor sinergia en la integración final, mostrando debilidad en el desarrollo tecnológico.

En el análisis de los demás competidores podemos mencionar que se encuentran en igualdad y/o en inferioridad de condiciones que nuestra empresa.

10.3.2.3. Análisis de la cadena de valor

El análisis de los principales procesos de la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros, se realizó aplicando la matriz de ponderación de la cadena de valor que se muestra a continuación.

Cuadro No. 7.- Matriz de ponderación de la cadena de valor.**Matriz de ponderación de la cadena de Valor**

Ingresos por servicios prestados 2004

49,921 Dólares

2 Agregan mucho valor

1 Agregan valor

0 Ni agregan ni restan

-1 Restan valor

-2 Restan mucho valor

Procesos		Area	Actividades Primarias					Actividades Apoyo			
			A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Recepción de casos	0 Operaciones	0								
2	Análisis preliminar	-1 Operaciones	-50								
3	Inspección física	-1 Inspectores		-50							
4	Fotografías	-1 inspectores		-50							
5	Evaluación preliminar	-1 Inspectores		-50							
6	Análisis de las coberturas	-1 Operaciones		-50							
7	Solicitud de información adicional	-2 Operaciones		-100							
8	Sub contratación peritos	0 Operaciones		0							
9	Cuantificación del siniestro	1 Operaciones		50							
10	Elaboración informe borrador	1 Operaciones		50							
11	Control de calidad	1 Ger.Gral.			50						
12	Elaboración de informe final	1 Operaciones			50						
13	Entrega de informes	-1 Adm.			-50						
14	Capital de trabajo	1 Ger.Gral.						50			
15	Relación con las Compañías	1 Ger.Gral.						50			
16	Gestión comercial	-2 Ger.Gral.				-100					
17	Trípticos y dípticos	-1 Ger.Gral.				-50					
18	Promoción de servicios	-1 Ger.Gral.				-50					
19	Administración recursos humanos	-1 RR.HH.							-50		
20	Capacitación	-1 RR.HH.							-50		
21	Evaluación R.R.H.H.	-1 RR.HH.							-50		
22	Compensación - bonos	-1 RR.HH.							-50		
23	Insumos y suministros	0 Serv.Grales.									0
24	Mantto. Equipos	-1 Serv.Grales.									-50
25	Administración	-1 Adm.						-50			
26	Gestión de Cobranzas	0 Adm.						0			
27	Aplicaciones informáticas	-1 Tecnología								-50	
28	Desarrollo nuevos servicios	-1 Tecnología								-50	
29	Desarrollo de software	-2 Tecnología								-100	
30	Mejoramiento de procesos	-2 Tecnología								-100	
			-50	-200	50	-200	0	50	-200	-300	-50

Fuente.- Adaptación del modelo de la matriz de ponderación de la cadena de valor, Michael Porter, Estrategias Competitivas

Figura No.13.- Cadena de valor de Asesores & Ajustadores de Seguros

Fuente.- Adaptación del modelo de la cadena de valor, Michael Porter, Estrategias Competitivas

Analizando el resultado de los gráficos podemos mencionar que las actividades de apoyo en especial en tecnología, como ser aplicaciones informáticas, desarrollo de nuevos servicios y mejoramiento de procesos se encuentran con alto grado de debilidad, de igual forma vemos que en las actividades primarias, las operaciones del proceso interno y las de comercialización requieren mayor atención.

CAPITULO XI

ÁREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

11.1. Estructura organizacional

La estructura organizativa de Asesores & Ajustadores de Seguros clasifica diferentes niveles jerárquicos que permiten distinguir el grado de responsabilidad y autoridad en forma diferencial, se identifican claramente dos áreas a nivel de asistente, el de operaciones y el de administración y finanzas.

11.1.1. Nivel Gerente General

Esta posición la ocupa el Gerente General Propietario de la Empresa.

11.1.2. Nivel Asistente de Gerencia

Nivel ejecutivo integrado por el Asistente de Operaciones y Asistente de Administración y Finanzas.

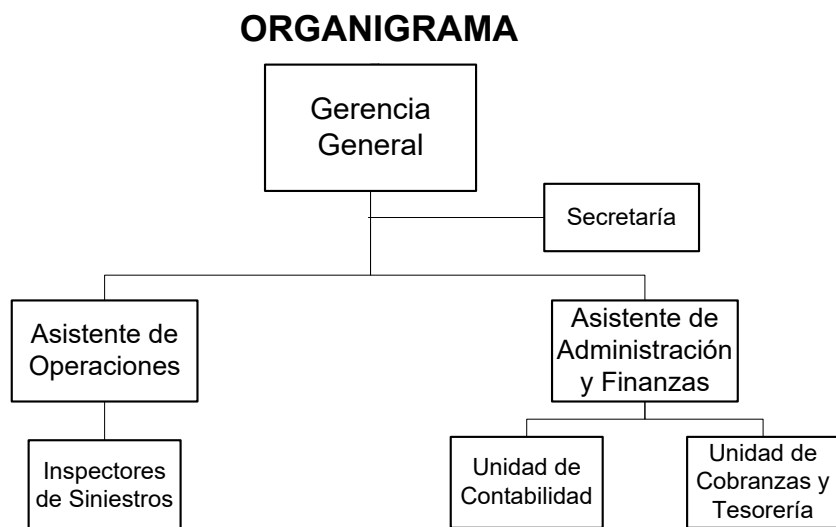
11.1.3. Nivel de Unidad

Este nivel corresponde a los mandos medios de la Sociedad y está integrado por los Inspectores de Siniestros y por las Unidades de Contabilidad, Cobranzas y Tesorería.

11.1.4. Nivel Unidad de Apoyo

Todo el personal de apoyo, independientemente de su jerarquía respecto al nivel descrito anteriormente, se agrupa en este nivel, y corresponde a la siguiente lista: Secretarías, Recepcionistas, Servicios y Mensajería.

Figura No. 14.- Estructura orgánica actual



Fuente: Asesores & Ajustadores de Seguros. Elaboración propia

CAPITULO XII

ÁREA FINANCIERA

12.1. Análisis de estados financieros

El comportamiento de los estados financieros durante los últimos tres años nos demuestra que la empresa objeto de estudio se ha mantenido en el mercado prestando servicios de ajuste, liquidación e investigación de siniestros, inspección de averías,

Los indicadores financieros muestran que los índices de liquidez o solvencia son inferiores aunque no en gran magnitud a los que refleja el sector, por lo que existe un cierto grado de iliquidez en la empresa, aspecto que hay que tomar en cuenta en el futuro empresarial, de igual forma el índice de liquidez total se encuentra inferior al del mercado.

El índice de endeudamiento de corto plazo es del 8% aproximadamente en promedio y el índice de endeudamiento de largo plazo es del 59% en la gestión 2003 producto del crédito personal, el mismo que fue utilizado para adquirir las oficinas de la empresa, habiendo disminuido este al 46% por ciento en la gestión 2004. Los índices del sector nos demuestran un endeudamiento superior a corto y menor a largo plazo.

Los indicadores de rotación del exigible técnico nos demuestran una alta eficiencia en las cobranzas, las mismas que demoran 0.69 días durante la gestión 2003 y 1.36 días en la gestión 2004, que comparados con el sector el promedio de días de cobranza es de 30 días.

El índice de rentabilidad del patrimonio nos permite medir la ventaja competitiva de una empresa cuando este es superior al índice del sector. En el caso de Asesores & Ajustadores de Seguros el índice está por debajo del sector.

Cuadro No. 8.- Indicadores financieros 2002 – 2004

INDICADORES FINANCIEROS	2002	2003	2004	Del Sector
<u>FINANCIEROS</u>				
LIQUIDEZ O SOLVENCIA	0.31	1.23	2.29	2.70
SOLVENCIA TOTAL	18.3	2.51	2.9	3.40
<u>ENDEUDAMIENTO</u>				
A CORTO PLAZO	6%	8%	10%	21%
A LARGO PLAZO	0%	59%	42%	6%
TOTAL	6%	66%	53%	28%
<u>ROTACIÓN</u>				
EXIGIBLE TÉCNICO	n/a	522.92	278.11	
PLAZO MEDIO DE COBRANZA (días)	n/a	0.69	1.29	30.00
<u>RENTABILIDAD</u>				
DEL ACTIVO OPERACIONAL	3%	20%	21%	25%
DEL ACTIVO TOTAL	2%	7%	8%	12%
DEL PATRIMONIO LIQUIDO	3%	13%	15%	23%
<u>LUCRATIVIDAD</u>				
MARGEN BRUTO	100%	95%	99%	92%
MARGEN OPERACIONAL	9%	12%	13%	24%
MARGEN LIQUIDO	2%	7%	8%	17%
<u>COSTOS</u>				
COSTOS OPERACIONALES	91%	83%	86%	68%
COSTOS FINANCIEROS	7%	5%	5%	7%
COSTOS TOTALES	98%	88%	91%	75%

Fuente: Estados financieros Asesores & Ajustadores de Seguros. Elaboración propia

Los costos totales en la Asesores & Ajustadores de Seguros es del 91% en la última gestión, mientras que en el sector alcanza al 75%.

Cuadro No. 9.- Balance General comparativo gestiones 2002 – 2004.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002, 2003 y 2004

(Expresado en dólares americanos)

	2002	%	2003	%	Var. %	2004	%	Var. %
1 ACTIVO								
101 DISPONIBLE	450	2%	2,181	5%	385%	6,894	14%	216%
102 EXIGIBLE TECNICO	0	0%	185	0%	100%	174	0%	-6%
103 EXIGIBLE ADMINISTRATIVO	0	0%	356	1%	100%	854	2%	140%
104 INVERSIONES	7,000	26%	31,200	65%	346%	30,400	60%	-3%
105 BIENES DE USO	19,414	72%	13,032	27%	-33%	10,891	22%	-16%
107 TRANSITORIO	0	0%	840	2%	100%	1,049	2%	25%
TOTAL DEL ACTIVO	26,864	100%	47,794	100%	78%	50,262	100%	5%
2 PASIVO								
203 OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS C/P	1,467	100%	2,211	12%	51%	3,457	20%	56%
204 OBLIGACIONES ADMINISTRATIVAS L/P	0		15,000	79%		11,500	66%	
208 DIFERIDO	1		1,826	10%	100%	2,351	14%	29%
TOTAL PASIVO	1,468	100%	19,037	100%	1197%	17,308	100%	-9%
3 PATRIMONIO								
301 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	20,051	79%	20,051	70%	0%	20,051	61%	0%
305 AJUSTE GLOBAL DE PATRIMONIO	4,665	18%	4,665	16%	0%	4,665	14%	0%
307 RESULTADO DE GESTIONES ANTERIORES	29	0%	682	2%	2252%	4,043	12%	493%
308 RESULTADO DEL PERIODO O GESTION	652	3%	3,359	12%	415%	4,195	13%	25%
TOTAL PATRIMONIO	25,397	100%	28,757	100%	13%	32,954	100%	15%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	26,865		47,794		78%	50,262		5%

Fuente: Estados financieros Asesores & Ajustadores de Seguros. Elaboración propia

El Balance general de Asesores & Ajustadores de Seguros, esta bastante equilibrado. La concentración de los activos se encuentra en las inversiones en inmuebles donde funcionan las oficinas de la empresa y en los bienes de uso, los cuales alcanzan al 82% de los activos. Mantiene un 16% de capital de trabajo.

Las obligaciones de corto plazo alcanzan al 20% del total de los pasivos y las de largo plazo son el 66% de los pasivos.

