



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

***“Estrategias de TIC’s y su impacto en el sector asegurador
Mexicano”***

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:

José Bernardo Medina Castillo

Comité Tutor

Tutor principal: *Dr. Lorenzo Manzanilla López de Llergo*
FCA UNAM

Dr. Jorge Luis García Alcaráz
Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Luis Enrique Hernández Ruíz
FCA UNAM

México, D. F., enero de 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

A: INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	8
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Antecedentes.	9
1.2 Planteamiento de problema.	10
1.2.1 Objetivo general del estudio.....	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Hipótesis a contrastar	12
1.3 Justificación de la investigación.....	12
1.4 Dimensiones de estudio	13
1.5 Variables de estudio.	16
1.5.1 El desempeño de la organización.	16
1.5.1.1 Medición del desempeño en la investigación.....	18
1.5.2 La competitividad.	18
1.5.2.1 Concepto de competitividad.	19
1.5.2.2 La competitividad en la empresa.	21
1.5.2.3 Medición de la competitividad.....	22
1.5.3 El cambio en las estructuras organizativas.	24
1.5.3.1 El cambio en las estructuras organizativas y las Tic's.....	26
II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.....	27
2. Estrategia	27
2.1 Evolución del concepto de estrategia.	27
2.2 Estrategias basadas en TIC.	33
2.3 Estrategias de modelos de negocios.	35
2.4 Estrategias de outsourcing.	36
2.5 Redes organizacionales.	37
2.6 Relaciones interorganizativas y alianzas.	39

2.7 Relaciones de cooperación.	39
2.8 Naturaleza, elementos y operación del seguro.	40
2.8.1 Los principales procesos de trabajo en la actividad aseguradora.....	41
2.8.2 La comercialización de los seguros.....	43
2.8.3 Estrategia banca-seguros.	44
2.8.4 Estrategias aplicadas en el sector asegurador.	45
2.8.5 El sector de seguros y las tecnologías de la información.	49
B: INVESTIGACIONES PRECEDENTES: TIC's y ORGANIZACIONES.....	50
III. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC's).	51
3.1 Panorama general de las TIC's.	51
3.2 Situación del empleo empresarial de las TIC'S en Latinoamérica	52
3.2.1 Situación del empleo empresarial de las TIC'S en México.....	55
3.3 Antecedentes de estudios sobre TIC's y su impacto en las organizaciones.	56
3.4 Nuevos modelos de negocios, posibilitadores de nuevas estrategias.....	57
3.5 El uso de las TIC's en los procesos de innovación de productos y servicios.	58
3.6 Las TIC's y la organización.....	59
3.6.1 Las TIC's como fuente de activo intangible.	59
3.6.2 Las TIC's y la mejora de la productividad.....	60
3.7 Relación entre el gasto en tecnologías de la información y utilidades, eficiencia, productividad y el desempeño en las instituciones financieras.	62
3.8 Relación entre la inversión en tecnologías de la Información y el desempeño en las empresas aseguradoras.	63
IV. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS DE REDES Y RELACIONES INTERORGANIZATIVAS.	65
4. Organización y estructura organizativa.	65
4.1 Evolución de las formas Organizativas.....	66
4.1.1 Evolución del modelo organizativo en red.	66
4.1.2 Competitividad de los modelos organizativos de la producción integrados y los modelos en red.	69
4.1.3 Características de las organizaciones con modelos organizativos en red. ...	70
4.2 Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial.	70

4.2.1 Crecimiento y conocimiento organizativo.	71
4.3 Redes organizativas	72
4.4 La cooperación.	73
4.4.1 Acuerdos de cooperación.	74
4.5 Alianzas estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva.	75
V. MODELOS DE NEGOCIOS.	78
5. Modelo de negocios.....	78
5.1 Concepto de Modelo de negocio	78
5.2 Evolución de modelos de negocio.	80
5.3 Dinámica de cambio en los modelos de negocios.....	82
5.4 Uso de recursos externos en el modelo de negocio de la empresa.	83
5.5 Innovación del modelo de negocio.	84
5.6 Modelos de negocios en internet.....	86
C: SECTOR OBJETO DE ESTUDIO	89
VI. SECTOR ASEGURADOR MEXICANO.	90
6.1 Antecedentes.	90
6.2 Panorama general actual del sector asegurador mexicano.	91
6.2.1 Estructura.	91
6.2.2 Crecimiento.....	92
6.2.3 Composición de cartera.	95
6.2.4 Concentración y contribución al crecimiento por compañía.....	95
6.3 Reaseguro.....	98
6.3.2 Resultados.....	99
6.4 Panorama actual y futuro del sector asegurador mexicano.	101
6.4.1 Situación Actual del mercado asegurador Mexicano.....	102
6.4.1.1 Participación del seguro en el PIB.....	104
6.4.2 Perspectivas del sector asegurador.	105
6.4.3 La reforma financiera y el sector asegurador mexicano.	106
6.5 Naturaleza solidaria y contribuciones sociales del seguro.	108
6.5.1 Naturaleza solidaria.	108
6.5.2 Contribuciones sociales.	109

D: ANÁLISIS EMPÍRICO.....	110
VII. METODOLOGÍA	111
7.1 Tipo de investigación.....	111
7.2 Contexto de la investigación.....	111
7.3 Instrumento de medición.	111
7.4 Herramienta estadística.....	111
7.5 Técnicas estadísticas.	112
7.6 Ficha técnica.	113
7.7 Instrumentación de variables.....	114
Este mismo conjunto de variables agrupadas se pueden observar en la figura VII.3, que se muestra como un mapa a continuación.	116
7.8 Validación del instrumento de medición.....	117
VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS.....	119
8. Descripción de la situación general del fenómeno.	119
8.1 Análisis de tendencias.....	131
8.1.1 Tendencias en el uso de internet.	131
8.1.2 Tendencia en la apreciación de directivos de la influencia del uso de internet en el desempeño, la competitividad y el cambio en las estructuras organizativas.	132
8.1.3 Tendencias en el outsourcing.	133
8.1.4 Tendencias en las alianzas comerciales.	134
8.1.5 Tendencias en las alianzas genéricas.....	135
8.1.6 Tendencia en el uso de sistemas de planeación y gestión de recursos (ERP).	136
8.2 Relaciones de asociación y correlación significativa entre variables.....	137
8.2.1 Desempeño empresarial.	138
8.2.2 Competitividad.	139
8.2.3 Cambio en las estructuras organizativas.....	139

8.2.4 Outsourcing	141
8.2.5 Alianzas.	142
8.2.6 Atención al distribuidor.	146
8.2.7 Satisfacción al cliente.....	146
8.3 Análisis de grupos (Análisis cluster).	147
8.4 Contratación de las hipótesis de investigación.....	152
IX. CONCLUSIONES.....	157
9.1 Uso de internet.	157
9.2 Outsourcing.	158
9.3 Alianzas.....	160
9.4 Sistemas de planeación y gestión de recursos (ERP).	160
9.5 Desempeño empresarial.....	161
9.6 Competitividad.....	161
9.7 Cambio en las estructuras organizativas.	161
9.8 Conclusiones finales.....	162
9.9 Conclusiones adicionales derivadas de análisis del entorno y factores coyunturales.....	163
9.9.1 Impacto de los cambios de la normatividad en el sector asegurador.....	163
9.9.2 Influencia de la Economía en el sector.....	164
9.9.3 Fusiones y Adquisiciones y creación de nuevas empresas.....	164
9.10 Limitaciones del estudio y recomendaciones de futuras líneas de investigación.	165
E: BIBLIOGRAFÍA. ANEXOS E ÍNDICES	166
X. Bibliografía.....	167
XI. Anexos.	186
Anexo 1. Cuestionario	187
XII. Tablas y figuras.	191
1. Índice de tablas.	192
2. Índice de figuras.	194

A: INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.

El mundo de los negocios lleva más de cuarenta años evolucionando conjuntamente con el de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's)¹. A lo largo de este tiempo ha habido una continua retroalimentación entre las necesidades de negocio y los avances tecnológicos, lo que ha posibilitado el desarrollo de nuevas estrategias competitivas y creado nuevas oportunidades de crecimiento, pero que también ha aumentado considerablemente la complejidad del entorno en el que operan las empresas. Hoy en día vivimos en un mundo extraordinariamente dinámico y muy competitivo, en el que todo parece estar cambiando con enorme rapidez: los mercados, la demanda y las preferencias de los clientes, la tecnología, las fronteras geográficas y políticas, los productos y servicios, los procesos, las presiones regulatorias y fiscales, etc. En medio de este turbulento cambio se hace necesario dar servicio a millones de clientes al día en tiempo real, almacenar y procesar cantidades ingentes de datos, tener una mayor capacidad de personalización de productos, gestionar los riesgos de forma integrada en toda la empresa y además tomar decisiones que puedan incluir diversas estrategias como externalizaciones, alianzas, fusiones y adquisiciones. (Paniagua, 2006).

Este nuevo marco competitivo exige renovar los modelos de negocio tradicionales. La innovación en la forma de dirigir y operar la empresa apoyada en tecnologías de la información que son el posibilitador y catalizador de nuevas estrategias que impulsan el cambio en el negocio que lleva a las empresas a desarrollar nuevos productos y cambios en los procesos. Muchas empresas se están adaptando al entorno competitivo de hoy mediante estrategias que permiten asumir mayores cambios en procesos y/o en productos basándose en los avances en tecnologías de la información.

¹ El acrónimo TIC's proviene viene del anglosajón "IT" ("Information Technologies"), en castellano es conocido como TIC's (tecnologías de la información y comunicaciones).

1.2 Planteamiento de problema.

La apertura de los mercados internacionales demanda a las empresas de seguros enfrentar condiciones de competencia más estrictas y mejorar su desempeño para el cumplimiento de sus objetivos, ser más competitivas y obtener una mayor rentabilidad, y ello además con clientes cada vez más informados que buscan una mejor calidad en los productos y servicios, esta problemática aunada a una competencia en mercados globalizados, hace imperativo el desarrollo de estrategias competitivas para alcanzar el crecimiento económico en una economía cada día más globalizada.

Esta presión obliga más a las empresas a desarrollar estrategias basadas en la disminución de costos, al desarrollo de nuevos productos y a buscar nuevos canales de distribución más ágiles y económicos, todo ello conduce a una masiva adopción de tecnologías de información y comunicaciones.

Otra realidad con la que se que enfrentan las empresas en general es que invierten cantidades importantes en la innovación (sistemas de información, equipos, procesos, etc.), para ello las empresas realizan estrategias de inversión en TIC's, para poner en marcha sus estrategias de competitivas.

Las empresas aseguradoras realizan importantes inversiones en tecnologías de información, pero no conocen siempre la repercusión sobre su desempeño, por lo que se plantea la pregunta central de ¿en qué medida el nivel de uso de tecnologías de la información incide en la competitividad?.

Se indaga también como el desarrollo de nuevos modelos de negocios de las empresas aseguradoras en la comercialización de sus productos y servicios, el desarrollo de canales de distribución para acceder a los mercados tradicionales y no tradicionales inciden en la competitividad de este sector.

1.2.1 Objetivo general del estudio

El objeto de estudio de la presente investigación son las empresas aseguradoras mexicanas y el objetivo principal se centra en la relación del uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) y su influencia en el desempeño de estas empresas y en la incidencia sobre las formas de hacer negocios (modelos de negocios), así como hace posibles nuevas formas de cooperación y alianzas, configurando nuevas redes organizativas e interorganizativas.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Estudiar la influencia en el uso y aplicación de las tecnologías de la información y comunicaciones sobre la competitividad de las empresas aseguradoras mexicanas.
2. Determinar si el nivel o grado de uso de TIC's influye sobre el desempeño de las empresas aseguradoras
3. Analizar si los canales de distribución que utilizan masivamente internet mejoran la competitividad de las empresas aseguradoras.
4. Indagar si el nivel de uso de TIC's influye sobre el cambio de las estructuras organizativas de las empresas de seguros.
5. Analizar si existe una relación positiva entre las alianzas estratégicas de las empresas y su competitividad en el sector asegurador mexicano.

1.3 Hipótesis a contrastar

H1: El uso de las Tecnologías de información y comunicaciones hace más competitivas a las empresas de seguros mexicanas.

H2: El nivel de uso de TIC's influye significativamente en el desempeño en las empresa de seguros.

H3: Los canales de distribución de seguros que utilizan preferentemente el internet, hacen más competitivas a las empresas aseguradoras

H4: El nivel de uso de TIC's incide en el cambio de las estructuras organizativas de las empresas de seguros mexicanas.

H5: Los acuerdos de cooperación y alianzas hacen más competitivas a las empresas de seguros mexicanas.

1.3 Justificación de la investigación.

El sector asegurador juega un papel importante en el sistema financiero de los países, donde México no es la excepción, por una parte, proporciona estabilidad al funcionamiento económico, y por otra constituye un mecanismo eficiente para la generación de ahorro interno de mediano y largo plazos y que pueden ser canalizados hacia el financiamiento de actividades productivas a través de su función como inversionista institucional.

El sector asegurador juega un papel de singular importancia para el desarrollo económico del país, ya que cumple con dos funciones primordiales. Por una parte, la actividad aseguradora proporciona al gobierno, a las empresas y a la población en general protección patrimonial contra los quebrantos que puedan producir eventos contingentes, dando de esa forma estabilidad al funcionamiento económico a través de su función de cobertura y compensación de riesgos.

A través de los seguros de personas, el sector asegurador constituye un mecanismo eficiente no solo de protección personal, sino también de generación de ahorro interno de mediano y largo plazos como ya se ha mencionado con anterioridad.

Por otra parte, la mayoría de las empresas invierten cantidades importantes en innovación que afectan a las coberturas de los riesgos y a los sistemas de información, equipos, procesos, etc., y una preocupación de esta investigación es como el uso intensivo TIC's incide en el desempeño de estas empresas.