Cuadro Nro. 10.- Estado de Resultados comparativo gestiones 2002 – 2004.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
 POR LOS PERIODOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002, 2003 y 2004
 (Expresado en de dólares americanos)

	2002	%	2003	%	Var. %	2004	%	Var. %
405 HONORARIOS POR SERVICIOS AUXILIARES	30,468	100%	48,370	100%	59%	49,921	100%	3%
509 COSTO DE PRODUCCIÓN	0	0%	2,520	5%	100%	254	1%	-90%
RESULTADO TÉCNICO BRUTO	30,468	100%	45,850	95%	50%	49,667	99%	8%
421 INGRESOS ADMINISTRATIVOS	1,221	4%	0	0%	-100%	0	0%	100%
521 GASTOS ADMINISTRATIVOS	28,829	95%	40,151	83%	39%	43,036	86%	7%
RESULTADO OPERACIONAL	2,860	9%	5,699	12%	99%	6,631	13%	16%
522 COSTOS DE INVERSION	2,814	9%	2,223	5%	-21%	2,282	5%	3%
RESULTADO FINANCIERO	46	0%	3,476	7%	7457%	4,349	9%	25%
425 AJUSTE POR INFLACION Y TENCIA DE BIENES	606	2%	-117	0%	-119%	-154	0%	32%
RESULTADO POR INFLACION	652	2%	3,359	7%	415%	4,195	8%	25%
UTILIDAD DEL PERIODO O GESTION	652	2%	3,359	7%	415%	4,195	8%	25%

Fuente: Estados financieros Asesores & Ajustadores de Seguros. Elaboración propia

Las utilidades de la gestión 2004 han sido superiores en un 25% respecto al año anterior, representando el 8% del total de los ingresos por servicios prestados. Los costos de administración han sufrido un incremento del 7%, de igual forma el costo de inversión se ha incrementado en un 3%.

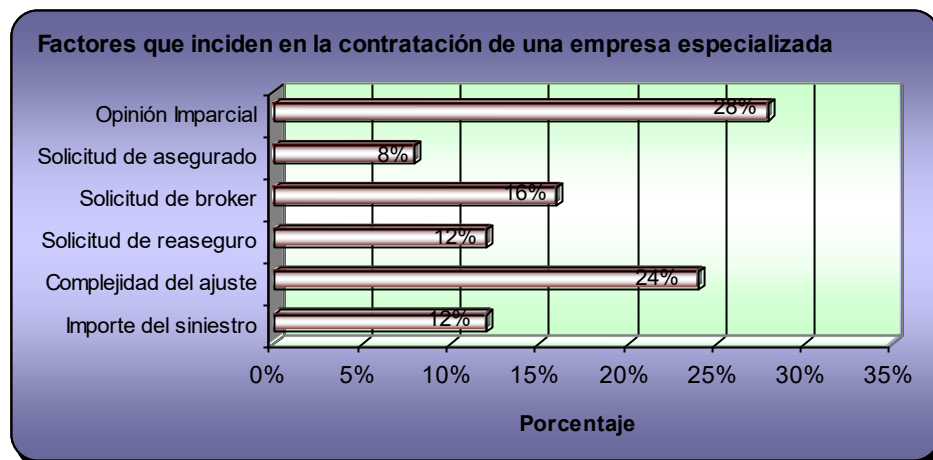
CAPITULO XIII

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

13.1. Conclusiones de la información primaria

El análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario nos proporciona los siguientes resultados:

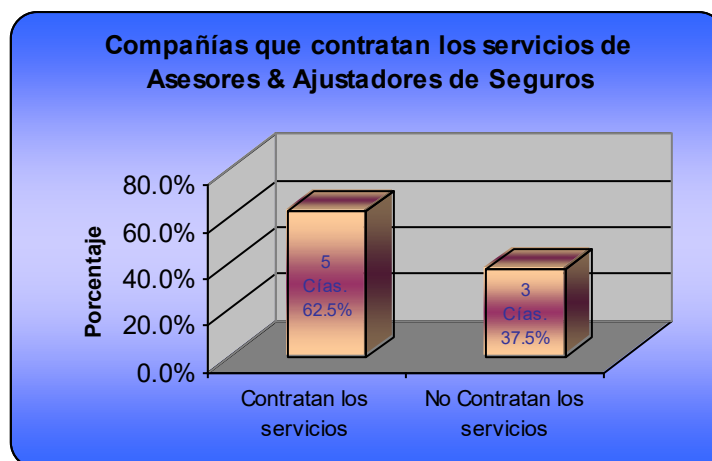
Gráfico No. 8.- Factores que inciden en la contratación de una empresa especializada en ajustes



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 1, elaboración propia

El 28% de los encuestados consideran que los factores que inciden en la contratación de una empresa especializada en ajustes y liquidación de siniestros se debe a una opinión imparcial, el 24% se debe a la complejidad del ajuste, el 16% se debe a la solicitud del broker de seguro, el 12% a solicitud del reaseguro, mientras que el 8% es a solicitud del asegurado.

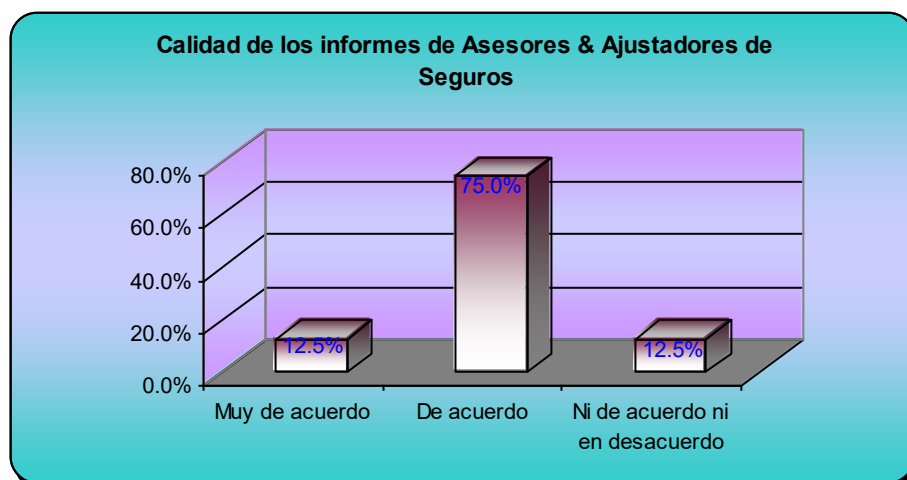
Gráfico No. 9.- Número de compañías que contratan los servicios de Asesores & Ajustadores de Seguros.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 2, elaboración propia

El 75%, es decir, cinco Compañías contratan los servicios de Asesores & Ajustadores de Seguros, mientras que tres Compañías 25% aún no ha contratado sus servicios.

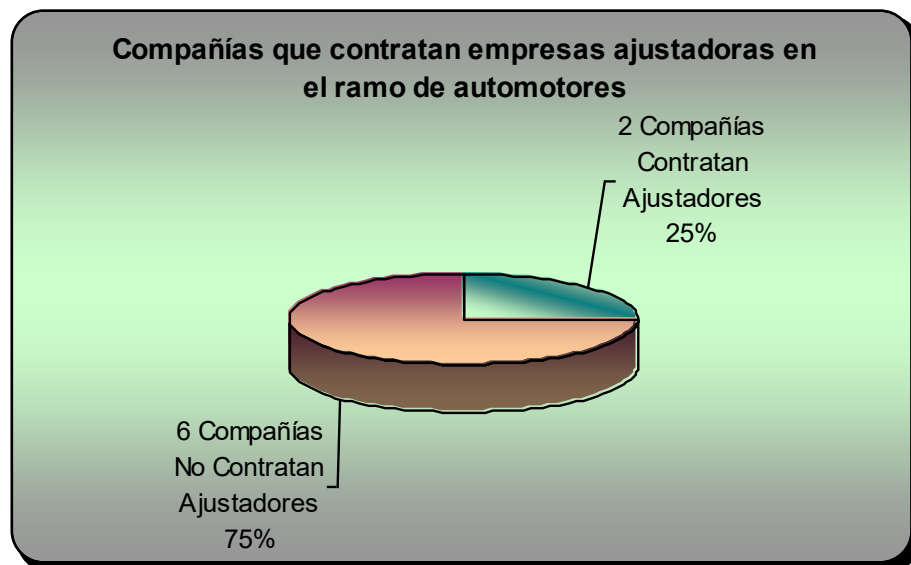
Gráfico No. 10.- Calidad de los informes que presenta Asesores & Ajustadores de Seguros.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 3, elaboración propia

El 75% de las compañías que contratan los servicios de Asesores & Ajustadores de Seguros están de acuerdo y consideran que los informes son profesionales, ecuanímes y oportunos, el 12.5% están muy de acuerdo, mientras que el 12.5% de las compañías mencionan que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

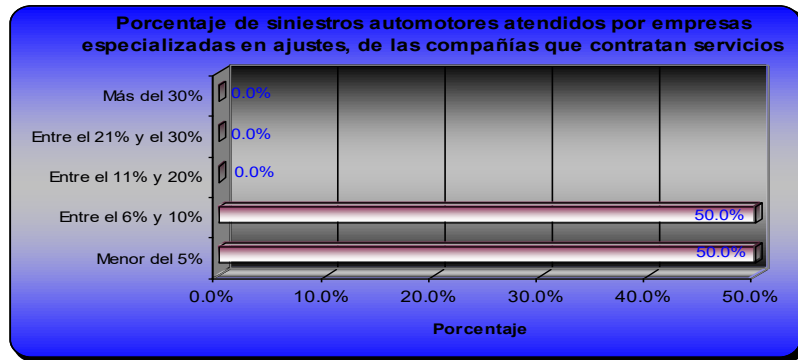
Gráfico No. 11.- Porcentaje de compañías que contratan empresas especializadas en ajustes y liquidación de siniestros en el ramo de automotores.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 4, elaboración propia

Dos compañías 25% contratan los servicios de empresas especializadas en ajustes y liquidación de siniestros en el ramo de automotores, mientras que el 75%, seis compañías no contratan ajustadores especializados.

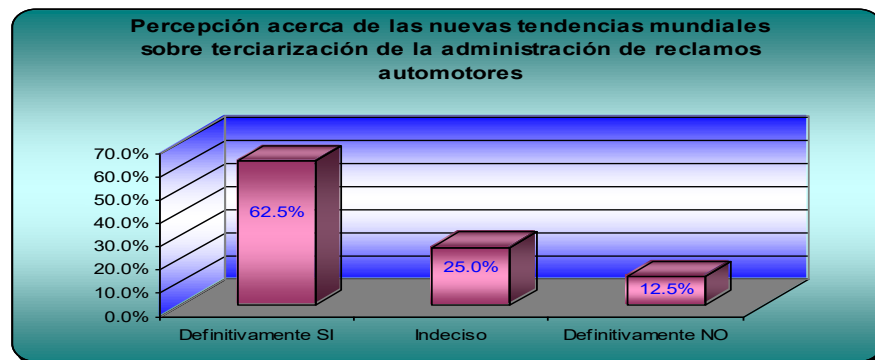
Gráfico No. 12.- Porcentaje de siniestros automotores que las compañías aseguradoras transfieren hacia las empresas ajustadoras especializadas.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 5, elaboración propia

De las empresas que contratan los servicios de empresas especializadas en ajustes y liquidación de siniestros en el ramo de automotores, la Compañía A solicita la atención de entre el 6% y 10% del total de su siniestralidad en el ramo, mientras que la Compañía B solicita la atención de menor al 5% del total de su siniestralidad.

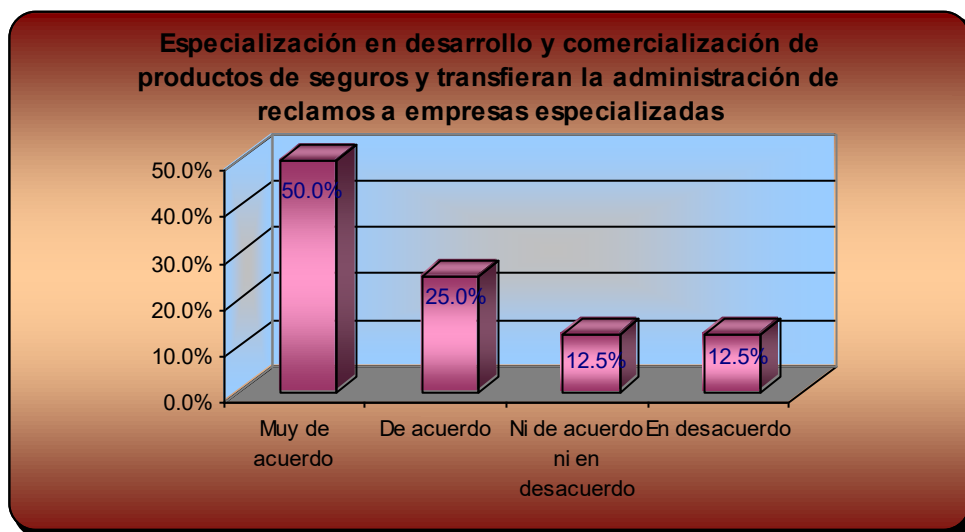
Gráfico No. 13.- Grado de percepción de las compañías aseguradoras, respecto a las nuevas tendencias del mercado asegurador mundial, sobre la terciarización de la administración de reclamos automotores.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 6, elaboración propia

El 62% de los encuestados manifestaron que definitivamente Sí están de acuerdo, el 25% se mostró indeciso y el 12.5% considera que definitivamente No está de acuerdo.

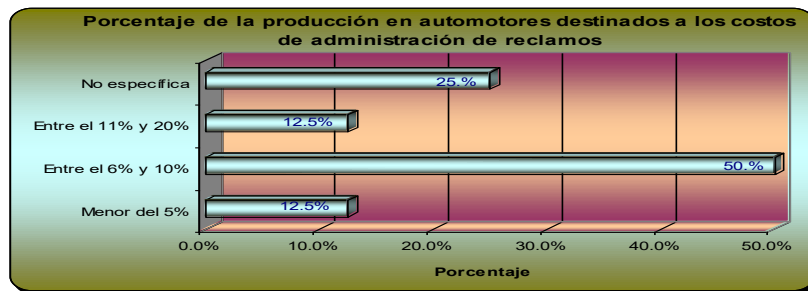
Gráfico No. 14.- Grado de percepción acerca de la especialización en desarrollo y comercialización de productos de seguros y sobre la transferencia de la administración de reclamos hacia empresas especializadas.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 7, elaboración propia

En cuanto a la pregunta sobre el objetivo de esta nueva tendencia referente a que las compañías aseguradoras se especialicen en el desarrollo y comercialización de productos de seguros y transfieran la administración de sus reclamos a empresas especializadas, el 50% manifestó estar muy de acuerdo, el 25% está de acuerdo, el 12.5% considera que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en tanto que un 12.5% está en desacuerdo.

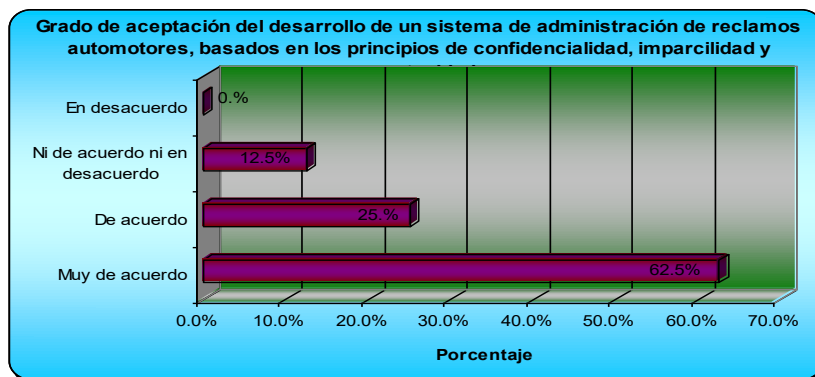
Gráfico No. 15.- Porcentaje de la producción neta de anulaciones en el ramo de automotores que las compañías destinan a los costos de administración de reclamos por cuenta propia.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 8, elaboración propia

El porcentaje se encuentra concentrado entre el 6% y el 10% que fueron las respuestas del 50% de las compañías, el 12.5% de las compañías destina menor al 5% y un 12.5% de las compañías destina entre el 11 y 20%.

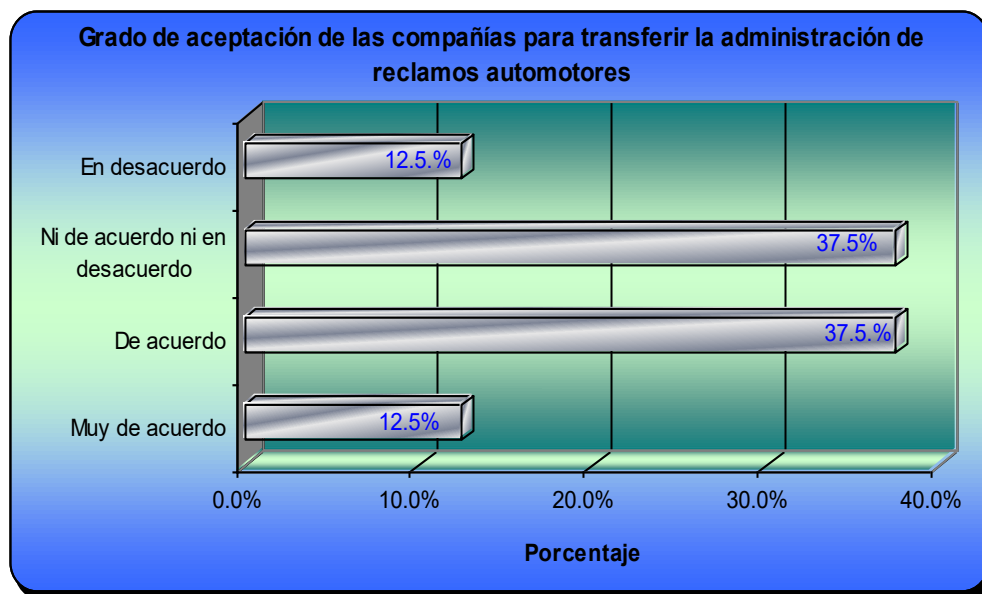
Gráfico No. 16.- Grado de aceptación del desarrollo de un nuevo producto, Administración de reclamos basados en los principios de confidencialidad, imparcialidad y oportunidad, a ser ofertados a las compañías a través de la terciarización de servicios.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 9, elaboración propia

Ante la pregunta sobre el emprendimiento de la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros, especializada en liquidación y ajuste de siniestros, la misma que estaría desarrollando un sistema de administración de reclamos automotores basado en los principios de confidencialidad, imparcialidad y oportunidad, orientado a ofertar servicios a las compañías aseguradoras a través de la terciarización, el 62.5% manifestaron estar muy de acuerdo, el 25% está de acuerdo, un 12.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo y ninguna manifestó estar en desacuerdo.

Gráfico No. 17.- Grado de aceptación de las compañías para transferir la administración de reclamos automotores hacia empresas especializadas.

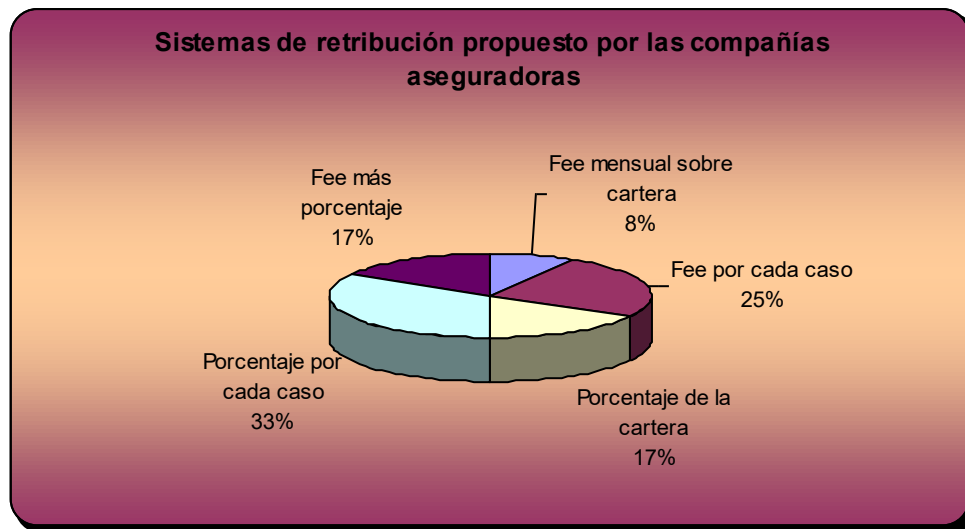


Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 10, elaboración propia

Un 12.5% de las Compañías manifestaron que estarían de muy de acuerdo en transferir a través del outsourcing o terciarización de servicios la administración de reclamos automotores hacia una empresa especializada, para minimizar sus

costos operativos, un 37.5% estaría de acuerdo, en tanto que un 37.5% manifestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 12.5% está en desacuerdo con la propuesta.

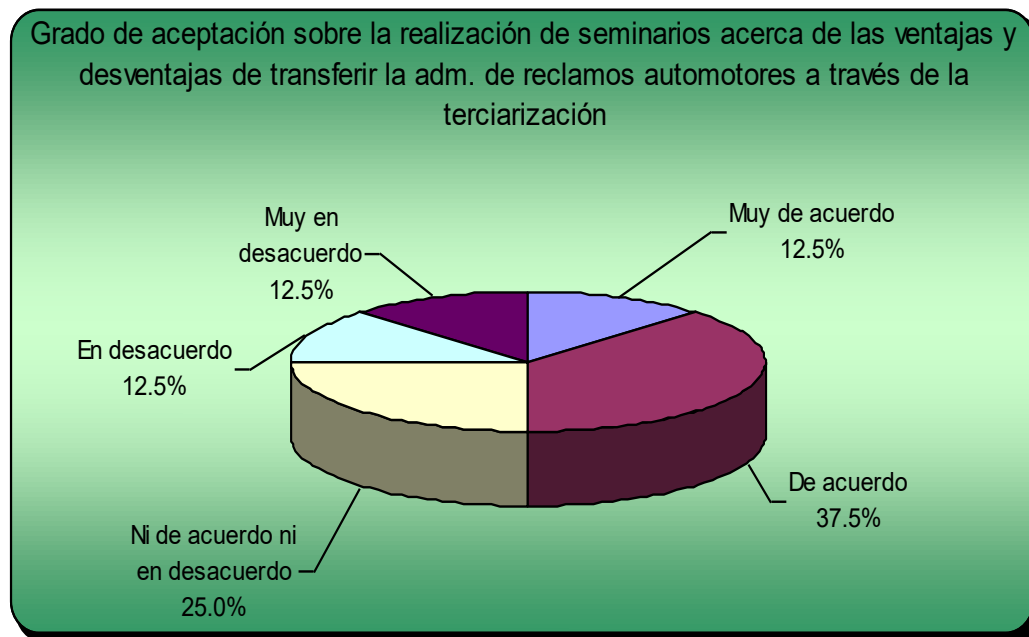
Gráfico No. 18.- Opinión sobre los sistemas de retribución propuesto por las compañías aseguradoras.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 11, elaboración propia

Sobre la consulta acerca del sistema de retribución por la administración de reclamos automotores a través de la terciarización más adecuado, un 33% considera que se debe facturar un porcentaje por cada caso atendido, un 25% se muestra a favor de facturar un fee por cada caso atendido, un 17% considera que se debe ser una combinación de fee mensual más porcentaje por cada caso atendido, un 17% manifiesta que se debe cobrar un porcentaje sobre el total de la cartera producida en el ramo de automotores y el 8% menciona que la forma de facturación debe ser a través de un fee mensual sobre la cartera de clientes.