El presente estudio busca detectar sinergias generadas en las estrategias de las empresas aseguradoras del sector mexicano, además del impacto en la competitividad que tiene el uso de las TIC's en este sector. Detectar además la correlación entre el uso de las TIC's y la competitividad de estas empresas.

Por otro lado, generalmente las empresas aseguradoras establecen redes organizativas mediante alianzas estratégicas, convenios de cooperación y colaboración, fusiones y adquisiciones, joint ventures², etc., lo que es materia de estudio de esta investigación y detectar como incide en el desempeño de estas empresas.

Lo anterior resulta de mucha utilidad para estas empresas al contribuir al conocimiento de este sector poco estudiado por el ámbito académico debido a su alto nivel de especialización y profesionalización.

1.4 Dimensiones de estudio

La investigación contempla cuatro dimensiones de estudio (organizativa, operativa, estratégica y tecnológica), y se centra en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones como factor de influencias en los modelos de negocios y estrategias que adoptan las empresas aseguradoras y analiza cómo influye en su desempeño, competitividad y sus estructuras organizativas.

La figura I.1, esquematiza las dimensiones bajo las cuales analiza el impacto de las Tic's en el desempeño empresarial, la competitividad y el cambio en las estructuras

² Una empresa conjunta o "joint venture" es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes)

I. INTRODUCCIÓN

organizativas. La dimensión organizativa (estructura organizativas), dimensión operativa (modelos de negocios, canales de distribución de productos y servicios), dimensión estratégica (redes interorganizativas, alianzas, cooperación, outsourcing) y la dimensión tecnológica (uso de tecnologías de la información y comunicaciones).

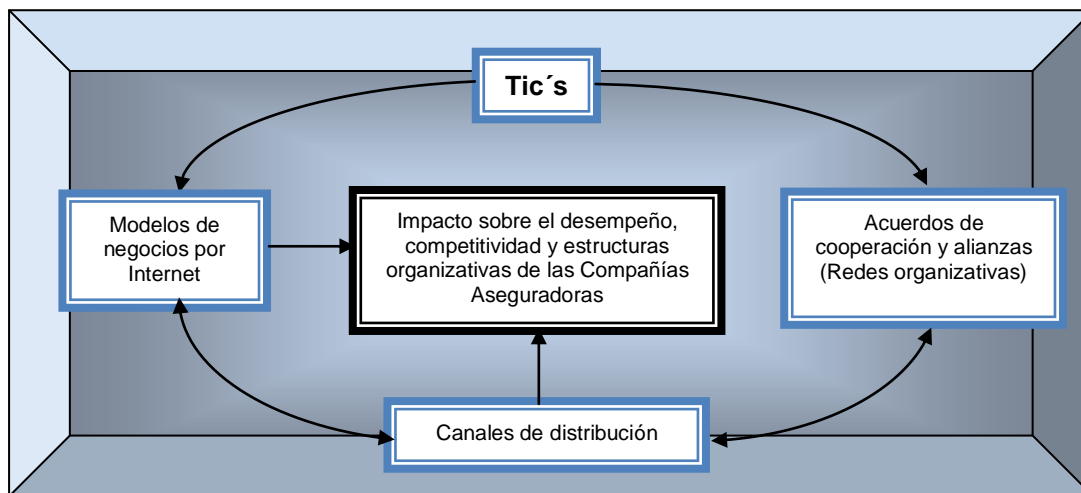


Figura I.1 Esquema de diagnóstico del impacto de las Tic's en el desempeño, competitividad y estructuras organizativas del sector asegurador

Fuente: Elaboración propia

A partir de las dimensiones de estudio anteriores y basándonos en las estrategias más comunes de las empresas, y tomando como referencia un modelo desarrollado por Thompson (Ver figura I.2), tenemos que existe una gran congruencia entre las dimensiones de estudio de la investigación y las estrategias adoptadas por las empresas, donde las estrategias genéricas implementadas por las empresas se basan en costos y diferenciación (modelos de negocios), y las estrategias alternativas o complementarias se basan en alianzas, fusiones, adquisiciones, además de estrategias de utilización de internet.

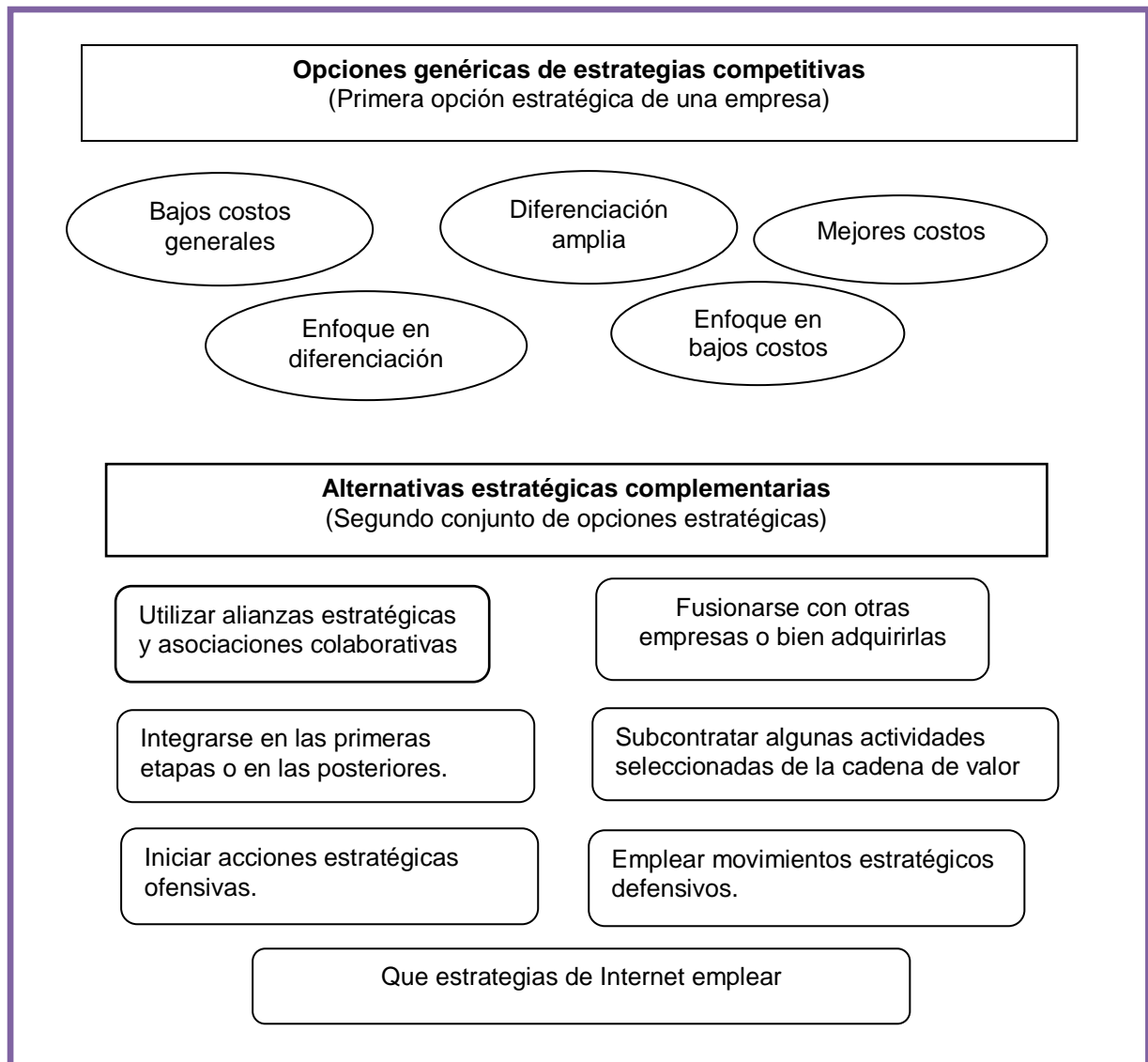


Figura I.2 Opciones estratégicas de una empresa, Thompson, 2008.

1.5 Variables de estudio.

1.5.1 El desempeño de la organización.

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de *perform*. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o red empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

Las empresas para medir su desempeño recurren a definir indicadores de desempeño, que son herramientas de administración que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado. Los indicadores de desempeño son medidas que describen como se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la administración de una empresa u organización.

La literatura ha explorado sistemáticamente el atractivo de las posiciones competitivas genéricas en diversos aspectos del desempeño organizativo. La búsqueda de diferenciales de desempeño entre las empresas independientemente de su estrategia, se mida como se mida el desempeño, cabe pensar que cada estrategia puede traducir las distintas ventajas competitivas que acumula en resultados comparativamente mejores en ciertos aspectos (Camison et al, 2007).

Algunas de las metodologías más comunes utilizadas para medir el desempeño empresarial son las metodologías métricas, procesos y sistemas usados para monitorear y administrar el desempeño de una organización, dentro de las cuales se encuentran:

- Balanced Scorecard-BSC – Tablero de Comando para metodologías métricas
- Gestión de procesos Organizacionales para procesos.
- Business Intelligence – Inteligencia de negocios para sistemas.
- Valor Agregado Económico.

Tablero de Comando (Balanced Scorecard).

Es un conjunto acotado de indicadores financieros y no financieros que se corresponden con los objetivos estratégicos. Estos objetivos deberán ser medibles y derivados directamente de la estrategia empresarial, esquematizados mediante un mapa estratégico.

Inteligencia de Negocios

Es un mecanismo de extracción de datos a partir de sistemas transaccionales y su conversión en información gerencial, tales como:

- Data Warehousing – Almacenamiento de los datos.
- Análisis Multidimensional.
- Data Mining – Exploración de los datos.
- Data Visualization – Visualización de los datos.
- Gráficos y hojas dinámicas.
- Indicadores.

Gestión de Procesos

Busca consolidar un esquema de mantenimiento de procedimientos administrativos o industriales, bajo una cultura de identificación constante de oportunidades de mejora o cambio. Aplicación de técnicas estadísticas avanzadas de mejoramiento de procesos. Control de calidad eficiencia y efectividad. Programa de reconocimientos.

Un ejemplo de ello son las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costos, buscan alcanzar una posición de bajo costo respecto a sus competidores, manteniendo unos niveles aceptables de calidad y servicio. Aunque no se puede afirmar simplemente que las empresas con una ventaja competitiva (sea en costos o en diferenciación) tendrán un desempeño superior al promedio de las empresas de su giro o sector.

1.5.1.1 Medición del desempeño en la investigación.

Las escalas de medición de posiciones competitivas y del desempeño organizativo en esta investigación, están basadas en medidas subjetivas, percibidas por el directivo. El encuestado señala la importancia que su organización concede a cada una de las estrategias y como inciden en el desempeño de su empresa. Se usa una escala Likert de 5 puntos con rango de relevancia creciente. La operativización cualitativa seguida en esta investigación es una práctica bien aceptada en la investigación estratégica (Campbell-Hunt, 2000; Kim y Lim, 1988; Robinson y Pearce, 1988; Dess y Davis, 1984), o en estudios que relacionan la estrategia con el desempeño (Spanos y Lioukas, 2001; Slater y Olson, 2000; Appiah-Adu y Singh, 1998).

Teóricamente, la investigación ha sugerido que la percepción de los directivos a menudo es más crítica con el desempeño que algunos indicadores objetivos “mentalmente distantes” (Chattopadhyay et al., 1999). Lyon et al (2000,) manifiestan que las percepciones de los directivos proveen la evaluación más precisa de las condiciones dentro de una empresa, en la que se busca la relación entre la intensidad en el uso de TIC's y el desempeño empresarial.

1.5.2 La competitividad.

En la economía del siglo XXI, el conocimiento, la información, las nuevas tecnologías, así como la apertura y la globalización son los grandes motores que han dinamizado la competencia en los mercados. Enfrentar con éxito la competencia global implica fortalecer las ventajas competitivas y desarrollar nuevas estrategias que puedan sustentar su ventaja competitiva y tengan la capacidad de aprender, innovar y responder más rápido que la competencia a las empresas y enfrentar sus retos y lograr alcanzar con éxito sus objetivos.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

La competitividad es un desafío que plantea lineamientos estratégicos para que los países inmersos dentro de la competencia en un mercado global. Es en el nuevo contexto de la liberalización comercial y en el marco de acuerdos comerciales se plantean nuevas estrategia de competitividad para las empresas y los países. Lo que hace necesario definir estrategias de competitividad que fortalezcan sus instituciones y se orienten hacia la producción basada en la innovación y en el uso de tecnologías modernas. Estas ventajas deberán basar su competitividad en la innovación, el capital intelectual y en la rapidez con la que evolucionan ante el cambio continuo.

Un pilar fundamental para transitar hacia una economía competitividad es el de la infraestructura de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) que es un elemento imprescindible para brindar conectividad al país con el mundo globalizado a través de Internet, televisión, radio y telefonía, y evitar la gran paradoja de México que es de los países más abiertos vía libre comercio y de menor conectividad a la globalización. Las TIC's también resultan fundamentales para el desarrollo de un sistema educativo del conocimiento basado en el aprendizaje, la creatividad y la innovación, otro pilar esencial para elevar la competitividad (Van Der Horst, 2006).

En la economía del conocimiento, la innovación debe estar presente en todos los eslabones de las cadenas de valor, no sólo en los sectores intensivos en conocimiento, sino en todos y cada uno de los que conforman la economía de un estado, país o región. Pasar a una economía basada en el conocimiento implica que el valor agregado de ésta tenga como base industrias intensivas en conocimiento e industrias básicas con mayor valor agregado, apoyadas en las nuevas tecnologías y en la optimización de la integración de la cadena global de valor (Van Der Horst, 2006).