Gráfico No. 19.- Grado de aceptación sobre la realización de seminarios acerca de las ventajas y desventajas de transferir la administración de reclamos automotores a través de la terciarización.



Fuente: Cuestionario realizado a los gerentes de Compañías de Seguros Patrimoniales. Pregunta 12, elaboración propia

Ante la pregunta si estaría de acuerdo en que se realicen seminarios orientados a establecer las ventajas y desventajas de transferir la administración de reclamos automotores a través de la terciarización, hacia empresas especializadas en evaluación, ajustes y liquidación de siniestros, el 37.5% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, el 12.5% estaría muy de acuerdo, en tanto que un 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12.5% se encontraría en desacuerdo y un 12.5% también se encontraría muy en desacuerdo con la realización de seminarios.

13.2. Conclusiones del entorno externo.

13.2.1. Oportunidades.-

- Existe una gran brecha entre los siniestros ocurridos y los atendidos por las empresas especializadas en ajustes y liquidación de siniestros que operan en nuestro medio, éstas representan solamente el 20% del total de los siniestros ocurridos y pagados por las compañías aseguradoras.
- Durante la última década la **terciarización** de servicios surge como respuesta al postulado ya conocido que reza que no existe una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades. Las compañías aseguradoras modernas en Bolivia, tienen que adaptarse a los cambios que la globalización trae consigo y las tendencias del mercado mundial de seguros, el mismo que se refleja en la terciarización de la atención de los reclamos y ajustes de siniestros, un ejemplo claro en Sudamérica lo podemos encontrar en el mercado chileno de seguros. Hacemos énfasis en que la terciarización representa una importante disminución de costos fijos a las compañías aseguradoras.
- La siniestralidad en el ramo de automotores con un elevado número de siniestros ocurridos, representa para nuestra empresa una gran oportunidad de negocio. La adopción de estrategias orientadas al diseño, desarrollo e implementación de un producto de servicios de administración de reclamos y ajuste de pérdidas en este ramo, ofertadas a las compañías a través de la subcontratación para satisfacer las necesidades de las compañías de seguro.

- Las políticas del gobierno a través del ente fiscalizador S.P.V.S. que puedan aportar y mejorar las actuales normas sobre los ajustes y liquidación de siniestros.

13.2.2. Amenazas.-

- La inmadurez de los administradores de las compañías de seguro, que no quieran adaptarse a las nuevas tendencias de la globalización.
- La competencia local que puede adelantarse a nuestros proyectos e implementar productos similares o sustitutos al mercado.

13.3. Conclusiones del entorno interno de la empresa.-

13.3.1. Fortalezas.-

- Experiencia Profesional: Nuestros profesionales han participado por más de treinta años a nivel de principal directivo en importantes compañías aseguradoras nacionales e internacionales.
- La vasta experiencia en el ajuste de siniestros en el mercado boliviano y extranjero, correspondiéndole determinar muchas de las pérdidas más relevantes que han ocurrido en este período en materias tales como perjuicios por paralización, incendios industriales, avería de maquinaria, responsabilidad civil, fidelidad de empleados, fianzas y cauciones, todo riesgo construcción y montaje, robo comercio, riesgos financieros, etc.
- Contamos con el respaldo y prestigio de McLarens Young Internacional, empresa multinacional dedicada al asesoramiento y ajuste de siniestros que le ha confiado su representación para Bolivia.

- La buena aceptación y relación con las compañías aseguradoras facilita nuestros servicios en forma oportuna y eficiente en el ajuste y liquidación de siniestros.
- Contamos con el apoyo de importantes empresas de prestigio, consultores externos, líderes en materia de ingeniería, ciencias médicas, Auditorías, investigación de fraude, medio ambiente, agricultura y construcción, cuando las especiales características del siniestro así lo requiera.

13.3.2. Debilidades

- La empresa limita sus actividades a la prestación de servicios de ajuste y liquidación de siniestros e inspección de averías.
- Los rendimientos sobre el patrimonio invertido no satisfacen al gerente propietario y son inferiores al sector.
- Falta de agresividad para incursionar en las compañías aseguradoras que aún no trabajan con la empresa.
- Bajo crecimiento de los ingresos por servicios prestados
- No se cuenta con tecnología adecuada, software y procesos establecidos, para ingresar a ofrecer la administración de reclamos automotores.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPITULO XIV

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

14.1. Objetivo general

Demostrar que a través de la aplicación de las teorías se puede implementar una administración estratégica en la pequeña y mediana empresa.

14.2. Objetivos específicos

Establecer las bases para la implementación y control de las estrategias de especialización en diferenciación y estrategias de control de gastos y costos usando el modelo de Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica.

Describir los indicadores que le permitan a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.

CAPITULO XV

ALCANCES DE LA PROPUESTA

La presente propuesta define las bases para la implementación del modelo de la administración estratégica. Para lograr los objetivos descritos en el Capítulo XV, desarrollamos el siguiente alcance:

- Traducción de la visión
- Generación de la estrategia
 - Mapa estratégico de Asesores & Ajustadores de Seguros.
 - Matriz Foda
- Planteamiento de las estrategias
 - Desarrollo de la matriz de priorización de estrategias.
 - Selección estratégica.
- Conjunto de decisiones para asegurar la implementación y la ventaja competitiva.
 - Mercadotecnia, aplicación de las cuatro P's
 - Descripción de las actividades de la cadena de valor de Michael Porter.
 - Diseño de la estructura organizacional alineada a la estrategia.
- Diseño de sistemas de control
 - Cuadro de mando integral

CAPITULO XVI

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

16.1. Objetivos o metas de largo plazo

- Obtener para el gerente propietario una rentabilidad igual o superior al 35% sobre la inversión patrimonial, hasta el 31 de diciembre de 2010.
- Obtener una tasa interna de retorno del igual o superior al 20% sobre el capital invertido hasta el 31 de diciembre de 2010.
- Ser la empresa líder del mercado asegurador boliviano en la prestación de servicios y elaboración de ajustes, liquidación, investigación de siniestros e inspección de averías, con una participación de mercado superior al 50%, hasta el 31 de diciembre de 2010.
- Fidelizar el 100% de nuestros clientes con la prestación de nuestros servicios basados en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente como ventajas competitivas, hasta el 31 de diciembre de 2010.
- Contar con software adecuado y procesos claramente definidos hasta el 31 de diciembre de 2006.

16.2. Traducción de la visión

- Alta rentabilidad
- Empresa líder en prestación de servicios
- Costos controlados

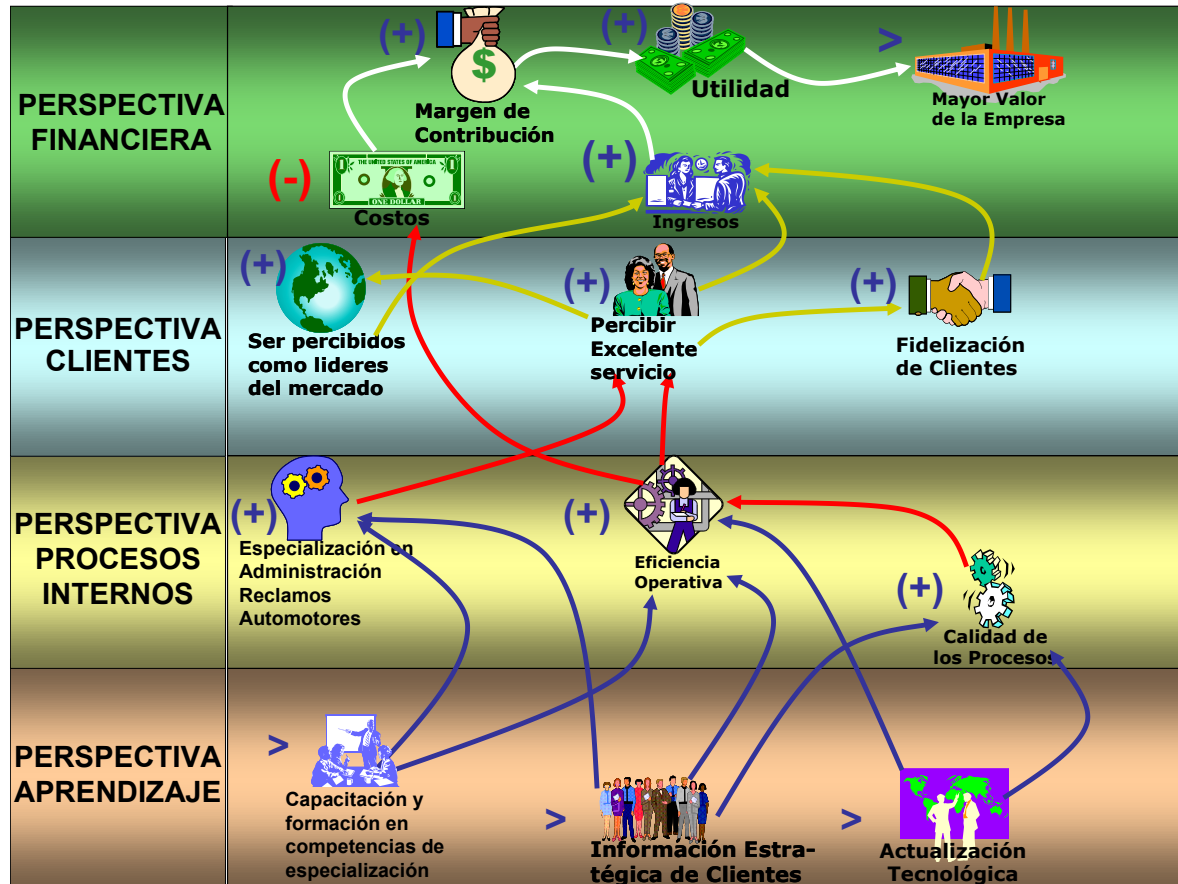
16.3. Generación de la estrategia

Cuadro No. 11.- Matriz FODA

	<u>Fortalezas - F</u> 1. Experiencia Profesional 2. Representación de Mac Laren Internacional Young 3. Buena relación con las aseguradoras 4. Consultores externos especializados	<u>DEBILIDADES-D</u> 1. Limitación de actividades 2. Roe inferior al sector 3. Falta de agresividad 4. Ingresos por servicios bajos 5. No hay tecnología, software y procesos establecidos
<u>OPORTUNIDADES-O</u> 1. 80% de los siniestros no son atendidos por las empresas ajustadoras 2. Terciarización de servicios 3. Siniestralidad de automotores 4. Normas y regulación de la SPVS	<u>ESTRATEGIAS-FO</u> 1. Desarrollar planes de penetración (F1, F2 – O1) 2. Especialización en Administración reclamos automotores. (F1,F2, F3 - O1,O2,O3) 3. Ofertar la subcontratación de servicios. (F1,F2,F3 – O1,O2,O3) 4. Desarrollar tecnología, software y procesos (F1,F2,F4, - O1,O2,O3)	<u>ESTRATEGIAS-DO</u> 1. Desarrollar planes de penetración (D1,D2 , D3 – O1) 2. Especialización en Administración reclamos automotores. (D1,D2,D3,D4 – O1,O2,O3) 3. Ofertar la subcontratación de servicios. (D1,D2 D3 D4-O1 O2,O3) 4. Desarrollar tecnología, software y procesos (D1,D2, D3,D4,D5-O1,O2,O3)
<u>AMENAZAS-A</u> 1. Inmadurez de los administradores de las Cías de seguros. 2. Competencia local, productos similares	<u>ESTRATEGIAS-FA</u> 5. Desarrollar Programas y seminarios de orientación (F1,F2,F3 F4-A1) 6. Certificar derecho de propiedad de producto o servicio (F1,A2)	<u>ESTRATEGIAS-DA</u> 2. Especialización en Administración reclamos automotores (D1,D2,D3,D4 – A1,A2) 6. Certificar derecho de propiedad de producto o servicio (D1,D5-A2)

Fuente Elaboración propia.

Figura 15.- Mapa estratégico de Asesores & Ajustadores de Seguros



Fuente: Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

16.4. Planteamiento de estrategias

- E1** “Desarrollar planes de penetración, publicitando la empresa y los productos”
- E2** “Incrementar los ingresos por servicios prestados mediante la especialización en la Administración de Reclamos Automotores”
- E3** “Ofertar la subcontratación de servicios mediante la terciarización”

- E4** “Incrementar el margen operacional mediante la eficiencia operativa y el control de gastos y costos operacionales”
- E5** Desarrollar programas y seminarios de orientación,
- E6** Certificar derecho de propiedad de producto o servicio, mediante el registro en Fundaempresa.

16.4.1. Matriz de priorización de estrategias

Cuadro No. 12.- Matriz de priorización de estrategias

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS							
Fortalezas, Debilidades		Estrategias					
Oportunidades y Amenazas		E1	E2	E3	E4	E5	E6
FORTALEZAS	Experiencia Profesional	1	1	1	1	1	1
	Representación de Mac Laren Internacional Young		1	1	1	1	
	Buena relación con las aseguradoras		1	1		1	
	Consultores externos especializados				1	1	
DEBILIDADES	Limitación de actividades	1	1	1	1		1
	Roe inferior al sector	1	1	1	1		
	Falta de agresividad	1	1	1	1		
	Ingresos por servicios bajos	1	1	1	1		
	No hay tecnología, software y procesos establecidos				1		
OPORTUNIDADES	80% de los siniestros no son atendidos por empresas ajustadoras	1	1	1	1		
	Terciarización de servicios		1	1	1		
	Siniestralidad de automotores		1	1	1		
	Normas y regulación de la SPVS				1		
AMENAZAS	Inmadurez de los administradores de las Cías de seguros.		1			1	
	Competencia local, productos similares		1				1
TOTALES		6	12	10	12	5	3

Fuente: Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

16.5. Selección estratégica

16.5.1. Estrategia de especialización en diferenciación

Incrementar los ingresos por servicios prestados mediante la especialización en la Administración de Reclamos Automotores.

16.5.2. Estrategia de control de gastos y costos

Incrementar el margen operacional mediante la eficiencia operativa y el control de gastos y costos operacionales.

16.6. Conjunto de decisiones para asegurar la implementación y la ventaja competitiva

16.6.1. Dimensión

Las estrategias de especialización en diferenciación y de control de costos en el servicio a ser ofertado, debe tener las siguientes características que se desarrollan en el estudio de las cuatro P's de mercadotecnia.

16.6.1.1. Mercadotecnia, aplicación de las cuatro P's

Las variables de decisión sobre las cuales la empresa tiene mayor control y que se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades de nuestros clientes, son las siguientes:

16.6.1.1.1. Producto (Servicios)

Nuestro servicio ofertado estará basado en administrar la cartera de clientes del ramo de automotores de la o las compañías aseguradoras, en cuanto a la atención de reclamos y/o siniestros, crear y mantener una red de proveedores

de (talleres de reparación de vehículos, importadores de repuestos, servicios médicos y asesoramiento jurídico), para obtener las mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad, bases sobre las cuales se elaborará un informe ecuánime que se sustenta en un cuidadoso examen del siniestro y sus circunstancias, evaluando oportunamente todas y cada una de las variables que afectan la procedencia y monto de la indemnización, todo ello dentro de los términos de la póliza, por lo que se establecen las siguientes políticas:

Políticas de servicio:

El servicio, definido como el conjunto de acciones que conducen a hacer más fluidas y cordiales las relaciones empresa – compañía – asegurado y que facilitan y agilizan el cumplimiento de las prestaciones y el pago de las indemnizaciones contratadas.

Para la prestación de un buen servicio esas acciones tienen que ponerse en práctica en todas y cada una de las distintas fases de las relaciones, comenzando por la adecuada administración de las bases de datos proporcionadas por las compañías, hasta el pago de las indemnizaciones en caso de siniestro.

El servicio es una suma de detalles que, en conjunto, hacen sentir al cliente asegurado, como el más importante y que le permiten no sólo obtener una indemnización sino también sentirse respaldado y comprendido en su problema.

Los principales factores que en general constituyen para una administración eficaz y la prestación de un servicio de calidad son los siguientes:

-
- **Información de la compañía aseguradora.-** Actualización permanente de las bases de datos de la empresa mediante Internet u otro medio de transferencia de datos, que incluya información de suscripción de las pólizas, condiciones generales y particulares, coberturas otorgadas, capitales asegurados, deducibles, inspección previa del riesgo, vigencia y estados de cuenta de los asegurados.
 - **Información de los asegurados.-** En el momento del siniestro para una oportuna inspección y después del siniestro con la información adicional requerida de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio.
 - **Comunicaciones.-** A través del servicio de Call Center, para la atención oportuna y orientación al asegurado en caso de siniestro. También se deben establecer políticas de comunicación escrita y en forma personal.
 - **Formación de red de proveedores.-** Alianzas estratégicas con proveedores de servicios de reparación de vehículos e importación de repuestos, servicios médicos y asesoramiento jurídico.
 - **Capacitación técnica interna.-** A los empleados, personal de operaciones e inspectores de siniestros en todos los niveles de la empresa.
 - **Capacitación técnica externa.-** A los proveedores de servicio en red.
 - **Presentación de informes.-** El diseño y los formatos deben ser atractivos, la impresión del texto debe tener el tamaño de letra adecuada y la liquidación y ajuste de las pérdidas e indemnizaciones, deben ser objetivas, ecuanímes y oportunas, con alto grado de profesionalidad dentro de los estándares de control de calidad establecidos por la empresa.

- **Servicio.-** Introducir la idea de servicio en todos los niveles de la organización y en las empresas que interactúan con la compañía y el asegurado, tales como los talleres de reparación de vehículos, importadores de repuestos, servicios médicos y asesoramiento jurídico.

16.6.1.1.2. Precios

Los precios de nuestros servicios se definen por dos variables, la primera de acuerdo al volumen de la cartera de la compañía aseguradora y la segunda basados en estudios estadísticos y probabilidades de ocurrencia de siniestros que determinan la escala de porcentajes a aplicar sobre el importe a ser indemnizado.

Cuadro No. 13.- Políticas de precios de nuestros servicios.

POLÍTICAS DE PRECIOS			
Nro de Asegurados	Fee Mensual	Promedio del importe de Indemnización	% Siniestro
Hasta 2.500	US\$ 1.875.00	Hasta US\$ 500.00	3.00%
Hasta 5.000	US\$ 2.500.00	Hasta US\$ 1.250.00	2.50%
Hasta 7.500	US\$ 3.500.00	Hasta US\$ 2.500.00	2.00%
Hasta 10.000	US\$ 4.000.00	Hasta US\$ 5.000.00	1.50%
Más de 10.000	US\$ 4.500.00	Más de US\$ 5.000.00	1.00%

Fuente: Elaboración propia.

16.6.1.1.3. Plaza

Segmentos de mercado y clientes

Las Compañías de seguros que ofrecen coberturas de seguros de daños, especialmente en el ramo de automotores se constituyen en nuestro segmento de mercado objetivo, hacia los cuales orientaremos todos nuestros esfuerzos.

Mercados geográficos

La estrategia está diseñada para ofertar los servicios de administración de reclamos automotores en la ciudad de Santa Cruz, pudiendo en el futuro próximo expandir hacia la red troncal del país.

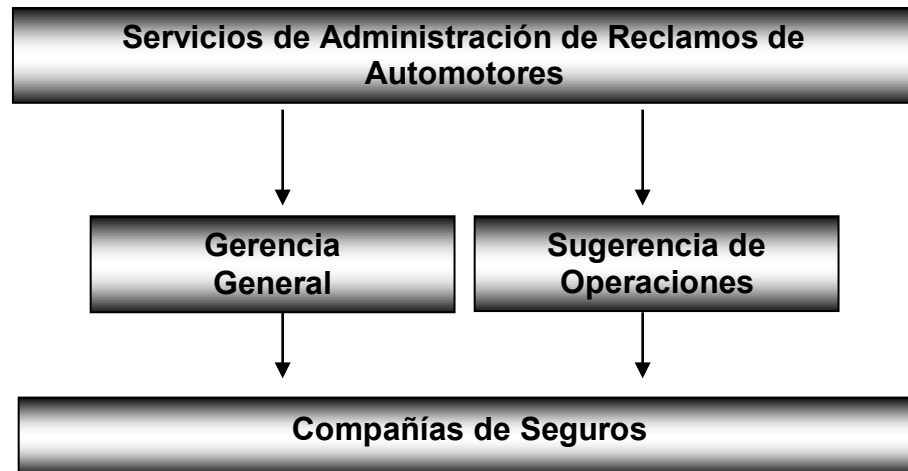
Canales de distribución

La meta de todos los esfuerzos de mercadotecnia es el de incrementar las ventas o los ingresos por servicios prestados y uno de los factores de mayor implicancia son los canales de distribución. Asesores & Ajustadores de Seguros mediante su estrategia de canales de distribución implementará los siguientes canales:

- **A través de la Gerencia General.-** Considerando el reducido número de empresas que ofrecen coberturas de seguro de daños en nuestro medio y las cordiales relaciones que mantiene el Gerente Propietario de Asesores & Ajustadores con los ejecutivos de las compañías aseguradoras, será el principal canal para ofertar y hacer conocer las bondades y ventajas competitivas de nuestros servicios.
- **A través de la Subgerencia de Operaciones.-** Al igual que la Gerencia General, el Subgerente de Operaciones será el encargado de realizar visitas y preparar seminarios sobre la oferta de nuestros servicios.

- **Estructura de los canales de distribución**, la estructura de los canales de distribución esta representada de la siguiente manera:

Figura 16.- Estructura de los canales de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

16.6.1.1.4. Promoción y Publicidad

La estrategia de comunicación está orientada a la comunicación personal como una herramienta más eficaz de hacer conocer nuestro producto, realizada por los ejecutivos y todo el personal de Asesores & Ajustadores de Seguros, tomando en cuenta que se trata de un producto complejo e intangible y nuestro segmento de mercado es bastante reducido.

Este tipo de comunicación está en primer lugar ligado a la satisfacción de la necesidad de comunicación bidireccional, experimentada por un cliente informado y exigente en la adaptación del servicio a sus propias necesidades.

Así mismo se debe contar con apoyo de una publicidad de imagen como una estrategia de comunicación de aspiración, cuyo objetivo es crear una imagen

corporativa y de marca que manifieste notoriedad en la demanda final y facilitar así la labor realizada por los ejecutivos y personal de la empresa.

Para tal efecto utilizaremos publicaciones en prensa escrita, spot televisivos en los principales medios de comunicación del país y la publicidad vía mailing con la emisión de Trípticos, y Dípticos que se repartirán vía courier a todos los asegurados en el ramo de automotores de la compañía aseguradora.