1.5.2.1 Concepto de competitividad.

La competitividad es un concepto abstracto que tiene múltiples definiciones aceptadas y que es motivo de preocupación, planes y estrategias de naciones, gobiernos y empresas de todo el mundo, porque sin ella pueden quedarse atrás en la carrera por la conquista de los mercados internacionales.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

Para algunos, la competitividad es el resultado del entorno macroeconómico en que se desenvuelven las compañías e industrias, que se ve afectado por las tasas de interés y de cambio, y los niveles de déficit gubernamental.

Otros sostienen que la competitividad se logra en función de la relativa abundancia y bajos costos de la mano de obra de que se disponga. También hay quienes la relacionan con los recursos naturales del país o con el tipo de políticas gubernamentales.

Michael Porter, quien quizás sea el principal exponente de las teorías sobre el tema en todos los niveles y el responsable de haberlo puesto sobre la mesa de discusión. Ofrece dos definiciones de competitividad, una en relación con la unidad empresarial y otra a nivel de país. Para Porter, la competitividad en las empresas es la habilidad para ser líder en costos, ofrecer productos diferenciados y tener la capacidad para servir a segmentos de mercados especializados.

A nivel de país, el autor asocia la competitividad con la calidad de los factores de producción nacional relativos a la estructura de costos para hacer negocios.

De manera que según Porter, la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.

Este autor creó el término competitividad de las naciones y lo definió como la habilidad de los países para crear valor agregado y aumentar el bienestar de la población.

Por tradición, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, que enfatiza exclusivamente la abundancia de recursos naturales y factores de producción. Un factor práctico y otro intelectual impulsaron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional.

Por un lado, la naturaleza imperfecta de la competencia de los mercados y por otro, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas.

El concepto de competitividad actual se basa en las ventajas competitivas. Este término desarrollado por Porter marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas.

De acuerdo con Porter, la ventaja competitiva consiste en la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales y se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

El marco o entorno económico en el que se gestan las ventajas competitivas, según Porter, tiene cuatro atributos que son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas y de apoyo, y competencia o rivalidad interna. Estos atributos conforman un sistema que Porter denominó “Diamante”, que consta de dos variables auxiliares en el marco del análisis, que son el Gobierno y los hechos fortuitos o casuales.

La ventaja competitiva, entonces, puede ser creada combinando la dotación de recursos para la producción de los cuales la empresa dispone con una adecuada estrategia en la cual se involucren esos recursos, las aptitudes de los empresarios y trabajadores, así como las oportunidades que ofrece el medio ambiente. La búsqueda de la ventaja competitiva se comprende como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que vive el entorno (Morales y Pech, 2000).

1.5.2.2 La competitividad en la empresa.

La competencia se ha incrementado en las últimas décadas a diferentes niveles (empresa, sector y país), así el término competitividad ha ido cobrando importancia. En la década de los ochenta las tendencias de la economía internacional, latentes desde la década anterior, se fueron materializando. Así surgió una nueva estructura económica a escala mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso creciente de apertura.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

Nuestro país se ha ido incorporando a esta dinámica: ha adecuado sus políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de bienes, servicios y capitales. A lo largo de este proceso, las empresas comienzan a enfrentar nuevos retos que les hacen replantearse y revisar aspectos sustanciales en sus estructuras y paradigmas de competencia, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes; ya no para asegurar el éxito, sino para permitirles —al menos— adquirir elementos que las fortalezcan y les proporcionen las características mínimas para sobrevivir a los embates actuales (Morales y Pech, 2000).

La empresa mexicana enfrenta ahora la influencia de un medio ambiente modificado que le impulsa a reforzar mecanismos estructurales que le permitan soportar estas nuevas «condiciones ambientales». Las empresas del país, sobre todo las medianas y pequeñas, sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y la globalización económica. Desde su propia perspectiva, puede definirse en su intención manifiesta de propiciar el incremento de competitividad en las empresas mexicanas.

Desde una visión microeconómica, se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores. En una visión macro, una empresa competitiva es aquella que exporta productos y compite en el mercado en el nivel mundial (Morales y Pech, 2000).

1.5.2.3 Medición de la competitividad.

A nivel de empresa está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros (McFetridge, 1995).

En la literatura económica, se usa a menudo la productividad como el mejor indicador para estimar competitividad. La productividad se define como la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

Existen distintos indicadores de empresas productividad en la empresa, dentro de los cuales se encuentran la productividad de la mano de obra, la productividad del capital y la productividad total de factores

La productividad refleja la incorporación de tecnología (proceso y producto), la mejora de la calidad, la introducción de bienes de capital, la eficiencia productiva, etc. Los cambios en productividad son un mejor indicador de competitividad.

La competitividad es analizada también a nivel de industria, sector o aglomeración industrial (clúster). La competitividad de una industria es evaluada en comparación con la misma industria en otra región y otro país. La mayoría de las medidas de competitividad que se usan a nivel de empresa pueden ser aplicadas a nivel de industria o sector. Una industria o sector que presenta tasas de retorno arriba del promedio, en un ambiente de clara competencia, puede ser considerada competitiva.

Markusen (1992) argumenta que una industria es competitiva si la productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores y si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores

Desde la perspectiva de comercio internacional y participación de mercado, una industria gana competitividad si aumenta su participación de mercado en las exportaciones hacia un mercado específico (Markusen, 1992).

A nivel macro la competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros. Una gran cantidad de indicadores para medir la competitividad nacional han sido usados, la mayoría de los estudios ven la competitividad como un conjunto de factores como el crecimiento de la productividad y el desempeño comercial.

La percepción de la productividad puede ser percibida también por el resultado de innovaciones tecnológicas, mejoras en capital humano y/o incrementos en acervo de conocimientos.

1.5.3 El cambio en las estructuras organizativas.

Las empresas han tenido que tomar decisiones en muchos ámbitos de la gestión que implican a menudo cambios en las estructuras organizativas, pero es difícil saber en qué medida la estructura previa dificulta o facilita el cambio. Las organizaciones deben obtener resultados y la estructura es un medio que debe contribuir a lograrlos.

Las recomendaciones de los expertos en dirección respecto a realizar la revisión continua de las estructuras organizativas de la empresa para adaptarse mejor al entorno, o para prepararse para cambios futuros, han sido una constante durante las dos últimas décadas. Las organizaciones empresariales han acometido, parcial o globalmente, adaptaciones organizativas principalmente respondiendo a nuevas exigencias del mercado, a situaciones internas o ante nuevas estrategias (Hergueta, 2009).

Desde el punto de vista de la estructura, que debe concebirse como una herramienta para lograr los objetivos estratégicos, los especialistas en dirección destacan la necesidad de disponer de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios, fortalecer y concentrarse en los procesos que crean valor para los clientes, implantar enfoques multidisciplinarios en la gestión y generar mecanismos que faciliten la innovación permanente en productos y procesos.

Las tendencias para organizar las empresas bajo estos parámetros han sido diversas. Por supuesto, todas no son ni generalizables ni aplicables, aislada o simultáneamente, para todo tipo de negocios. Algunas de ellas han sido, por ejemplo:

- La visión de la organización como un conjunto de procesos y la gestión de la empresa alrededor de los mismos, incluyendo las relaciones con clientes y proveedores.
- Concentrarse en el núcleo de los negocio, con la externalización, en muchos casos de las actividades de apoyo.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

- Las organizaciones reticulares y virtuales que permitan limitar los riesgos y proporcionar flexibilidad.
- La centralización de las funciones corporativas, racionalizando de esta forma y obteniendo economías en la gestión administrativa.
- Una mejor gestión de la información, compartiéndola entre las diferentes áreas departamentales y disponiendo de la información clave en tiempo real para facilitar la toma de decisiones y anticiparse a los riesgos.
- Abordar procesos de reingeniería organizativa, de procesos o de sistemas para lograr mejoras drásticas en la gestión.
- La organización basada en el conocimiento y la gestión de los intangibles como un activo fundamental de la empresa...

En este contexto, muchas empresas han ido incorporando en la práctica cambios en su gestión orientados a lograr alguno de los objetivos señalados, principalmente a crear mejores condiciones para alcanzar mejores resultados, disponer de mejor información de gestión y a racionalizar procesos de negocio.

Estas actuaciones se han concretado a veces en importantes inversiones en sistemas de información, la flexibilidad organizativa o la introducción de mecanismos para generar innovación han sido, en general, las asignaturas en las que menos empeño se ha puesto.

La adaptación organizativa se convierte en una necesidad, en ocasiones, aunque se haya desarrollado modelos de negocio que han intentado anticiparse a esa realidad, la diferencia la puede marcar el esfuerzo necesario de adaptación organizativa. En cualquier caso se abordan cambios de estrategia y se deben tomar decisiones y medidas en consecuencia.

La implantación de nuevas estrategias será tanto más sencilla cuanto las estructuras organizativas existentes faciliten el cambio rápido, hay quienes perciben una situación de crisis como una oportunidad para reorganizar su empresa. El sentido de urgencia que se genera produce una menor resistencia al cambio y se puede aprovechar esta situación para romper con comportamientos, procedimientos y estructuras arraigadas que minan la eficacia y productividad de muchas organizaciones.

Complementariamente, apostar o seguir apostando en estos momentos por la innovación puede colocar a la empresa en una posición ventajosa cuando la crisis remita.

Recientemente han ido apareciendo diferentes teorías organizativas como las que proponen modelos mixtos entre los jerárquico-funcionales y las estructuras de red, las que inciden en la prioridad de gestionar el puro negocio frente a la estructura, concentrándose en la gestión del desempeño y los resultados, los modelos que inciden en el cambio que supone en las relaciones empresariales el mundo de Internet, las comunidades sociales y el perfil de los trabajadores que demandan menos jerarquías y mayor énfasis en la contribución al negocio desde la creatividad y las ideas novedosas. Estos modelos centrados en la generación de innovación como factor clave de diferenciación y, en algunos casos y sectores, llegar hasta el punto de que pueda ser el núcleo del negocio. En todo caso, parecen intuirse algunos requisitos de las organizaciones que la mayoría consideran clave, como el desafío todavía pendiente de contar con organizaciones que permitan no sólo el cambio rápido, sino cambiar radicalmente, rápida y continuamente.

1.5.3.1 El cambio en las estructuras organizativas y las Tic's.

El rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información está provocando una mayor presión competitiva por la exigencia de un proceso de cambio para la mejora continua en todas las organizaciones. Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. Son estos factores los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación que necesitan (Ruiz et al,1999).

La tecnología es uno de los factores más importante de éxito en las pymes, la forma más inmediata de conseguir una ventaja competitiva (Yeh-Yun, 1998), esa por ello que la mayoría de los cambios que llevan a cabo tienen como factor origen el tecnológico

(adquisición de nuevos equipos, informatización de los procesos, introducción de nuevos productos).

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

2. Estrategia

2.1 Evolución del concepto de estrategia.

El concepto de estrategia es antiguo. La palabra proviene del griego *strategeia*, Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar), que significa el arte o ciencia de ser general. Los generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger ciudades, suprimir al enemigo y demás. Por lo que cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podía definirse como el patrón de *acciones* que realiza para responder al enemigo.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universal. Así de acuerdo con diferentes autores, se describen algunas definiciones de este concepto.

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern (Newman & Morgenstern, 1964).

Los cambios del entorno ocurridos después de la Segunda Guerra Mundial han determinado que la concepción estratégica es determinante en la dirección de las organizaciones, debido a que factores como el ritmo de cambio en el entorno han aumentado con rapidez y mostrando una tendencia al incremento con el tiempo. Lo anterior, en parte porque la mayor interdependencia entre los factores del entorno han

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras; y en otro sentido porque ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En el campo de la teoría de la dirección, se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1991), "*Estrategias Corporativas*". Ansoff (1962), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

En el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Chandler (1962) y Andrews (1962), y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Tabatony y Jarniu (Tabatony & Jarniu,1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Según Menguzzatto(1994) la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico.

Una valoración que relaciona el plan de la empresa, la gestión y la estrategia como forma de lograr la viabilidad entre ambos es ofrecida por Waterman (1998) planteando que los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el Plan de la Empresa, pero una vez

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí.

El análisis histórico y científico de la estrategia ha evolucionado hacia los términos con papel más activo de planeación estratégica y administración estratégica puesto que tanto la evidencia anecdótica como la investigación han demostrado su validez para preparar a los administradores a enfrentar el tan cambiante entorno comercial actual.

Una de las formas generales, más acertada, para la definición de estrategia es la ofrecida Stoner (2007) se refiere al programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

Continuando con este análisis la estrategia puede definirse desde dos puntos de vistas determinados por: lo que la organización pretende hacer y lo que la organización finalmente hace. Estos puntos de vistas comprenden primeramente la estrategia como: El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Lo que implica un papel activo, racional y bien definido por parte de los administradores al formular la estrategia de la organización. Y la segunda perspectiva se enfoca en la estrategia como: El patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Por tanto, toda organización tiene una estrategia aunque ésta puede no estar formalmente definida, correspondiéndose con el tipo de organización que no se anticipa a los cambios del entorno, que no investiga y pasivamente se ajusta al entorno cuando la necesidad sea inevitable.

Las investigaciones recientes han contribuido a mejorar nuestro conocimiento de la estrategia organizacional.

Resulta interesante la relación de la estrategia, visto desde un ángulo más dinámico en función de la comercialización ofrecido por Lewit (1990) y plantea que:

El concepto de comercialización obliga a la compañía a pensar en lo que está haciendo y en el porqué, y luego, a desarrollar un plan o estrategia para lograr su objetivo, que el gerente conozca cuáles son y dónde están los mercados de la empresa; provea un servicio efectivo con respecto al cliente y al producto; venda al mayor número posible

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

de clientes a través de los canales de venta y distribución más eficientes, y apoye adecuadamente el producto con publicidad y promoción de ventas. Estimula a un esfuerzo integrado de todos sus componentes para lograr los objetivos.