16.6.2. Actividades de la cadena de valor

La implementación de la estrategia implica aumentar la integración vertical de la empresa, debido a la necesidad de crear una unidad específica para la administración de la cartera de automotores de las compañías aseguradoras, las actividades de la cadena de valor tanto las primarias como las de apoyo más importantes que marcarán la diferencia y creará una ventaja competitiva son las siguientes:

16.6.2.1. Actividades primarias

Logística de entrada

- Actualización diaria de las bases de datos en el sistema de administración de reclamos automotores, con información proporcionada por las compañías aseguradoras que contraten el servicio.
 - Datos de tomador de la póliza
 - Datos del vehículo asegurado, coberturas, deducibles, exclusiones, condiciones particulares y anexos, estado de cuentas, etc.
- Recepción de los reclamos automotores mediante call center.
- Análisis preliminar en sobre la información proporcionada por el asegurado.

- Consulta de coberturas en el sistema de administración de reclamos automotores.
- Orientación al asegurado sobre nuestra red de prestadores de servicios y las ventajas y/o descuentos por la utilización de los mismos.
- Recepción de la denuncia física del siniestro e información adicional.
- Recepción de facturas de nuestra red de proveedores de servicios y otros.

Operaciones

- Inspección física del automotor siniestrado en el taller de la red de prestadores.
- Fotografías del vehículo siniestrado.
- Evaluación de los costos de reparación en base a las estructuras de precios convenidos con la red de proveedores.
- Apertura de carpeta del siniestro.
- Elaboración de la liquidación de siniestro en base a los antecedentes y las facturas recepcionadas, determinando si la reparación se efectuó en un taller de nuestra red de servicios o por cuenta propia del asegurado.
- Elaboración mensual de estados de siniestros reportados pendientes de liquidación sobre la base de la evaluación preliminar de costos de reparación estimados.
- Elaboración mensual de reportes de siniestros liquidados por pagar a los prestadores de servicio, talleres de reparación, importadores de repuestos y otros.

Logística de salida

- Control de calidad de las liquidaciones de siniestros.

- Control de calidad de los estados de siniestros pendientes de liquidación.
- Control de calidad de los siniestros liquidados por pagar a los prestadores de servicio.
- Liquidación mensual de fee por administración reclamos automotores y emisión de factura a la compañía aseguradora.
- Liquidación mensual del porcentajes sobre la base de indemnizaciones de siniestros efectuados y emisión de factura a la compañía aseguradora.
- Envío de la información a la compañía aseguradora mediante transmisión electrónica de datos y en forma física.

Comercialización y marketing

- Las actividades de comercialización y marketing se encuentran detalladas en el análisis de las cuatro P's, específicamente en el punto 18.7.1.1.4

Servicios de post venta

- Asesores & Ajustadores de Seguros estará en condiciones de ofrecer a las compañías aseguradoras como un valor agregado a los servicios prestados, lo siguiente:
 - Información estadística de los siniestros atendidos, en diferentes tópicos y alcances.
 - Recomendaciones para una adecuada suscripción de riesgos en base a las experiencias de siniestralidad atendidas.
- A los asegurados de las compañías aseguradoras se efectuará el servicio de seguimiento a las reparaciones efectuadas por los talleres de nuestra red de proveedores, hasta la completa satisfacción del cliente.

16.6.2.2. Actividades de apoyo

Estructura

- Compromiso de participación en el diseño, e implementación del nuevo servicio en todos los niveles de la organización.
- Proveer recursos de inversión o financiamiento para el diseño, desarrollo e implementación de la aplicación del software de administración del nuevo servicio.
- Relación permanente con las compañías aseguradoras.
- Mantenimiento de la red de prestadores de servicios.
- Gestión y Administración empresarial.
- Desarrollo de sistemas de información gerencial oportuna.

Recursos Humanos

- Selección y contratación de profesionales especializados
- Programas de capacitación en la administración de reclamos automotores y sobre tecnología de la información.
- Programas de capacitación a la red de proveedores de servicios, talleres, importadores de repuestos, asesoría jurídica, servicios médicos.
- Evaluaciones permanentes sobre las capacitaciones.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Planes de compensación por objetivos.

Tecnología

- Desarrollo de software para la administración de reclamos automotores

- Desarrollo de software para la administración de la red de proveedores de servicios.
- Desarrollo de sistemas de comunicación en línea con las compañías aseguradoras.
- Desarrollo de programas de mejora continua en los procesos y procedimientos operativos.

Suministros y servicios generales

- Provisión permanente y oportuna de insumos y materiales fungibles.
- Programas de mantenimiento preventivo y correctivo de activos fijos

16.6.3. Recursos

Desarrollo de software

El desarrollo de software para la administración de reclamos automotores consta de los siguientes módulos:

- Sistema de administración de cartera de compañías aseguradoras
- Sistema de administración de red de proveedores de servicios
- Sistema de administración de siniestros
- Sistema de comunicaciones, transferencia electrónica de datos y call center
- Sistema de contabilidad y cuentas corrientes

El costo de desarrollo de los diferentes módulos asciende a US\$ 5.500.- incluyendo las licencias, los cuales serán amortizados en cuatro años de acuerdo a disposiciones en actual vigencia.

Equipos de computación y comunicaciones

Los equipos de computación necesarios son los siguientes:

- Servidor
- Tres computadoras
- Contratación de línea 0800 para call center

El costo de los equipos de computación y comunicaciones asciende a US\$ 3.500.- que se deprecian por el método lineal en cuatro años.

Contratación de recursos humanos

La adecuación de la estructura a las estrategias implica la contratación del siguiente personal técnico calificado:

- Jefe división reclamos automotores
- Perito auditor en automotores
- Inspector de siniestros
- Operador de call center

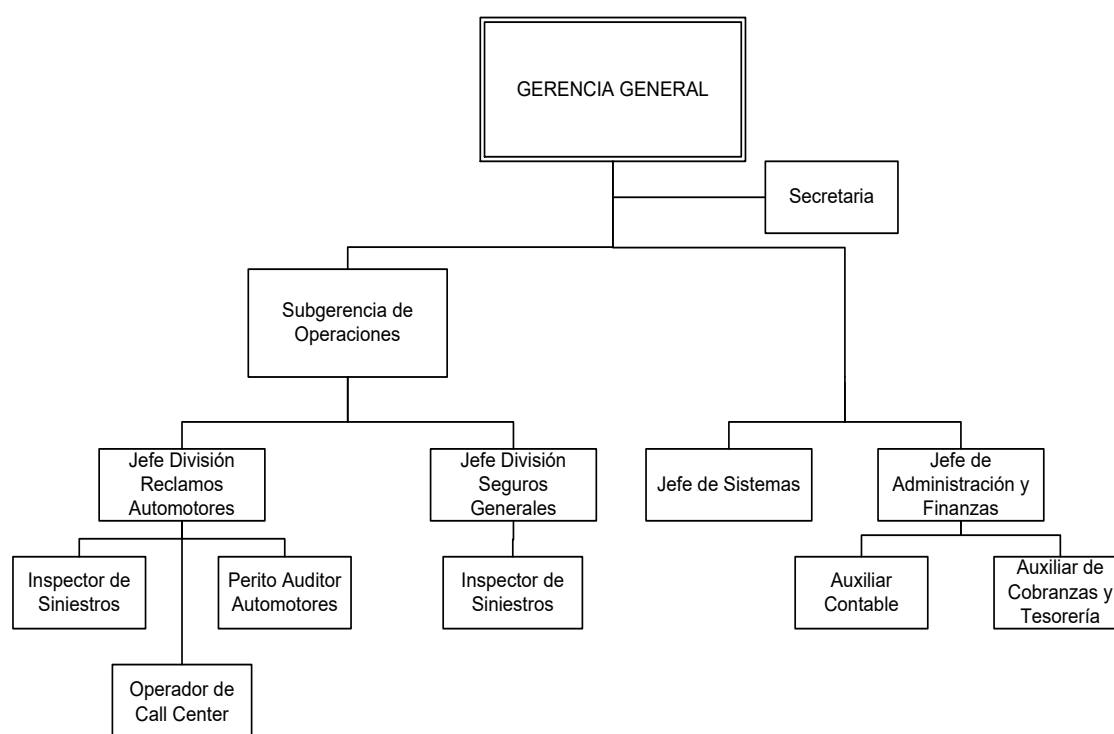
Capacitación de recursos humanos

Para el éxito de la implementación de las estrategias se requiere la capacitación de los recursos humanos. Se estima un costo de US\$ 1.000. en la etapa inicial y se destinará un porcentaje de los ingresos por servicios para la constante capacitación. La evaluación de desempeño y de conocimientos será permanente.

16.7. Diseño de la estructura organizacional alineada a las estrategias

La nueva estructura organizacional alineada a las estrategias se muestra a continuación:

Figura No. 17.- Diseño de la nueva estructura organizacional de Asesores & Ajustadores de Seguros.



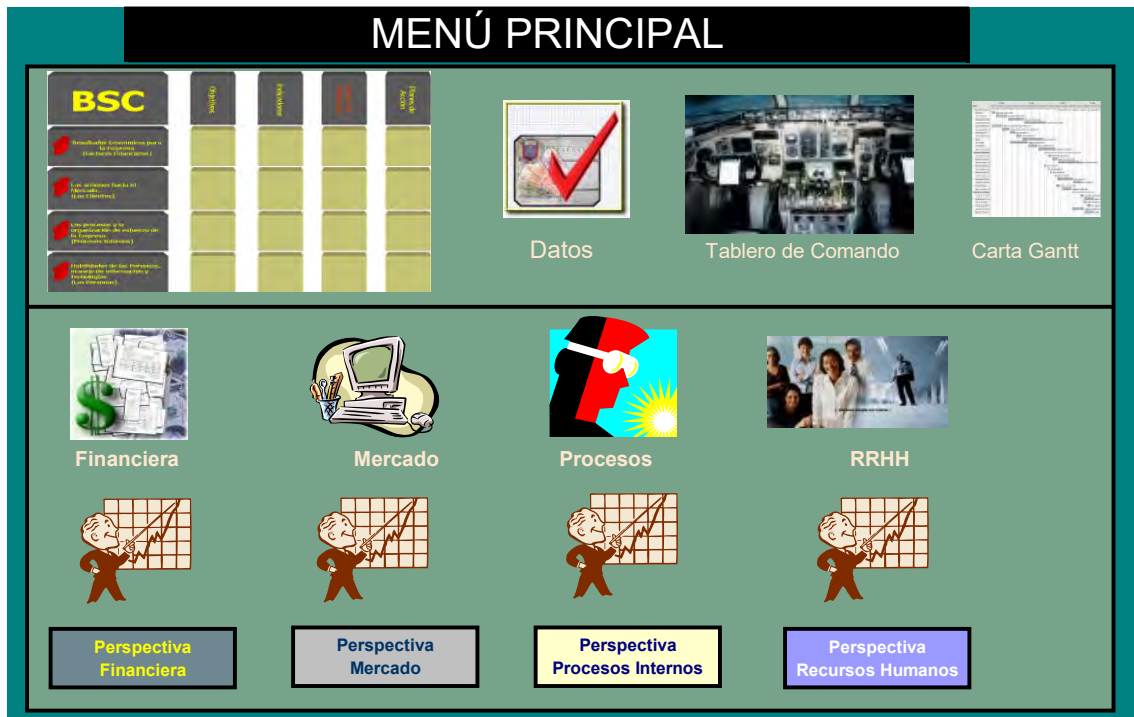
Fuente: Elaboración propia.

Los manuales de funciones, manuales de procedimientos, los flujogramas de procesos y sistemas de control deberán ser elaborados por la gerencia de la empresa.

16.8. Diseño de sistemas de control

16.8.1. Cuadro de mando integral

Figura No. 18.- Menú principal de software de cuadro de mando integral.



Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005.

Software de Cuadro de Mando Integral, herramienta de control de gestión estratégico y de implementación de las estrategias, adaptado a la empresa Asesores & Ajustadores de Seguros.

16.8.1.1. Estrategia de especialización en diferenciación

Figura No. 19.- Matriz de cuadro de mando integral alineada a la estrategia de especialización en diferenciación.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIFERENCIACIÓN 				
Incrementar los ingresos por servicios prestados mediante la especialización en la Administración de Reclamos Automotores	Objetivos	Indicadores	Metas estratégicas	Planes de Acción
<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u> Los resultados económicos para la empresa	Incrementar los ingresos por servicios	a) Nivel de Ingresos	a) Alcanzar una facturación de US\$ 117.000 durante el año 2006 y US\$ 225.000 hasta el año 2010	Evaluar los ingresos y el % de crecimiento de los ingresos anualmente
<u>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</u> Las acciones hacia el mercado	Lograr que el cliente nos reconozca como líderes en el mercado en la Administración de reclamos automotores	a) Número de casos atendidos b) Participación de mercado	Administrar la cartera de automotores de dos compañías de seguros hasta el 31 de diciembre de 2010	Evaluar el % de crecimiento de número de casos y la participación de mercado, anualmente
<u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u> Los procesos y la organización de los esfuerzos de la empresa	Especialización de servicios en la Administración de Reclamos Automotores	Grado porcentual de cumplimiento de políticas de servicio y los procesos	Alcanzar la Certificación ISO 9001 Gestión de Calidad, hasta el 31 de Diciembre de 2010	Promover el mejoramiento continuo de los procesos, evaluar periódicamente.
<u>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE</u> Desarrollo de capacidades, dotación de tecnologías de información.	Desarrollar las capacidades internas respecto a la especialización	Porcentaje del personal con nota superior al 75%	100% del personal con nota superior al 75% en el 2008	Capacitar al personal en la Administración de Reclamos Automotores

Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

16.8.1.2. Estrategia de control de gastos y costos

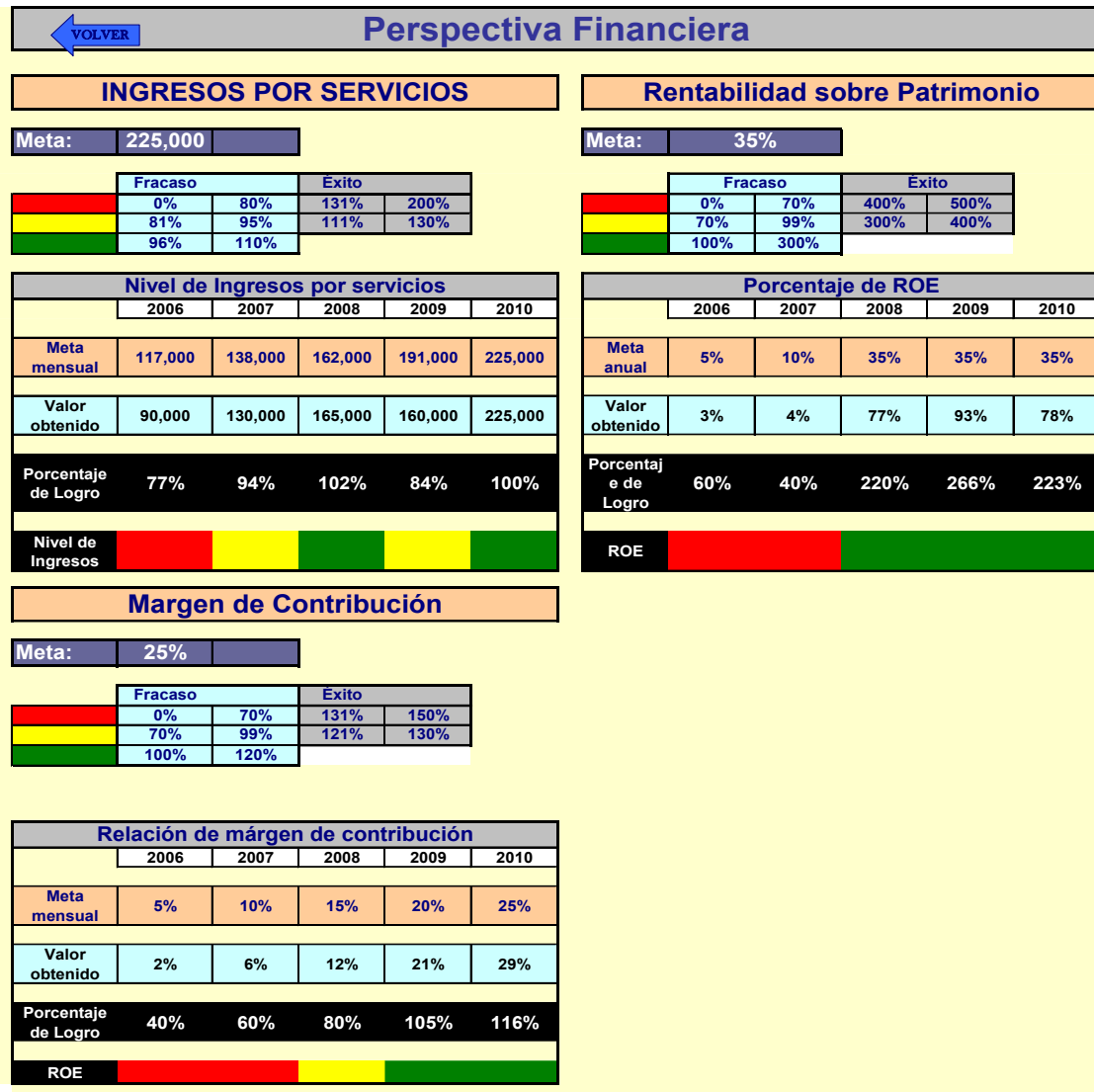
Figura No. 20.- Matriz de cuadro de mando integral alineada a la estrategia de control de gastos y costos.

 CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTRATEGIA DE CONTROL DE GASTOS Y COSTOS				
Incrementar el margen operacional mediante la eficiencia operativa y el control de los gastos y costos operacionales	Objetivos	Indicadores	Metas estratégicas	Planes de Acción
<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u> Los resultados económicos para la empresa	Incrementar el margen de contribución	Relación porcentual sobre los ingresos por servicios	El margen de contribución debe mantenerse por encima del 25% hasta el 31 de diciembre de 2010	Evaluar los márgenes de contribución anualmente
<u>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</u> Las acciones hacia el mercado	Lograr que el cliente perciba un excelente servicio	a) Número de casos atendidos b) Número de casos rechazados	2000 casos atendidos y cero rechazos e impugnaciones al 31 de diciembre de 2010	Seguimiento estadístico de Nro. De casos rechazados y casos impugnados anuales
<u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u> Los procesos y la organización de los esfuerzos de la empresa	Optimizar los procesos internos y reducción de costos	a) Índice de eficiencia operativa. b) % de clientes satisfechos	a) Alcanzar el índice de eficiencia adm. del 100% para el 2010 b) Lograr el 100% de satisfacción en nuestros	Control de gastos y costos anuales. Seguimiento estadístico de la satisfacción de clientes
<u>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE</u> Desarrollo de capacidades, dotación de tecnologías de información.	Desarrollar software y programas de capacitación sobre tecnología de la información	Porcentaje del personal con nota superior al 75%	100% del personal con nota superior al 75% en el 2008	Capacitar al personal en tecnología de la información

Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. elaboración propia.

16.8.1.3. Perspectiva financiera

Figura No. 21.- Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva financiera.



Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

16.8.1.4. Perspectiva clientes

Figura No. 22.- Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva clientes.

VOLVER

Perspectiva Clientes

NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES

Meta:

2

	Fracaso		Éxito	
	0%	70%	131%	200%
	70%	89%	111%	130%
	90%	110%		

NUMERO DE CASOS ATENDIDOS

Meta:

2,000

	Fracaso		Éxito	
	0%	70%	131%	200%
	70%	89%	111%	130%
	90%	110%		

NUMERO DE NUEVOS CLIENTES

	2006	2007	2008	2009	2010
Meta anual	1	0	1	0	0
Valor obtenido	1	0	1	0	0
Porcentaje de Logro	100%	0%	100%	0%	0%
Número de Nuevos Clientes					

NUMERO DE CASOS ATENDIDOS

	2006	2007	2008	2009	2010
Meta anual	1,000	1,200	1,700	2,000	2,000
Valor obtenido	900	1,080	1,400	1,800	2,000
Porcentaje de Logro	90%	90%	82%	90%	100%
Número de Casos Atendidos					

CASOS RECHAZADOS

Meta:

0%

	Fracaso		Éxito	
	71%	100%		
	31%	70%		
	0%	30%		

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Meta:

50%

	Fracaso		Éxito	
	0%	75%		
	76%	94%		
	95%	100%		

Porcentaje de casos rechazados

	2006	2007	2008	2009	2010
Meta anual	5%	3%	5%	3%	0%
Valor obtenido	7%	5%	5%	4%	0%
Porcentaje de Logro	40%	67%	0%	33%	0%
% de casos rechazados					

Porcentaje de Participación de Mercado

	2006	2007	2008	2009	2010
Meta anual	20%	25%	40%	45%	54%
Valor obtenido	15%	22%	38%	45%	52%
Porcentaje de Logro	75%	88%	95%	100%	96%
% participación de mercado					

Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, Bernal V. Gonzalo. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

16.8.1.5. Perspectiva procesos internos

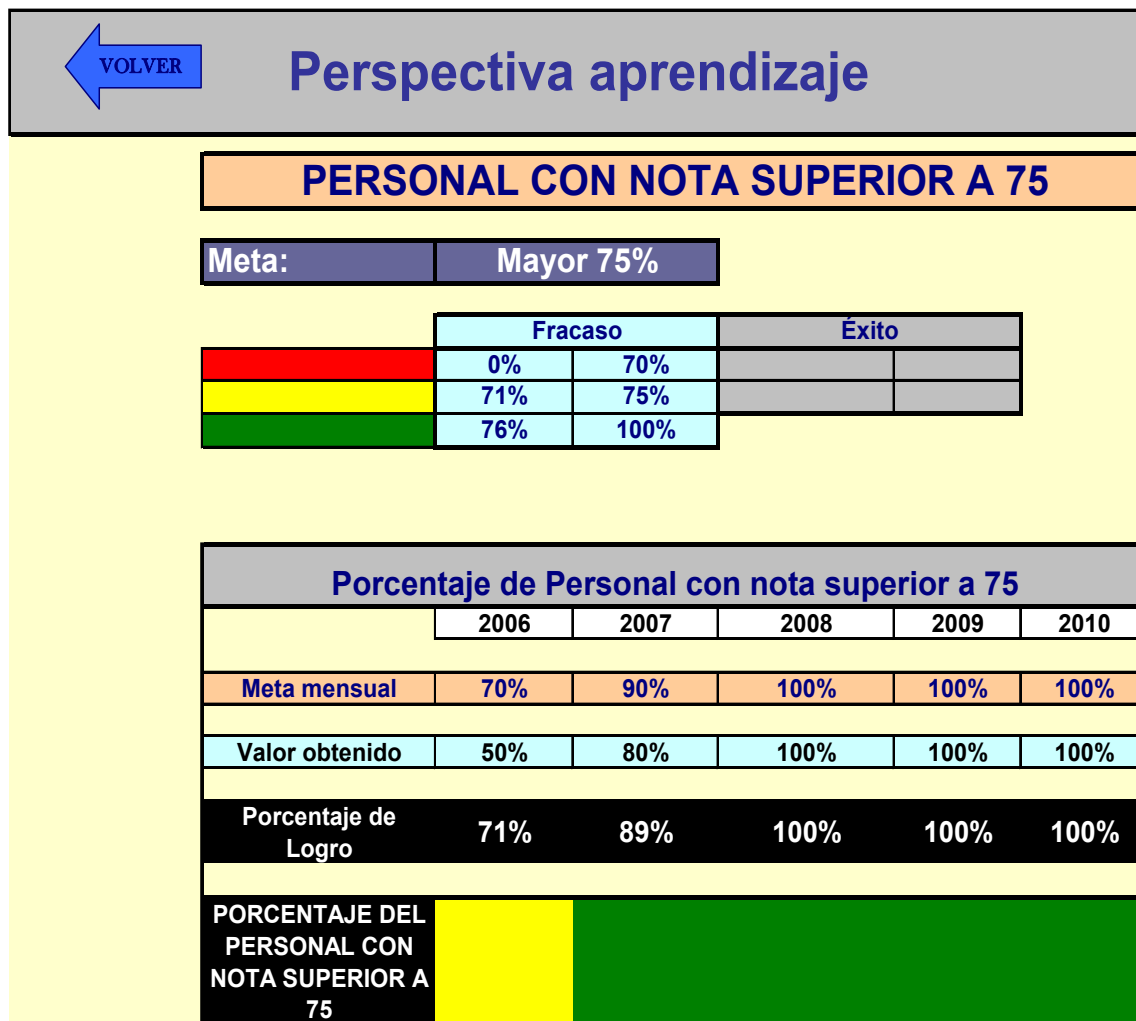
Figura No. 23.- Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva de procesos internos.