De igual forma la estrategia se ve condicionada a cualquiera de los factores involucrados en el desempeño y objetivos de una organización lo que determina que una estrategia no es la sumatoria estática de la visión, misión, valores a desarrollar, objetivos y metas de una organización sino el análisis constante de la relación entre estos aspectos y la dinámica del entorno.

Históricamente los administradores eficientes han trazado grandes estrategias pero solo recientemente se ha reconocido a la estrategia como un factor clave en el éxito de las organizaciones.

Los conceptos y definiciones que actualmente reconocemos en relación a la obtención de estrategias son el resultado de análisis e investigaciones exhaustivas por parte de estudiosos del tema. En tal sentido, Betancourt (2000) plantea:

El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas. La Gestión Estratégica es el arte de anticipar y administrar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones.

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales:

La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

Se considera que para las organizaciones las estrategias deben responder a la Visión y Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa. El objetivo de una estrategia, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

Sin embargo, a pesar de lo antes tratado, un estudio sobre los conceptos de estrategia empresarial realizado por Ronda y López (Ronda y López, 2008) ofrece como conclusiones lo siguiente: Existe un alto nivel de dispersión en la perspectiva teórica de la dirección estratégica y se pueden identificar claramente visiones diferentes sobre un mismo tema. Los autores puntualizan, en su definición, los aspectos que consideran esenciales, lo que hace que no exista consenso en lo que es realmente la estrategia empresarial de manera que sea generalmente aceptada.

Como se puede apreciar a pesar de los múltiples aportes que han realizado todos los autores que han dedicado esfuerzos a la investigación del tema de la estrategia empresarial aún no aparece un paradigma que sea generalmente aceptado sobre el cual se construya una perspectiva teórica sólida, lo cual enfatiza la juventud de este campo de investigación y la necesidad de continuar la realización de investigaciones teóricas sobre el mismo.

Hay coincidencia en que, para la definición de una estrategia empresarial se requiere la realización de los siguientes procesos:

- **Análisis Ambiental:** Estudio del ambiente operativo de la empresa, observar el mercado y el entorno, para conocer sus tendencias, estancamientos y hacia donde se mueven.
- **Análisis Organizacional:** Implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.
- **Análisis de Oportunidades:** Permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

- Desarrollo del Modelo de Negocio: Consiste en detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización.

Y de las consideraciones anteriores se deriva el proceso de Gestión Estratégica que comprende:

- Estudio de brechas: Permite identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.
- Planeación de acciones: Consiste en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización. Estas áreas deben estar asociadas a las brechas identificadas.
- Desarrollo de estrategias multiplicadoras: Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y altamente participativo de la organización, ya que es allí en donde se desarrolla el Poder de la Gente. A partir de estos elementos es fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización.

En las organizaciones relacionadas con las TIC, debido a que éstas, en su vertiginoso auge, mostraban nuevos paradigmas, la idea de aprovechar y ser los primeros en utilizarlas, sin estrategias bien establecidas, les hacía contraer enormes gastos justificados por tener acciones visionarias y alcanzar el liderazgo en algún sector determinado. La llamada Burbuja de Internet es una muestra de las consecuencias que pueden sufrirse cuando no se tiene una estrategia sólida y bien definida.

Como puede apreciarse el concepto de estrategia ha sido ampliamente analizado por diferentes investigadores y desde varios puntos de vista, sin embargo no existe una definición del concepto de forma maestra o aplicable a cualquier situación a la que se enfrenta quien deba tomar una decisión.

2.2 Estrategias basadas en TIC.

En la actualidad nos encontramos que las empresas establecen desarrollan estrategias basadas en la disminución de costos, desarrollo de nuevos productos y a búsqueda de nuevos canales de distribución más ágiles y económicos, todo ello conduce a una masiva adopción de tecnologías de información y comunicaciones.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones destacan, desde hace algunos años, como la industria que marcará el futuro del planeta. Cada vez mas esta rama se inserta y cobra fuerza en todos los sectores de las naciones. Su vertiginoso auge y su aplicación en innumerables formas con resultados positivos cada vez mayores constituyen un atractivo para todos los países que pretendan incrementar su desarrollo.

Sin embargo es una rama donde la estrategia puede figurar como la clave del éxito pues las diferentes ofertas en que se muestra la misma y las tantas formas de aplicación que pueden contribuir a que no se siga el orden adecuado en su implementación.

Las empresas para adaptarse al entorno competitivo de hoy, adoptan estrategias que permiten asumir mayores cambios en procesos y/o en productos, basándose en los avances en tecnologías de la información, dentro de las cuales se encuentran las empresas aseguradoras, que realizan importantes inversiones en este rubro. Uno de los problemas estratégicos más grandes que enfrentan los ejecutivos de empresas en todo el mundo es la función que debe desempeñar su sitio de internet en la estrategia competitiva. En particular, ¿hasta que grado una empresa debe usar internet como canal de distribución? (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

Las TIC's han revolucionado la forma de hacer negocios pues suponen la modificación en los costos de las empresas, la facilidad de comunicación entre empleados y proveedores, etc. Una combinación de aspectos de negocio como componente

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

principal, y aspectos tecnológicos, desde luego suponiendo la tecnología como una herramienta y no el fin.

Para las nuevas tecnologías existen cuatro elementos básicos: la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas. Los procesos, la tecnología y las personas se relacionan entre sí regidos por la estrategia y su planeación que se definen como un conjunto de acciones para garantizar ventajas competitivas (Santos, 2004).

Las TIC han hecho aportes a las estrategias pues han obligado a hacer cambios en los modelos de negocios para orientarlos hacia los nuevos actores que intervienen en el proceso y hacia las nuevas líneas de negocios. Es decir que con la incorporación de las nuevas tecnologías muchas empresas se han flexibilizado en cuanto a su funcionamiento, alcanzando una forma refinada para cumplir sus objetivos y detectando mayores oportunidades para lograrlos.

Para la correcta aplicación de las estrategias en las TIC determinan inicialmente un gran proceso de cambio e investigación en los negocios que las aplican. De igual manera es importante destacar que las estrategias deben estar constantemente en un proceso de revisión, actualización y ajuste. Para ello las organizaciones deben mantener investigaciones periódicas que determinen el estado de la competencia, las tendencias de los clientes, etc., pues aunque el negocio funcione bien cualquier cambio en el entorno que no se haya anticipado puede ser fatal para el funcionamiento de una empresa.

Como otro factor la rápida modernización de las tecnologías utilizadas en la producción de software hace del estudio constante y la actualización del conocimiento el factor clave para la eficiencia de una empresa de este tipo. Las estrategias a tomar dependen, en muchas ocasiones, de factores externos como la influencia de las grandes compañías del sector al desarrollar productos que marcan su necesaria utilización, ya sea por pedidos de clientes o razones de garantizar la competitividad empresarial.

Las estrategias en el sector del software son altamente dinámicas y sujetas a modificaciones a corto y mediano plazo para ajustar y garantizar el correcto funcionamiento del proceso productivo. La revolucionaria actividad de las TIC, como factor intrínseco, conlleva además al constante cambio en la necesidad de productos y servicios de software de los clientes finales, por lo que las estrategias deben ajustarse a las condiciones que el propio sector impone.

2.3 Estrategias de modelos de negocios.

Se revisan los modelos de negocios de las organizaciones aseguradoras, dado que forman parte importante en las dimensiones de diagnóstico del impacto de las TIC's en el desempeño, competitividad y estructuras organizativas de las empresas del sector asegurador mexicano.

Con el paso del tiempo las formas de operar en la gestión empresarial, sus estructuras, procesos y agentes empresariales involucrados en han llegado a ser mucho más sofisticadas. En general se busca un marco de relaciones internas y externas a la empresa que sea capaz de añadir más valor al cliente y generar un desempeño superior.

La dinámica de cambio en las formas organizativas y los modelos empleados en la gestión se ha acelerado merced a las grandes posibilidades que las tecnologías de información y comunicaciones han propiciado a las relaciones estructurales arriba mencionadas, a las relaciones entre proveedores y clientes o distribuidores y fabricantes, etc.

Los principales modelos de negocios basados en internet se usan para publicidad, comercios electrónico, venta de software, email marketing, canales empresariales, intermediación, pagos subastas, compra-venta de dominios, contenidos de pagos, proyección profesional, consultoría, venta de productos virtuales, etc., No existe una clasificación clara para todos los modelos existentes de negocios, ni en el mundo físico ni mucho menos en la internet.

2.4 Estrategias de outsourcing.

El outsourcing es una estrategia esencial de las empresas para mantener y desarrollar sus ventajas competitivas (Kotable y Mudambi, 2009). Una ventaja competitiva estratégica, es aquella en la que se trata de ser mejor que sus competidores en términos de los productos o servicios que sus clientes o mercados requieren de un mercado global específico, significa ser capaz de hacer una cosa o cosas que los competidores no pueden lograr fácilmente (Malicki, 2007). Michael Porter, identifica dos tipos de primarios de ventajas estratégicas, la primera se refiere a la ventaja de costos y la segunda a la diferenciación. La ventaja de costos proviene principalmente del aumento de las relaciones entre la gestión del suministro de ingeniería y operaciones para crear beneficios de las operaciones en curso, mientras que la ventaja de diferenciación proviene principalmente de la comercialización. Una estrategia basada en costos bajos pretende asegurar una ventaja competitiva al atender compradores en el nicho de mercado objetivo con costos y precios menores que los rivales, mientras que una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo estrecho y bien definido de compradores (Thompson, Strickland y Gamble, 2008).

Una las razones más argumentadas es la disminución de costos y otra es la utilización del outsourcing en una función secundaria de modo que la realice un especialista externo en un campo importante, es teóricamente válida (Guerrero y Terceño, 2012). Mediante el outsourcing es posible llevar a cabo acciones que permiten a una organización obtener mayores mejoras y ahorros, mientras se pasa gran parte de la preocupación y la responsabilidad a una tercera parte (Heywood, 2012). La mayoría de las organizaciones tanto grandes como pequeñas, pueden lograr beneficios mediante esta estrategia, al menos en algunas de sus funciones secundarias (Heywood, 2012).

De acuerdo con Cook (1999), externalizar los recursos humanos “significa disponer del servicio de un proveedor, el cual proporcionará, de una manera continuada, la

administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizará dentro de la organización”. Lara y Martínez (2002) sostienen que el outsourcing se puede definir también como “la externalización de determinadas áreas funcionales, cediendo su gestión a sociedades de servicios externos”. De la misma forma, Thompson, Strickland y Gamble (2008), consideran que la subcontratación implica una decisión consciente de abandonar o eliminar el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor para encargarlas a especialistas externos y aliados estratégicos.

El outsourcing como estrategia de negocios requiere un análisis de los verdaderos beneficios que implica implantarlo (Guerrero y Terceño, 2012). Los beneficios del outsourcing en las empresas han sido bien documentados en la literatura. Las investigaciones han sugerido que el outsourcing puede proporcionar a las empresas diversos beneficios económicos, tecnológicos y estratégicos, tales como la reducción de los costos de operación, mejorar la competencia técnica, y proporcionar incluso empresas con ventajas competitivas (DiRomualdo, 1998, Levina, 2003).

2.4.1 El outsourcing en las empresas de seguros.

Las empresas aseguradoras recurren con mucha frecuencia a la externalización de sus actividades secundarias, esto debido a la naturaleza tan específica de su actividad, centrada principalmente en la distribución de sus servicios y el cálculo actuarial del riesgo. Si bien, es sabido que el outsourcing ha traído consigo un deterioro de los derechos de los trabajadores, debido a las malas prácticas empresariales a que recurren ciertas empresas al externalizar determinadas actividades con el propósito de evadir obligaciones laborales y fiscales, sin embargo, en el sector asegurador está por demás justificado debido a la tan *especializada naturaleza de su actividad*.

2.4.2 El outsourcing y la reforma laboral del 2012.

Con la Reforma Laboral se busca regular la evasión de costos fiscales y laborales, por lo que ahora las empresas sólo podrán contratar personal bajo la modalidad de outsourcing siempre y cuando se justifique el *carácter especializado de la actividad*, no se abarque la totalidad de las actividades que se desarrollen en el centro de trabajo, y

no haya tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

Los puntos principales que atañen tanto a los trabajadores como a las empresas en el nuevo marco jurídico sobre el outsourcing y la flexibilización de los esquemas de contratación son que la reformas a la Ley Federal del Trabajo del 2012, permitieron regular el outsourcing como un esquema de contratación que ofrece el beneficio de que la empresa de outsourcing será considerada como la única responsable de las obligaciones laborales. En caso de que la empresa contratante, la de outsourcing o ambas llegasen a incumplir con lo establecido en la nueva legislación, los trabajadores quedan protegidos, ya que las dos empresas serán consideradas responsables solidarias respecto de las obligaciones laborales.

Además se logró flexibilizar la contratación, abriendo la puerta a nuevas modalidades como el contrato a prueba y de capacitación inicial. De acuerdo con la nueva ley, ambos esquemas deben implementarse cubriendo requisitos como: documentar dicha contratación con un contrato individual de trabajo, definir el tipo de relación (a prueba o capacitación), acotar su duración y garantizar la seguridad social para el trabajador. En los contratos a prueba y de capacitación inicial, además de garantizar la seguridad social al trabajador, las reformas realizadas a la Ley Federal del Trabajo exigen que el tiempo invertido le sea considerado a los trabajadores, ya sea para su finiquito o para efectos de su antigüedad.

2.5 Redes organizacionales.

La globalización de los mercados, los cambios tecnológicos, y el incremento de la competencia han llevado a las empresas a un entorno más dinámico, complejo e incierto. Las empresas para hacer frente a estas condiciones del entorno necesitan ser más flexibles para adaptarse a los cambios y detectar nuevas oportunidades, con ello las organizaciones en la busca de la competitividad establecen acuerdos de cooperación mediante redes organizativas o redes de cooperación estratégicas, estos acuerdos de cooperación van desde los consorcios, las empresas conjuntas o joint ventures, los acuerdos de tecnologías y alianzas (Ramírez, 2008). Estos múltiples vínculos cooperativos están provocando cambios en la tradicional estructura

organizativa de las empresas, arrastrándolas hasta el modelo estructural de redes de cooperación empresarial, redes cooperativas o redes estratégicas (Montoro, 2000).