VOLVER Perspectiva Procesos					
EFICIENCIA OPERATIVA			CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCESOS		
Meta:	100%		Meta:	100%	
	Fracaso	Éxito		Fracaso	Éxito
	0%	75%		0%	75%
	76%	95%		76%	95%
	96%	100%		96%	100%
EFICIENCIA OPERATIVA			CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCESOS		
	2006	2007	2008	2009	2010
Meta Anual	95%	97%	100%	100%	100%
Valor obtenido	90%	95%	98%	100%	100%
Porcentaje de Logro	95%	98%	98%	100%	100%
% de eficiencia operativa					
EFICIENCIA OPERATIVA			CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCESOS		
	2006	2007	2008	2009	2010
Meta anual	96%	98%	100%	100%	100%
Valor obtenido	90%	93%	95%	100%	100%
Porcentaje de Logro	94%	95%	95%	100%	100%
% de cumplimiento					
CLIENTES SATISFECHOS			CLIENTES SATISFECHOS		
Meta:	100%		Meta:	100%	
	Fracaso	Éxito		Fracaso	Éxito
	0%	75%		0%	75%
	76%	95%		76%	95%
	96%	100%		96%	100%
CLIENTES SATISFECHOS			CLIENTES SATISFECHOS		
	2006	2007	2008	2009	2010
Meta Anual	95%	95%	100%	100%	100%
Valor obtenido	90%	93%	95%	100%	100%
Porcentaje de Logro	95%	98%	95%	100%	100%
% de clientes satisfechos					

Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

16.8.1.6. Perspectiva del aprendizaje

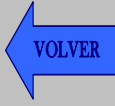
Figura No. 24.- Establecimiento de los indicadores de gestión, las metas de éxito y fracaso de los logros obtenidos en la perspectiva de aprendizaje.



Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo.** - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

16.8.1.7. Datos

Figura No. 25.- Plantilla de carga de datos en el software del cuadro de mando integral.

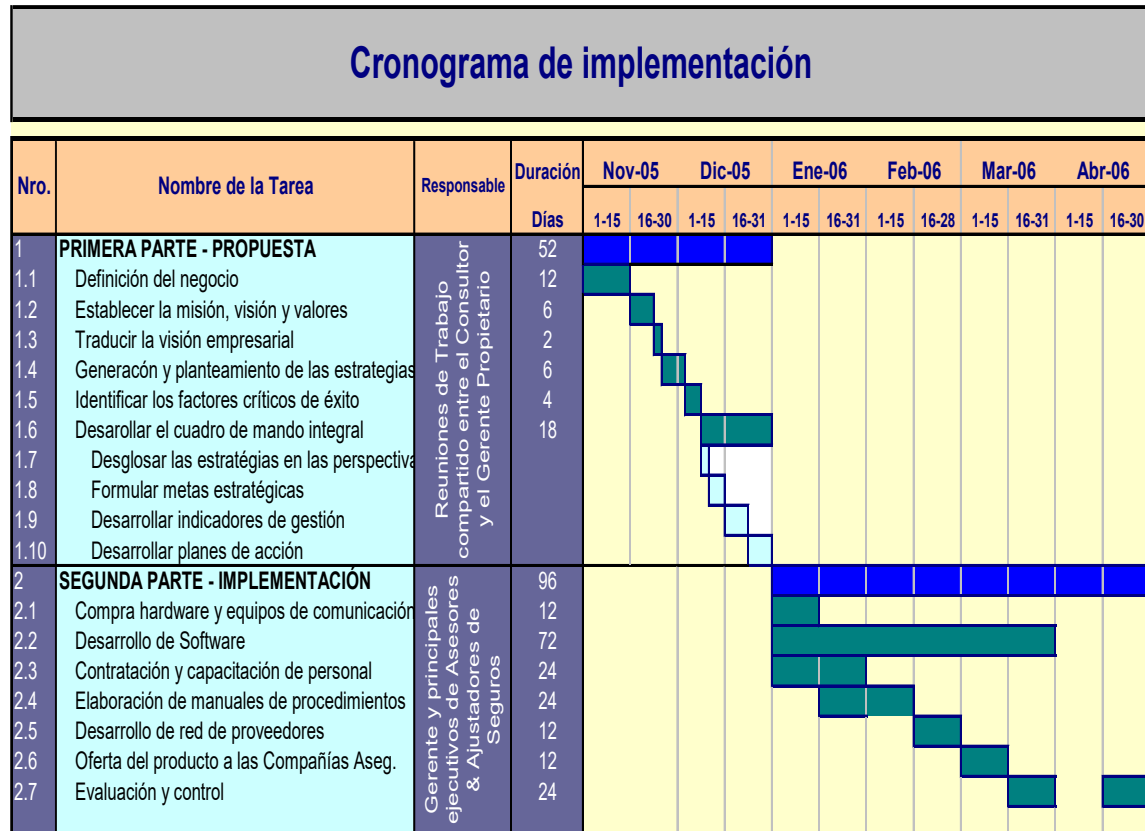
 Carga de datos						
	Indicador	2006	2007	2008	2009	2010
Finanzas	Ingresos por servicios					
	Rentabilidad sobre el Patrimonio					
Mercado	Número de Nuevos Clientes					
	Nro. De casos atendidos					
	Porcentaje de casos rechazados					
	Participación de mercado					
Procesos Internos	Porcentaje Eficiencia Operativa					
	Cumplimiento de políticas y procesos					
R.R.H.H.	Porcentaje de personal con nota superior al 75%					

Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

Ventana de introducción de los datos resultantes de la implementación de las estrategias que permite establecer el cumplimiento o las desviaciones que se muestran en el tablero de comando.

16.8.1.8. Cronograma de implementación

Figura No. 26.- Diagrama de Gantt – cronograma de implementación



Cronograma de actividades, elaboración propia

El presente cronograma permite efectuar un seguimiento de las actividades de implementación de las estrategias.

16.8.1.9. Tablero de control

Figura No. 27.- Tablero de comando o control en el software de cuadro de mando integral.

 Tablero de Control						
	Indicador	2006	2007	2008	2009	2010
Finanzas	Nivel de Ingresos					
	Rentabilidad del Patrimonio					
Mercado	Número de Nuevos Clientes					
	Número de casos Atendidos					
	Porcentaje de casos rechazados					
	Participación de mercado					
Procesos Internos	Porcentaje de Eficiencia Operativa					
	Cumplimiento de políticas y procesos					
R.R.H.H.	Porcentaje de personal con nota superior al 75%					

Adaptación del modelo de software Cuadro de Mando Integral, **Bernal V. Gonzalo**. - Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005. Elaboración propia.

El tablero de comando permite a la alta gerencia tener un panorama inmediato de la situación de la empresa, a través de las alertas similares a un semáforo que indican peligro, precaución y optimo; información que sirve de retroalimentación para tomar acciones correctivas inmediatas cuando sean necesarias.

CAPITULO XVII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

17.1. Conclusiones

Habiendo culminado el estudio de investigación y el desarrollo de la propuesta, concluimos que:

- Es posible implementar un modelo de administración estratégica en la pequeña y mediana empresa, basados en la teoría de los pensadores en administración estratégica, planificación estratégica y el cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión estratégico e implementación de las estrategias.
- Aplicando el modelo de administración estratégica en la pequeña y mediana empresa, se puede alcanzar el éxito y competitividad.
- Las estrategias resultantes producto del estudio, marcan una nueva tendencia en el mercado asegurador boliviano, pues se introduce el concepto de especialización en la administración de los reclamos automotores, a través del outsourcing o terciarización de servicios, y que nos permite estar preparados para hacer frente a la globalización, acorde a las tendencias mundiales en este aspecto.
- El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión estratégico y de implementación de las estrategias, permitirá a Asesores y

Ajustadores de Seguros realizar el seguimiento oportuno y tomar las decisiones adecuadas respecto a las desviaciones que se presenten.

17.2. Recomendaciones

- La implementación de la propuesta dependerá de la participación activa y permanente de los principales actores de la empresa; el gerente propietario y personal ejecutivo, en todos los procesos de la administración estratégica y del conjunto de decisiones para asegurar la implementación y la ventaja competitiva.
- La misión, visión, valores y los objetivos de largo plazo deberá difundirse en todos los niveles de la organización.
- Establecer los planes de capacitación para formar conocimiento, competencias y trabajo en equipo.
- Profundizar y desarrollar el estudio de la comparación del nuestro servicio con los de la competencia indirecta, puesto que no existe competencia directa en el mercado asegurador boliviano.

Bibliografía

BERNAL V. Gonzalo. – “*Texto El cuadro de mando integral*”, Curso Taller – Santa Cruz, Bolivia, 2005.

GACETA OFICIAL DE BOLIVIA, “*Ley de Seguros de la República de Bolivia*” de 25 de junio de 1998.

GUILLEN M. Carlos, “Código de Comercio concordado y anotado con arreglo a la edición oficial” – Gisbert y Cia. Libreros Editores – La Paz, Bolivia, 1981

HERNÁNDEZ R. / FERNÁNDEZ C. / BAPTISTA P. – “*Metodología de la Investigación*” México – 3era. Edición,

HILL Charles W.L. / JONES Gareth R. – “*Administración Estratégica, un enfoque integrado*”, McGRAW – Hill, Santa Fé de Bogota – Colombia. 3era. Edición,

HOFER Ch. y SCHENDEL D. “*Strategy Formulation: Analytical Concepts*”, West Publishing, L.A. 1978

KAPLAN Robert y NORTON David “*Cuadro de Mando Integral*”- Ediciones Gestión 2000 S.A. – Barcelona España, 2002

MAPFRE ESTUDIOS, “*Introducción al Seguro, módulo I*” Santiago Chile, 1994.

PORTER Michael – “*Estrategia Competitiva*”, México 1997 – Vigésimo Cuarta Edición,

RODRIGUEZ Valencia J, *“Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa”*, Ecasa, México, 1997.

Páginas web consultadas.

<http://html.rincondelvago.com/administración-estrategica.html> – *Gerencia Empresarial*

<http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out1.htm>) - *Conceptos y reflexiones sobre la terciarización*

www.gestiopolis.com – Carlos López - *Terciarización*