La denominada por algunos autores organización virtual (Davidow W.H. y M.S. Malone, 1992), aparece como una forma alternativa de diseñar la estructura de una organización con las características básicas de altos niveles de cooperación entre los diferentes agentes que intervienen en el sistema de creación de valor de la compañía, elevada utilización de las tecnologías de información y comunicación y altos niveles de flexibilidad y agilidad de respuesta a las contingencias de los mercados (Martínez et al, 2003).

2.6 Relaciones interorganizativas y alianzas.

Las empresas de servicios establecen estrategias mediante convenios de filiación y cooperación, convenios de distribución recíproca, externalización de funciones (Outsourcing), etc., que establecen nuevas formas de organización, además de establecer múltiples canales de distribución de sus productos y servicios que afectan a la estructura organizativa, las cuales son objeto de estudio de esta investigación. El aumento en el número de acuerdos de todo tipo, como es el caso de alianzas interempresariales creadas por grandes corporaciones para desarrollar nuevas tecnologías o coordinar sus estrategias competitivas (García, 1996).

2.7 Relaciones de cooperación.

Las relaciones de cooperación que una empresa mantiene con otras organizaciones constituyen un fenómeno que ha adquirido una enorme relevancia. (Galán y Castro, 2004), consideran que los hechos como la globalización de los mercados, la intensificación tecnológica, la desregulación de sectores económicos, el dinamismo o la volatilidad de los entornos competitivos, y la búsqueda de que tiene una empresa de ser altamente competitiva en cada una de la áreas o actividades que implica su actividad, han generado la proliferación de acuerdos de cooperación entre organizaciones.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

Un adecuado uso de las tecnologías de información y comunicación permiten nuevas formas de interacción en el sistema de creación de valor tradicional de las compañías. Al abandonar la empresa algunas de sus actividades en la cadena de valor, su fortaleza ya no reside en dominar esas actividades sino en ser capaz de controlar los acuerdos de cooperación establecidos, y en esto, juegan un papel importante las tecnologías de información y comunicación y la logística (Martínez et al, 2003).

Algunas de las razones por las que las empresas aseguradoras realizan alianzas comerciales, alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación entre ellas, se pueden apreciar en la tabla I.1.

Tabla II.1 Motivos para la realización de prácticas de colaboración
Fuente: Martínez, De Pablos y Albarrán, 2003

Motivos para la realización de prácticas de colaboración	
Alianzas comerciales	<ul style="list-style-type: none">▪ Con instituciones bancarias y/o financieras: para distribuir seguros▪ Con instituciones bancarias y/o financieras: para distribuir conjuntamente seguros y productos financieros.▪ Con empresas que administran tarjetas de crédito▪ Con otras entidades de distribución de productos de consumo
Acuerdos de cooperación	<ul style="list-style-type: none">- Directamente con entidades prestadoras de servicios a clientes (servicios asistenciales, de prevención, etc.)- Con otras compañías de seguros para obtener o prestar servicios<ul style="list-style-type: none">▪ Relaciones de transferencias de riesgos▪ Participación en redes de programas de coaseguro▪ Aceptación de reaseguro▪ Cesión de reaseguro
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado doméstico▪ Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado exterior▪ Participación con otras sociedades fuera del negocio asegurador▪ Participación en consorcios

2.8 Naturaleza, elementos y operación del seguro.

La actividad aseguradora forma parte de la actividad económica de los países. Tiene unas características específicas, peculiares y complejas relacionadas con la prestación de servicios surgidos de la existencia de riesgos económicos (actuales o futuros) que afectan a los individuos, a las empresas y a la sociedad en general. Estos riesgos, para ser incluidos en la actividad aseguradora, deben reunir unas condiciones relacionadas con las presiones ejercidas por los cambios ocurridos en el entorno social, económico, tecnológico y legal (Albarrán, 2000).

La empresa aseguradora forma parte del sector financiero como un subsector muy especializado. Tradicionalmente su principal objetivo ha sido la cobertura de los llamados “riesgos puros”, es decir de aquellas situaciones para el asegurado que, en caso de acaecimiento, solo pueden derivarse pérdidas (Martínez, 2004). La comercialización de sus productos y servicios, tienen la característica de ser intangibles y principalmente financieros, en general es de carácter inmaterial y no produce atracción sobre el consumidor. Las compañías de seguros, desde el punto de vista de su gestión y dirección, no tienen diferencias tan acusadas con otras actividades del sector terciario (Martínez, 1994).

Otra característica del seguro es su carácter social, en el cual sus antecedentes modernos son el “principio de solidaridad” y el mutualismo, “Sociedades de socorros mutuos”, “Mutuas de seguros contra incendios”, “Mutuas de seguros de vida”, etc. Otros antecedentes del seguro se concentraban en el seguro marítimo, aunque aparecen las primeras iniciativas sobre seguros de incendios, se desarrollan los seguros de tontinas³, quintas y de rentas vitalicias. La mayoría de las modalidades del seguro nacieron como mecanismos de protección de las actividades comerciales y, con el desarrollo de la sociedad, surgió la necesidad de proteger la vida creando productos de seguro destinados a la cobertura de riesgos tales como: enfermedad, invalidez, accidentes, vejez, muerte etc. (Pons et al, 2010). La existencia de esta actividad (y, por tanto, de la institución aseguradora como tal) se justifica con la prestación de un servicio de “seguridad”, servicio abstracto de cobertura de daños, intangible e inmaterial (Albarrán, 2000).

2.8.1 Los principales procesos de trabajo en la actividad aseguradora

D. A. Garvin (1998) explica la articulación en la empresa en diferentes procesos de trabajo que agrupan actividades orientadas a un fin, generalmente el cliente y con repercusión en la toma de decisiones y en la división de trabajo misma. Sobre ellos se

³ Operación de lucro que consiste en poner un fondo entre varias personas para repartirlo en una época dada, con sus intereses, solamente entre los asociados que han sobrevivido y siguen perteneciendo a la agrupación (Diccionario MAPFRE de seguros).

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

edifica la organización de la empresa y la gestión de sus negocios. Siguiendo el conocido esquema de M. Porter (1985), el autor citado distingue entre “procesos esenciales”, característicos del negocio en cada empresa y que se centran preferentemente en la creación, producción y entrega de bienes y servicios al cliente y aquellos otros “ procesos de apoyo “ que no son específicos ni centrales para los fines de la compañía, pero que son necesarios para desempeñar la gestión de la empresa. Basados en esta clasificación y de acuerdo a la práctica aseguradora, Martínez y De Pablos (2001) distinguen estos procesos (Véase tabla I.3).

Procesos esenciales del seguro.

- a. Proceso de desarrollo técnico-actuarial : aquellos que tienen por fin el diseño de productos competitivos y con suficiente base técnica en su configuración.
- b. Proceso de suscripción de riesgos: actividades que tienen el objetivo deseleccionar la clientela de acuerdo a los criterios fijados , cubriendo contractualmente los riesgos de la transacción.
- c. Procesos de gestión de siniestros: prestación de los servicios pactados al cliente con prontitud, calidad y eficiencia.
- d. Distribución y comercialización: difusión de la oferta de los productos, apoyo a la red de mediadores y distribución al cliente.
- e. Gestión de las inversiones: manejo de los fondos que posee la compañía de seguros, propios, constituidos para atender las reclamaciones futuras por daños en los clientes y, en su caso, para restituir su ahorro acumulado. En esta gestión ha de conjugarse la seguridad con la máxima rentabilidad, ya que su desempeño es una importante fuente de ingresos del negocio “no técnico” de las compañías.

Procesos de apoyo

- a. f) Desarrollo de los recursos humanos: gestionando políticas (contratación, compensación, promoción profesional, etc.) para comprometer a las personas con los objetivos y estrategias de la entidad.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

- b. g) Gestión de los sistemas operativos: soporte de la organización para dotarla de agilidad y eficiencia en los procesos de trabajo basados en tecnologías informáticas y de telecomunicaciones.
 - c. h) Administración y control financiero: facilitando el manejo de la tesorería y el flujo de información patrimonial, contable y financiera disponible para el control de la propia entidad para informar a terceros (accionistas, mercados y administración pública) sobre sus resultados, estabilidad y solvencia.
- i) Instrumentos de la dirección: sistemas empleados para el gobierno de las instituciones facilitando la toma de decisiones y la selección e implantación de las estrategias: planeación, sistemas de objetivos, organización, control de gestión, etc.

Tabla II.2 Procesos de las entidades aseguradoras

PROCESOS
Proceso técnico-actuarial
Suscripción de riesgos
Gestión de siniestros
Distribución y comercialización
Gestión de las inversiones
Desarrollo de los recursos humanos
Gestión de sistemas operativos
Administración y control financiero
Instrumentos de la dirección
Otros procesos

Fuente: Martínez, 1994

2.8.2 La comercialización de los seguros.

La venta o comercialización de los seguros tiene una gran importancia, y es regulada por la normativa que afecta a los “mediadores” o distribuidores. Los mediadores representan los intereses de los asegurados a los que apoyan, seleccionando las coberturas más adecuadas a sus riesgos (asesoramiento) y los “defiende” y atiende en los casos de siniestros. El mediador tiene en “propiedad” una cartera de clientes que devengan comisiones con cada emisión de nuevas pólizas y con las sucesivas renovaciones.

La venta directa o el uso de nuevos canales de distribución para la suscripción de seguros suponen en la actualidad nuevos retos para el sector asegurador, que ha de

transformar las estrategias de las entidades así como sus propias estructuras organizativas (Martínez, 1994).

Los mediadores (entre tomadores de seguros y entidades) se compone de:

- Agentes exclusivos que tienen un contrato de agencia con una compañía.
- Agentes de seguros vinculados con varias compañías de seguros.
- Corredores (personas físicas o jurídicas) que realizan la mediación independientemente, con diversas compañías sin vínculos contractuales. También los corredores de reaseguro.

Otros canales de distribución:

- Venta directa.
- Operador de Banca-Seguros (Instituciones financieras) exclusivo o vinculado.
- (Gran variedad de canales, favorecidos con la liberalización del sector)

2.8.3 Estrategia banca-seguros.

La actividad de banca-seguros se caracteriza por el proceso de integración de la actividad aseguradora en la estructura organizativa de la entidad bancaria (Montijano, 2003). Un hecho reciente de este nuevo tipo de empresa cuya naturaleza corporativa y competitiva se explica a partir de la integración de dos instituciones que en décadas pasadas han estado claramente delimitadas, la institución bancaria y aseguradora. De aquí surge la empresa banco-aseguradora, una realidad empresarial que enfoca su actividad empresarial en el negocio asegurador (Montijano y Ruiz, 2004).

Esta relación banca-seguros se da de manera natural, dado que ambas instituciones pertenecen al sector de servicios financieros, y los servicios que ofrecen ambas compañías poseen poca diferenciación, es decir que los límites entre ambos son cada vez menores.

La idea de incorporar la actividad aseguradora en la cadena de actividades de la entidad bancaria, constituye para esta última un nuevo ámbito de producción y distribución. La integración significa que la actividad aseguradora está plenamente

incorporada tanto en la estructura organizativa como en la decisional, relacionándose con la red bancaria como unidad de negocios (Martínez Vilches, 1996). De hecho, la integración organizativa del seguro en la banca implica compartir proyectos, aplicaciones, ideas, información y recursos. Este proceso de integración que se ha denominado bancassurance constituye un enfoque diferente, tanto de empresa como en el modo de realizar la actividad aseguradora. Se trata de un modelo en que la entidad bancaria trata de modificar la naturaleza de las transacciones en su proceso de producción y comercialización del seguro hacia el cliente (De Pablos y Montero, 1998). Dentro de este contexto, los bancos forman parte de un nuevo canal de distribución de los productos y servicios que ofrecen las aseguradoras, y aún más, los bancos desarrollan productos que implican la cobertura de riesgos, es decir que realizan transacciones relacionadas con la producción y distribución del seguro. Por otra parte, las empresas aseguradoras desarrollan y ofrecen productos que involucran inversiones a futuro.

2.8.4 Estrategias aplicadas en el sector asegurador.

La generación de estrategias es una respuesta a las condiciones sectoriales y del entorno (véase figura 1.2) y el apoyo de las mismas en los potenciales competitivos de las empresas.

Estas estrategias se aplican básicamente en los sistemas de dirección, formas de organizar, procesos de gestión y relaciones con el entorno, lo cual incide en las unidades de negocios de las corporaciones de seguros.

Existe una serie de factores estratégicos que provocan cambios en el negocio asegurador, estos factores son principalmente:

- El modo de vida de la clientela, pautas de compra y personalización de los servicios: flexibilidad de la oferta.
- La desregulación y libertad de establecimiento y operación.
- Los cambios en la segmentación de clientes particulares, comercios, empresas, entidades públicas, etc.
- La multinacionalidad/globalidad de la demanda.

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

- Los nuevos canales de distribución y banca-seguros.
- El costo e incidencias del reaseguro.

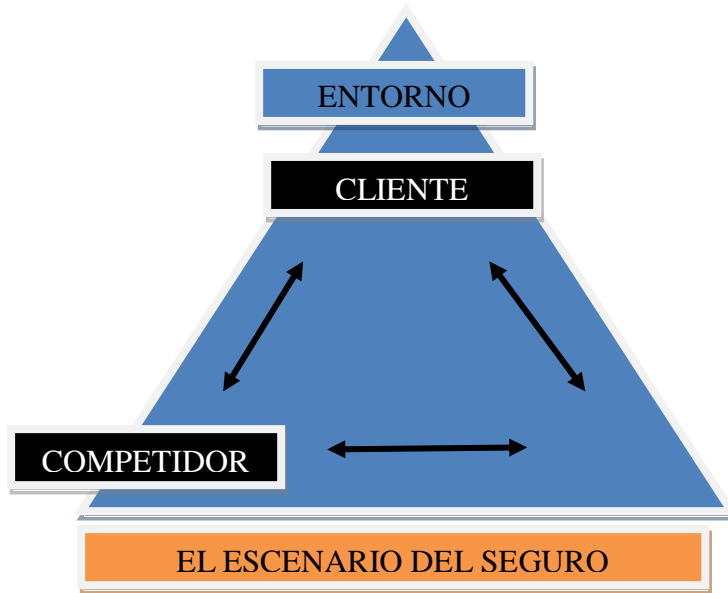


Figura II.1 Entorno del seguro
Fuente: Miguel Ángel Martínez Martínez

Por otro lado, existe una serie de factores propios de la empresa de seguros que incide en el cambio del negocio asegurador, estos son principalmente:

- Las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.
- La influencia de la tecnología de la información, que optimiza los costos y el acercamiento del canal de venta/cliente mediante la transacción electrónica
- Los cambios en “las fronteras del sector”, la subcontratación de servicios, cambios de gestión, el ensanchamiento de canales y centrarse en los procesos clave del negocio.

Aplicando en nuestro caso las más conocidas clasificaciones estratégicas que aparecen en la literatura especializada (Guerras Martín L.A. y Navas López, J.E. 2007) y llevando esta taxonomía al caso de la empresa aseguradora podemos encontrar orientaciones tales como las que aparecen a continuación:

II. ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUROS.

Tipologías de Estrategias Directivas (véase figura I.3) en la empresa aseguradora:

- Expansión (Nacional e internacional)
- Penetración / Concentración y “saneamiento”
- Especialización
- Diversificación (productos /negocios)
- Alianzas
- Fusiones y Adquisiciones
- Costos/ Precios (y reestructuración)
- Diferenciación (Imagen ,calidad ,atributos de la oferta, innovación)
- Respuesta temporal (servicios, lanzamiento de novedades)

A lo largo de las últimas décadas, el mercado asegurador mexicano ha experimentado cambios significativos, adaptándose a las circunstancias de un entorno generado por la liberalización y la desregulación. En este sentido, se observa un marco de mayor apertura, dinamismo y competencia que se ha reflejado en el número de competidores que integran el mercado asegurador. Así mismo, el sector asegurador mexicano ha experimentado cambios importantes en su estructura, que han implicado la incorporación de filiales, de algunas empresas a grupos financieros y la salida de otras del mercado, las transformaciones experimentadas en el sector asegurador a lo largo de los últimos años, también se han reflejado favorablemente en los niveles de concentración del mercado.

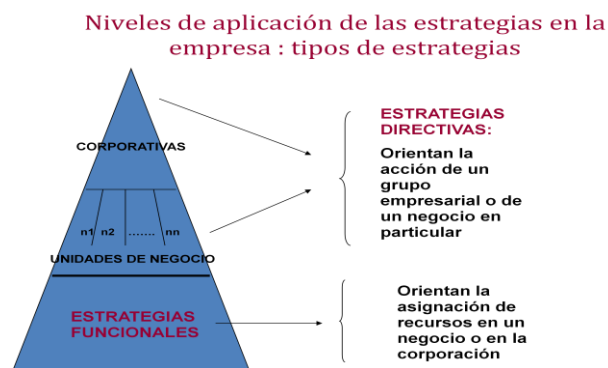


Figura II.2 Tipos de estrategias directivas
Fuente: Miguel Ángel Martínez Martínez

2.8.5 El sector de seguros y las tecnologías de la información.

El sector asegurador es un sector maduro que trabaja fundamentalmente con información: recopilación, tratamiento, almacenamiento y difusión de la misma. Se caracteriza por la necesidad de tratar y difundir constantemente información en un conjunto de interrelaciones permanentes que se producen entre el cliente, canal de distribución y compañía, compañías con otras compañías, ya sean también de seguro directo, reaseguro o coaseguro. Es un sector altamente globalizado que tradicionalmente ha utilizado tecnología de información y comunicación para apoyar procesos propios de negocio, basados fundamentalmente en el tratamiento y trasvase de información. Esto le ha llevado a estar constantemente inmerso en una fuerte dinámica innovadora. Está altamente regulado, existiendo homogeneidad en los requerimientos legales en las compañías de seguros por modalidades. Emplea para las relaciones que se establecen tanto internas como inter empresariales, redes telemáticas de distinta naturaleza, privadas y públicas, específicas de la compañía y generales para un conjunto de compañías. Es un sector sensibilizado a la importancia de reducir en las relaciones de los distintos elementos que toman parte en la gestión del seguro y en añadir diferenciación a un conjunto de productos muy estandarizados. Es un sector donde las competencias esenciales de los distintos participantes que intervienen en la gestión del producto, servicio están muy marcadas (De Pablos y Montero, 1999).

B: INVESTIGACIONES PRECEDENTES: TIC's y ORGANIZACIONES.

III. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC's).

3.1 Panorama general de las TIC's.

Las tecnologías de la información y comunicación son aquellas herramientas informáticas y de telecomunicaciones que permiten transmitir, procesar, almacenar, sintetizar, recuperar y presentar información en variados formatos y canales, se usan como soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información.

Según la asociación americana de las tecnologías de la información (Information Technology Association of America, ITAA): sería “el estudio, el diseño, el desarrollo, el fomento, el mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos, esto incluye todos los sistemas informáticos no solamente la computadora, este es solo un medio más, el más versátil, pero no el único; también los teléfonos celulares, la televisión, la radio, los periódicos digitales, etc.”

Las tecnologías de la información y la comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas TIC y que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información

Las TIC's engloban también sistemas necesarios para administrar la información, y especialmente las computadoras y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Los primeros pasos hacia una sociedad de la información se remontan a la invención del telégrafo, pasando posteriormente por el teléfono fijo, la radiotelefonía, la televisión, internet, la telecomunicación por celular y el GPS⁴, etc. La revolución tecnológica que vive en la humanidad actualmente es debida en buena parte a los avances significativos de estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Los grandes cambios que caracterizan esencialmente esta nueva sociedad son la generalización del uso de las

⁴ Sistema de posicionamiento global que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona, un vehículo o una nave, con una precisión hasta de centímetros.

tecnologías, las redes de comunicación, el rápido desenvolvimiento tecnológico y científico y la globalización de la información.

Las TIC's se aplican y desarrollan con el objetivo de facilitar los procesos de almacenamiento, recuperación y transferencia de conocimiento explícito (Alavi y Leidner, 2001). Asimismo, los equipos de trabajo y los sistemas de motivación e incentivos fomentan la transferencia de conocimiento tácito (Brown y Duguid, 1991; Nonaka, 1994).

Las Tecnologías de la información tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana.

La instrumentación tecnológica es una prioridad en la comunicación de hoy en día, estas poseen la característica de ayudar a comunicarnos porque se desaparecen las distancias geográficas y el tiempo.

3.2 Situación del empleo empresarial de las TIC'S en Latinoamérica

A pesar de que un considerable número de países en Latino América y el Caribe muestran mejoras notables o consolidaron sus retos en disponibilidad de red, la región Latino Americana continúa a la zaga de las mejores prácticas internacionales en la liberación de los avances de las Tic's.

Ninguna economía Latino Americana aparece en el top 20, y sólo algunos de los pocos aparecen en el top 50. Barbados (38^a), Chile (39^a), Puerto Rico (43^a), Uruguay (45^a), y Costa Rica (46^a). Mientras que Brasil sube cinco lugares para 56, México se mantiene estable en 78, y Argentina cae cinco lugares hasta la posición 96.

La tabla III.1 muestra una visión general del panorama general del índice de disponibilidad en red del mundo, según la evaluación del NRI⁵ 2010-2011, destacando los 10 mejores actores y las principales tendencias regionales en Europa y Asia

⁵ Por sus siglas en inglés (NRI) "Network Readiness Index"

III. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC's).

Central, Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, sub-África Subsahariana, y Oriente Medio y Norte de África.

Analizando el panorama Latinoamericano y Mexicano, el foro económico mundial publicó el informe global de tecnologías de la información, donde los países de América Latina mejoraron su posición en el último año con respecto al uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Los aumentos de posición de muchos países Latinoamericanos se deben, de acuerdo con el informe, a las estrategias electrónicas adoptadas e implementadas en la última década por los gobiernos y a la conciencia generalizada acerca de la necesidad de contar con una infraestructura adecuada de TIC's para propiciar la competitividad de los países. Existen indicadores que califican a los países e cuanto al uso de TIC's, el cual reproducimos a continuación para ubicar a México, que es el contexto en cual se desarrollo el estudio. Podemos observar que México se encuentra en una posición intermedia (78) de acuerdo al índice de disponibilidad de red de 2010-2011, siendo Suecia el más alto y Chad el más bajo de 138 países.

Tabla III.1 Índice de disponibilidad de red 2010–2011.

1 Sweden	29 Ireland	57 Brunei Darussalam	85 Mongolia	113 Côte d'Ivoire
2 Singapore	30 Bahrain	58 Colombia	86 Philippines	114 Benin
3 Finland	31 Cyprus	59 Thailand	87 Albania	115 Bangladesh
4 Switzerland	32 Portugal	60 Panama	88 Pakistan	116 Kyrgyz Republic
5 United States	33 Saudi Arabia	61 South Africa	89 Peru	117 Algeria
6 Taiwan, China	34 Slovenia	62 Poland	90 Ukraine	118 Tanzania
7 Denmark	35 Tunisia	63 Trinidad and Tobago	91 Botswana	119 Venezuela
8 Canada	36 China	64 Greece	92 El Salvador	120 Mali
9 Norway	37 Spain	65 Romania	93 Serbia	121 Lesotho
10 Korea, Rep.	38 Barbados	66 Sri Lanka	94 Guatemala	122 Burkina Faso
11 Netherlands	39 Chile	67 Kazakhstan	95 Lebanon	123 Ethiopia
12 Hong Kong SAR	40 Czech Republic	68 Bulgaria	96 Argentina	124 Syria
13 Germany	41 Oman	69 Slovak Republic	97 Moldova	125 Cameroon
14 Luxembourg	42 Lithuania	70 Azerbaijan	98 Georgia	126 Libya
15 United Kingdom	43 Puerto Rico	71 Turkey	99 Ghana	127 Paraguay
16 Iceland	44 Montenegro	72 Macedonia, FYR	100 Guyana	128 Nicaragua
17 Australia	45 Uruguay	73 Jamaica	101 Iran, Islamic Rep.	129 Madagascar
18 New Zealand	46 Costa Rica	74 Egypt	102 Zambia	130 Mauritania
19 Japan	47 Mauritius	75 Kuwait	103 Honduras	131 Nepal
20 France	48 India	76 Gambia, The	104 Nigeria	132 Zimbabwe
21 Austria	49 Hungary	77 Russian Federation	105 Malawi	133 Angola
22 Israel	50 Jordan	78 Mexico	106 Mozambique	134 Swaziland
23 Belgium	51 Italy	79 Dominican Republic	107 Uganda	135 Bolivia
24 United Arab Emirates	52 Latvia	80 Senegal	108 Ecuador	136 Timor-Leste
25 Qatar	53 Indonesia	81 Kenya	109 Armenia	137 Burundi
26 Estonia	54 Croatia	82 Namibia	110 Bosnia and Herzegovina	138 Chad
27 Malta	55 Vietnam	83 Morocco	111 Cambodia	
28 Malaysia	56 Brazil	84 Cape Verde	112 Tajikistan	112

III. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC's).

Este informe anual, elaborado conjuntamente con la escuela de negocios INSEAD⁶, y dado a conocer el 2011, clasifica a los países de acuerdo con su índice de disponibilidad de red, NRI (Networked Readiness Index), una medición del desarrollo en TIC's basado en 67 variables, convirtiéndose en una medida principal para evaluar el potencial tecnológico vinculado al desarrollo de las naciones y su potencial para mejorar la competitividad de la economía.

Con una cobertura récord de 138 países, el Informe Global sobre Tecnología de la Información, publicado por décimo año consecutivo, es hoy la evaluación más respetada sobre el impacto de las tecnologías de información y comunicaciones en el proceso de desarrollo y competitividad de las naciones.

Las tecnologías de redes y conectividad juegan un papel crítico en el índice de disponibilidad de red, ya no es tema de debate si la economía global se convertirá en un sistema en red o no. La gran mayoría de las empresas adoptan cada vez más procesos comerciales en red, y el tema de discusión ahora no es si las empresas para maximizar los beneficios con el entorno sino cómo lo hace.

El Índice de Disponibilidad de Red examina la preparación de los países para utilizar las TIC's de manera eficiente en tres dimensiones: el entorno comercial, regulatorio y de infraestructura general de TIC's, la disponibilidad de las tres partes interesadas claves (particulares, empresas y gobiernos) para utilizar y aprovechar TIC's, y el uso real de la más reciente tecnología de la información y la comunicación disponible.

Los primeros puestos del índice están ocupados por países de Europa y especial por los países Nórdicos. De las 10 primeras posiciones, 7 corresponden a países europeos y de éstos 5 a países escandinavos. Suecia ocupa el primer lugar, Finlandia y Suiza ocupan el primer tercero y cuarto lugar respectivamente, seguida de Estados Unidos ocupa el quinto lugar.

Los países de América Latina mejoraron su posición en el último año con respecto al uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones. Entre los primeros 70 lugares

⁶ The business school for the world (La escuela de negocios para el mundo), 2011.

hay 9 países de la región: Barbados (38), Chile (39), Puerto Rico (43), Uruguay (45), Costa Rica (46), Brazil (56), Colombia (58), Panamá (60) y Trinidad y Tobago (63).

Uno de los factores fundamentales dentro de las agendas de TIC's de los países de la región es la penetración del aumento de la población en la demanda de banda ancha. La banda ancha tiene una incidencia directa en todos los factores que miden la competitividad de un país.

3.2.1 Situación del empleo empresarial de las TIC'S en México.

El proceso de liberalización del sector de las telecomunicaciones en México se inició a inicios de los 80, sus piedras angulares fueron la privatización del monopolio estatal (Telmex), acompañada de un nuevo título de concesión para dicha empresa, la entrada en vigor de un nuevo marco normativo, y el otorgamiento de concesiones para ofrecer servicios de telefonía celular en un régimen de competencia. Durante los 17 años que han transcurrido se ha fortalecido significativamente a Telmex, haciéndolo uno de los jugadores más importantes a nivel regional en este sector, sin embargo, sigue habiendo carencias notables en México: hay déficit de accesos a servicios básicos y a servicios basados en banda ancha, hay vacíos regulatorios y desequilibrios entre los actores involucrados. Recientemente se hizo una modificación a la Ley Federal de Telecomunicaciones, a pesar de ello tiene carencias importantes. (Kuhlmann, 2007).

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN, en adelante) ha sido otro vector importante para el despegue de la infraestructura de la tecnología de Información y Comunicación en México. Este sector creció durante los últimos diez años cinco veces más que el resto de la economía mexicana, sin embargo, el nivel de desarrollo de la infraestructura informativa en México es aún muy bajo: en estudios de ciencia y tecnología, México está en el lugar 44 a nivel mundial (de un total de 47 casos) según el Estudio Anual sobre la competitividad. En cuanto al número de líneas telefónicas, usuarios de telefonía celular y computadoras por habitante, el país está entre los últimos de la lista (Carrillo, 2000). Se calcula que de los 100 millones de

mexicanos, sólo el 5 por cien posee una computadora personal, y solo el 1.7 por cien posee conexión a Internet (Osterroth, 2000).

3.3 Antecedentes de estudios sobre TIC's y su impacto en las organizaciones.

A lo largo de la literatura especializada son abundantes los trabajos que estudian la incidencia de las TIC's en el crecimiento económico de los países, así como su aportación a la generación de ventajas competitivas en las organizaciones que las incorporan en sus procesos.

A nivel de empresa, los estudios han sido muy diversos, difiriendo en las muestras utilizadas, los sectores revisados, las metodologías y las variables empleadas y los resultados obtenidos. En este sentido, algunos estudios empíricos han demostrado la existencia de una relación positiva entre estas tecnologías y distintas variables vinculadas al desempeño empresarial, tales como el valor de mercado, los beneficios o la productividad, siendo este último uno de los indicadores más utilizados. Sin embargo, gran parte de los trabajos de los ochenta y principios de los noventa sobre las tecnologías de la información, tales como los de Bender (1986), Loveman (1988, 1994), Strassmann (1985, 1990) o Wilson (1993) no eran capaces de demostrar la importancia de las TIC's en la generación de valor, presentando algunas evidencias contradictorias. El predominio de estos resultados sustentó lo que pasó a denominarse "*Paradoja de la Productividad*" (Solow, 1987; Brynjolfsson, 1993). Los problemas de medición, tanto de los inputs como de las variables de resultados, o las limitaciones derivadas de la falta de rigor en los análisis empíricos, son algunas de las explicaciones a esta aparente falta de relación entre TIC's y otras variables relativas al desempeño empresarial.

Posteriormente, los trabajos desarrollados a lo largo de los años noventa, más rigurosos y con muestras de mayor tamaño, correspondientes en su mayoría a grandes empresas estadounidenses, obtienen contribuciones positivas de las TIC's en la productividad de las empresas que las adoptaban y productos marginales brutos

superiores a los correspondientes al resto de capital. Se engloban aquí estudios como los de Brynjolfsson (1993), Bresnahan & Brynjolfsson y Hitt, (1999), Brynjolfsson y Hitt (1995, 1996b, 2000) o Lichtenber (1995). Estos trabajos utilizan medidas del capital de las TIC's más exactas, obtenidas a través de empresas consultoras y de entrevistas a los directivos de las empresas, y los completan con otras fuentes de información financiera disponibles, con lo que se soluciona en gran parte el problema de medición de los inputs. Además, los datos son más recientes que los utilizados en las investigaciones anteriores y las inversiones en TIC también alcanzan niveles superiores, por lo que resulta más fácil observar su contribución. Asimismo, se trata de periodos de tiempo más amplios, lo que habrá permitido a las empresas aprender a utilizar las TIC de forma más eficiente y, a su vez, alcanzar los beneficios a largo plazo derivados las inversiones realizadas en periodos anteriores.

3.4 Nuevos modelos de negocios, posibilitadores de nuevas estrategias.

La innovación en los modelos de negocio en la empresa apoyada en tecnologías de la información avanzadas son el posibilitador y catalizador de nuevas estrategias antes inviables. Los recursos tecnológicos, la creación de una plataforma informática formada por réplicas de computadoras "reales" construidas a través de software, es sin duda es una de estas iniciativas que impulsa el cambio en la empresa. (Paniagua, 2006).

La competitividad de las compañías ha estado vinculada a los cambios tecnológicos, el concepto clave en el marco competitivo de hoy es el cambio. Podemos clasificar el cambio en los negocios a lo largo de dos dimensiones, el cambio en los productos y cambio en los procesos. El primero se refiere a los cambios de nuevos productos y/o servicios, como resultado de la presión de los competidores, cambios en las preferencias de los clientes, crecimiento del negocio, etc. El segundo se refiere a cambios en los procedimientos y tecnologías involucrados en la manera de producir u ofrecer productos o servicios.

Los nuevos modelos de negocios, forman por lo tanto una alternativa de competitividad para las empresas, por lo que la innovación en la forma de competir en un entorno globalizado, hace necesario adoptar nuevas tecnologías.

3.5 El uso de las TIC's en los procesos de innovación de productos y servicios.

El dinamismo de nuevos productos y servicios se considera una práctica clave en la mejora de la competitividad y el crecimiento empresarial (Oldenboom y Abratt, 2000), los beneficios que la innovación en producto ofrece, cabe destacar que se trata de un proceso arriesgado (Matthing et al., 2004), de ahí que el proceso de innovación, no sólo es importante la concentración de esfuerzos y recursos en el desarrollo de un complejo proceso técnico; sino también el grado de orientación hacia el mercado, el desarrollo de acciones de cooperación, o el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's). Todos estos aspectos estratégicos ejercen un importante efecto sobre el proceso de innovación realizado, así como sobre el resultado que el nuevo producto obtiene en el mercado (Frishammar, 2005; Jiménez-Zarco et al, 2006; Tzokas y Saren, 2004).

Las TIC son protagonistas de un cambio acelerado en la innovación, estos por el uso generalizado en la sociedad de la información (Giner, 2004).

El uso de las TIC ha provocado una importante transformación a todos los niveles de la organización, siendo la actividad de innovación una de las beneficiadas. Un importante número de trabajos así lo confirman, hasta el punto de considerar que el uso de las TIC constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas para la empresa capaz de fomentar el desarrollo de procesos de innovación en producto y mejorar los resultados que de ellos se derivan (Bond y Houston. 2003; Prasad et al, 2001.)

La capacidad de las empresas para acceder a la innovación y a la tecnología, y para integrarlas en sus procesos productivos es muy desigual, lo que incide en sus posibilidades de crecimiento a largo plazo, y por extensión en el de sus regiones (González, 2007).

La innovación en los productos es considerada como una de las prácticas que en mayor medida mejoran la competitividad y el crecimiento empresarial. No obstante la

elevada complejidad y costo inherente al proceso, unido a la alta tasa de fracaso a la que se enfrentan los nuevos productos y servicios en los mercados, hace necesario abordar en profundidad algunas de las cuestiones relativas a este proceso de innovación. Los trabajos desarrollados durante las últimas décadas han permitido una primera aproximación a esta cuestión al identificar la existencia de determinados rasgos y comportamientos en las empresas que las incentiva a innovar en el ámbito de los productos y servicios. En concreto una orientación proactiva hacia el mercado es señalada como un factor clave en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Y es que una orientación proactiva lleva a la empresa a establecer un fuerte compromiso con sus clientes, potenciando el desarrollo de acciones destinadas a maximizar el valor entregado a los mismos. Lo mismo cabe señalar para la cooperación y el uso de las TIC, que incentivan el desarrollo de nuevos productos y servicios en las empresas.

3.6 Las TIC's y la organización.

3.6.1 Las TIC's como fuente de activo intangible.

El desarrollo y el uso de las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación (TIC's) está siendo uno de los principales motores de la economía del conocimiento, muy cercana a la economía de la información⁷.

El capital de las TIC's posee características correspondientes a las formas tradicionales de capital, como son los activos tangibles, pero también elementos propios del capital del conocimiento ("knowledge capital")⁸ que resultan significativamente distintos (Dedrick, Gurbaxani y Kraemer, 2003). Como tecnología de producción, las TIC's son

⁷ Parte de la Teoría económica que estudia las consecuencias de la existencia de asimetría de información entre diversos agentes económicos, sobre la forma en que éstos se organizan y sobre la eficiencia de la relación que establecen.

⁸ Es un concepto que afirma que las ideas tienen un valor intrínseco que puede ser compartido y ha movilizado dentro y entre organizaciones. El capital del conocimiento implica que las habilidades para compartir información y conocimiento es un medio de compartir el poder. El capital de conocimiento es el saber que los resultados de la experiencia, información, conocimiento, aprendizaje y habilidades de los empleados o individuales de una organización o grupo. De todos los factores de producción, el capital de conocimientos crea una mayor ventaja competitiva más duradera. Puede consistir en su totalidad de la información técnica (como en la industria química y electrónica) o puede residir en la experiencia real o las habilidades adquiridas por los individuos (como en la construcción o el acero). El capital de conocimiento es un componente esencial del capital humano.

similares a las formas tradicionales de capital, mientras que en su papel transformacional y de generación de información se corresponden con el capital del conocimiento. Este segundo tipo de capital puede ser utilizado por diversas partes simultáneamente, permitiendo en ocasiones la generación de externalidades positivas en el conjunto de la economía. Su contribución a la generación de capital intangible les confiere potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva, puesto que ésta se sustenta en la posesión de recursos específicos, escasos, valiosos y difíciles de imitar o sustituir, que ofrecen a la empresa una posición competitiva frente a sus rivales (Wernerfelt, 1984 y Barney, 1991, 2001).

3.6.2 Las TIC's y la mejora de la productividad.

En los últimos años han visto cómo se multiplicaban los estudios destinados a analizar el impacto económico de una de las más recientes innovaciones tecnológicas: el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC's). La mayoría de estos estudios consideran que las tecnologías de la información y de las comunicaciones son un conjunto de tecnologías destinadas al procesamiento y a la transmisión de información por medios electrónicos. Estas tecnologías han recibido en los últimos años una gran atención por parte de la mayoría de los ámbitos de la sociedad moderna y no sólo desde el ámbito académico o científico, sino también desde el ámbito social, mediático, político, militar, civil, etcétera. (López, 2004).

Una serie de trabajos iniciales intentaron demostrar que las TIC's inciden en la productividad, entre estos trabajos cabe destacar el trabajo de Brynjolfsson y Hitt (1996), el cual se ha convertido en una referencia ineludible (Vease tabla III.2). Una limitación que presenta el trabajo de Brynjolfsson y Hitt (1996) es que la muestra utilizada en dicha investigación estaba sesgada hacia las empresas manufactureras. Ante esta eventualidad, Prasad y Harker (1997) decidieron comprobar si las conclusiones obtenidas por Brynjolfsson y Hitt también eran aplicables al sector servicios. En este sentido, replicaron el estudio a nivel sectorial para el sector bancario y obtuvieron unos resultados similares a los de la investigación anterior. Otra limitación del trabajo de Brynjolfsson y Hitt era que la muestra también estaba sesgada hacia las grandes empresas. Black y Lynch (2001) utilizaron un nivel de análisis más concreto al

estudiar la relación entre productividad y el uso de computadoras en los establecimientos productivos. Estos autores observaron que cuanto mayor es el uso de computadoras por parte de los trabajadores no directivos mayor es la productividad obtenida en el establecimiento.

Un estudio reconocidamente exploratorio y especulativo de Litan y Rivlin (2001) analiza el impacto del uso de internet a nivel agregado y llega a la conclusión que, para el periodo de cinco años analizado, el uso de Internet se puede traducir en una mejora anual del 0,2 al 0,4 por ciento de la productividad laboral.

Goss (2001) también realiza el análisis a nivel agregado utilizando como unidad de análisis la industria aunque con mayor rigor que el estudio anterior, utilizando un modelo basado en la función de producción Cobb-Douglas. Los resultados que obtiene Goss confirman que también existe una relación positiva entre la utilización de internet en el trabajo y productividad, situándose la contribución de internet al crecimiento de la productividad en torno al 0,25 por ciento anual. Otro de los resultados del estudio que conviene destacar es la desigual contribución de internet en función de la intensidad tecnológica del sector. En los sectores menos intensivos en el uso de Tecnologías de la Información, el uso de internet contribuye al crecimiento de la productividad en un 0,52 por ciento anual, mientras que en los sectores más intensivos en el uso de las nuevas tecnologías, la contribución del uso de internet contribuye al crecimiento de la productividad en un 0,03 por ciento anual.

III. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC's).

Tabla III.2 Estudios empíricos de Tecnologías de la Información.

Autor (es)	Estudio	Método	Conclusiones
Harris and Katz [1991] y Bender [1986]	Analizaron los datos sobre el sector de los seguros de la base datos de procesamiento de información de la oficina de Gestión de Vida	Análisis de correlación	Ellos encontraron una relación positiva entre los ratios de gastos en TIC's y de los distintos coeficientes de rendimiento, aunque a veces la relación era bastante débil.
Brynjolfsson y Hitt (1996)	Crecimiento de la productividad en los países desarrollados		Una serie de trabajos intentaron demostrar que esta aceleración era consecuencia de las Tecnologías de la Información
Harris y Katz, (1998)	Grado de intensidad de las inversiones de tecnología de información (es decir, la proporción de gastos de tecnología informática para gasto de operación total)	Interpretación de las variables dependientes e independientes	Las empresas aseguradoras pequeñas exhiben un mayor grado de intensidad de las inversiones de tecnología de información (es decir, la proporción de gastos de tecnología informática para gasto de operación total) que las grandes aseguradoras.
Navarrete y Pick, (2003)	Examinan la relación entre gastos en TIC's y la rentabilidad, la eficiencia, productividad y desempeño de los bancos mexicanos.	El método principal de investigación es el análisis de correlación entre los gastos en TIC's y cuatro índices de desempeño de los bancos:	Las principales conclusiones son que el ratio de gastos en TIC's se correlaciona positivamente con el desempeño del banco y los índices de productividad, mientras que los gastos de TIC's no está correlacionada con la eficiencia o la rentabilidad de los bancos
Nájera Sánchez, Juan J.,(2005)	Estudia el impacto competitivo de las TIC's en el sector asegurador Español. Una visión basada en los recursos. (Tesis doctoral)	Estudio descriptivo transversal, utilizando técnicas de análisis multivariante.	Las TIC's poseen efectos sobre la competitividad empresarial y está moderada por el nivel de capacidades vinculadas con las TIC's.
Jimenez_Zarco, Martínez-Ruiz y Izquierdo_Yusta (2011) Trabajo de campo (Enero-mayo 2009)	Percepción del directivo en el resultado de la innovación: Evidencias encontradas en España	Estudio empírico sobre una muestra de 330 empresas españolas.	El papel directo y moderador que la cooperación y el grado de uso de las TIC's ejercen en la obtención del nivel máximo de resultados objetivos y percibidos

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Relación entre el gasto en tecnologías de la información y utilidades, eficiencia, productividad y el desempeño en las instituciones financieras.

Tomando como referencia algunos trabajos de investigación relativos al sector financiero mexicano, se analiza el trabajo de Navarrete y Pick (2003), que examina la relación entre gastos en TIC's y la rentabilidad, la eficiencia, productividad y desempeño de los bancos mexicanos. El método principal de investigación es el análisis de correlación entre los gastos en TIC's y cuatro índices de desempeño de los bancos: un índice de rentabilidad que combina ganancias de los bancos, los ingresos, los de explotación, y el costo financiero, un índice de desempeño que incluye el crédito bancario y los ingresos compartidos del mercado, un índice de productividad que consiste en el número de empleados, sucursales, y los administradores, y un índice de

eficiencia que incluye el costo de los bancos y los ingresos operativos. Los datos provienen de los 18 bancos que forman el sector bancario mexicano de 1982-1992, cuando los bancos de México eran propiedad del gobierno federal. Las interpretaciones del estudio se apoyan en entrevistas con cuatro directores de sistemas bancarios en el cargo durante el período. Las principales conclusiones son que el ratio de gastos en TIC's se correlaciona positivamente con el desempeño del banco y los índices de productividad, mientras que los gastos de TIC's no está correlacionada con la eficiencia o la rentabilidad de los bancos..

3.8 Relación entre la inversión en tecnologías de la Información y el desempeño en las empresas aseguradoras.

La principal tecnología de los procesos de producción de seguros es la aplicación masiva de la informática, tanto para la gestión del negocio, como la de otros procesos complementarios tales como la contabilidad, el manejo de las inversiones o la dirección de los recursos humanos en la organización. La integración de esta tecnología con las telecomunicaciones han revolucionado los modos de operar en el sector, permitiendo resolver los problemas de acercamiento al cliente (suscripción de riesgos, emisión de pólizas y tratamiento de los siniestros) así como racionalizar las actividades técnicas y administrativas del negocio (Martínez, 2004).

Harris y Katz [1991], Bender [1986] analizaron los datos sobre el sector de los seguros de la base datos de procesamiento de información de la oficina de gestión de vida. Ellos encontraron una relación positiva entre los ratios de gastos en TIC's y de los distintos coeficientes de desempeño, aunque a veces la relación era bastante débil. En este mismo sector y aplicado a un caso concreto, se encontraron relaciones positivas entre las inversiones en sistemas de información en línea, la mejora de las tareas de control de los directivos y la reducción de transacciones (Clement y Gotlieb, 1987).

De acuerdo con las investigaciones de Harris y Katz, (1998), las empresas aseguradoras pequeñas exhiben un mayor grado de intensidad de las inversiones de tecnología de información (es decir, la proporción de gastos de tecnología informática para gasto de operación total) que las grandes aseguradoras. Por otro lado la pregunta

de ¿en qué medida el nivel de gasto en tecnologías de la información explican el grado de intensidad de las inversiones de tecnología de información. Su investigación se enfoca a una interpretación de las variables dependientes e independientes, y utiliza los datos obtenidos del sector de seguros de vida. Las conclusiones sobre el conjunto indican que las aseguradoras pequeñas gastan una proporción mayor de sus gastos de funcionamiento en tecnologías de la información que las grandes aseguradoras. Dadas las condiciones prevalecientes en el sector de seguros de vida, esto significa que las grandes empresas no eran líderes en la realización del pleno potencial de los beneficios económicos disponibles. Contrariamente a lo esperado, un mayor gasto en tecnología de la información no da lugar a una mayor proporción del gasto total a la tecnología de la información de gastos operativos. Este hallazgo es consistente con la observación por varios académicos y profesionales que la forma en que la tecnología se utiliza y se gestiona si no un par más importante consideración que el nivel de gasto. (Francalanci y Galal, 1998), consideran que en las compañías de seguros la introducción de las TIC's viene acompañada de ganancias en productividad y que aumenta el peso del componente directivo y se modifica la composición del trabajo a favor de una mano de obra más calificada y cara, observando el impacto de las inversiones en tecnología y la composición de los trabajadores en la productividad de una muestra de empresas en el sector asegurador. Según ellos, para conseguir una mayor productividad, las inversiones de tecnología de información han de estar acompañadas de cambios en la composición de los trabajadores.

IV. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS DE REDES Y RELACIONES INTERORGANIZATIVAS.

4. Organización y estructura organizativa.

Desde la perspectiva del sujeto o empresa como organización. (Bueno, 1996), define a la organización como un sistema sociotécnico abierto o sistema de aspectos compuesto cinco elementos principales: sistema o aspecto técnico, sistema o aspecto humano, sistema o aspecto de dirección, sistema o aspecto cultural y sistema o aspecto político o de poder, en el que se persiguen unos objetivos básicos a través de un plan de acción común.

Si analizamos una interpretación de la empresa desde la perspectiva de la teoría económica de la empresa, S. García hace desde un enfoque multidimensional y que parte de “la empresa y de sus procesos como sistemas complejos, integradores de múltiples dimensiones, que afectan tanto a lo económico como a todos los demás elementos que caracterizan a la acción humana, tales como la política, la dimensión social, la tecnología, la economía general, el entorno constitucional, la ecología, los comportamientos humanos. (García E., 1994).

La estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos de la empresa, bien para formalizar los flujos de autoridad, decisiones y los niveles jerárquicos en que éstas se ponen en práctica, o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que los procesos o funciones desarrolladas respondan conforme al plan común y se realicen con la eficiencia deseada. Este mismo autor define a la estructura organizacional como una red de comunicación o de relaciones o como un sistema de flujos entre un conjunto de unidades en las que se transmite información. Red o sistema que integra tres aspectos estructurales; una estructura funcional, una estructura de autoridad y una estructura de decisión (Bueno, 1996).

4.1 Evolución de las formas Organizativas

El desarrollo de nuevas formas organizativas ha intensificado el debate sobre la repercusión de la forma en que las empresas organizan la producción en la competitividad empresarial. Tras un largo periodo de tiempo en el que se defendía el valor de las grandes empresas jerárquicas e integradas verticalmente frente a aquellas empresas que organizaban su producción de una manera más flexible, multitud de autores defienden actualmente la evolución hacia modelos organizativos que permitan a las empresas ocuparse tan sólo de sus actividades nucleares mientras exteriorizan a través de acuerdos de cooperación aquellas que no aportan valor. (Avella y Vázquez, 2005).

Además de los modelos productivos flexibles y de la creciente práctica empresarial en este sentido, la superioridad en creación de valor de los modelos reticulares no está tampoco demostrada empíricamente de modo fehaciente. Existen evidencias de que la organización cooperativa y flexible de la producción no está necesariamente relacionada con resultados superiores (Camisón, 2004; Camisón, Boronat y Villar, 2007).

4.1.1 Evolución del modelo organizativo en red.

Para describir el modelo de organización de la producción en red se han utilizado múltiples denominaciones en la literatura especializada como son modelo japonés o keiretsu, organizaciones modulares o modelo de producción flexible. A pesar de que la lógica que subyace a todas estas denominaciones es la descripción de una forma de organizar la producción donde la jerarquía integrada es suplantada por redes de organizaciones unidas por acuerdos de colaboración, la necesidad de un mayor desarrollo conceptual de este modelo organizativo de la producción ha sido puesta de manifiesto en estudios previos (Cravens et al., 1996).

El modelo organizativo de la producción en red o reticular nace en Japón a partir de los años 1980, con el nombre de keiretsu. Las grandes empresas japonesas consiguieron

generar ventajas competitivas globales basadas en la adopción de relaciones de subcontratación (Aoki, 1990). La participación en un keiretsu permitía a estas empresas ser ligeras y flexibles a la vez que mantener el control de la oferta de un modo similar a la integración vertical.

De la misma forma, las empresas aseguradoras desarrollan sus operaciones de manera muy dinámica, configurando estructuras organizativas mediante redes de distribuidores por medio de múltiples canales tanto internos como externos, lo que lleva a estas empresas a buscar estructuras flexibles que permitan adaptarse a los y adaptarse a las rápidos cambios de los entornos turbulentos en que compiten.

Podemos definir el modelo organizativo de la producción en red como aquél que gestiona su sistema productivo en torno al establecimiento de una relación exclusiva que se mantiene entre proveedor y cliente y que se centra en maximizar la eficiencia global de la cadena de valor (Dyer y Ouchi, 1993).

Las relaciones entre proveedor-cliente suelen materializarse a través de acuerdos de cooperación, fundamentalmente basados en la subcontratación de materiales o componentes. La empresa crea lazos simbióticos con un conjunto de organizaciones legalmente independientes para incorporar las habilidades, procesos y servicios necesarios (Galán, 2006). De este modo, la empresa consigue centrarse en las actividades que realmente sustentan sus ventajas competitivas (Camisón, 2003; Galán, 2006), al tiempo que busca en el mercado el resto de actividades no nucleares que necesitan para fabricar sus productos (y que no son fundamentales para sustentar sus ventajas competitivas).

Este modo organizativo de la producción también ofrece la posibilidad de que la empresa matriz se aproveche de las ventajas competitivas de sus socios: conocimiento de alguna tecnología, sugerencias proporcionadas por otros clientes de los proveedores, economías de escala y/o de experiencia. Así, la exteriorización, la especialización y el establecimiento de relaciones estables con los subcontratistas son las características básicas de este modelo de organización de la producción (Camisón, 2003).

IV. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: REDES Y RELACIONES INTERORGANIZATIVAS

Los objetivos perseguidos normalmente a través de esta forma de organización de la producción son incrementar la calidad mientras se minimizan los añadidos en los que incurren tanto el proveedor como el cliente (Dyer y Ouchi, 1993); conseguir flexibilidad, que permita afrontar los cambios rápidos del entorno; desarrollar habilidades y recursos necesarios que permitan desarrollar innovaciones; y ofrecer valor a los consumidores (Cravens et al., 1996). Con esto, la organización reticular permite el desarrollo de competencias distintivas compartidas sólidas, en cuanto los activos idiosincrásicos son muy difíciles de replicar al estar derivados de la confianza y el respeto mutuo entre los miembros de la red (Camisón, 2003).

Tabla IV.1

Principales características distintivas de los modelos organizativos integrados y reticulares		
Estable	Entorno	Turbulento
bajos	Objetivo	Mejora de la calidad
Liderazgo en	Estrategia	Diferenciación
Estandarizados	Productos y/o servicios	Adaptables
Inflexible	Proceso productivo	Flexible
Enemigos	Proveedores	Socios
Mecánica	Estructura organizativa	Orgánica
Modelo Integrado		Modelo en red

Fuente: Villar López y Camisón Zornoza, 2009

Estos acuerdos constituyen los vínculos o nexos que van construyendo las redes interorganizativas a lo largo del tiempo. Estas redes interorganizativas constituyen un modo de organización empresarial frecuentemente empleado; por esa razón, cada vez resulta más frecuente la competencia entre grupos o redes empresariales en lugar de entre empresas individuales. (Galán y Castro, 2004).

En virtud de lo anterior, un conocimiento profundo sobre las redes estratégicas en las cuales las empresas están situadas se convierte en un tema central a la hora de entender la estrategia empresarial y el desempeño (Gulati et al, 2000).

4.1.2 Competitividad de los modelos organizativos de la producción integrados y los modelos en red.

En un primer momento, el largo dominio de las formas organizativas integradas despertó una abundante literatura preocupada por comprobar empíricamente la relación entre integración vertical y resultados. En una segunda fase, la creciente pujanza de los modelos organizativos de la producción de índole cooperativa y flexible, propiciada por las presiones económicas de la globalización y la revolución en las tecnologías de la información (Morris, Hassard y McCann, 2006), ha alertado a los investigadores sobre la necesidad de comprobar la eficacia de las nuevas formas productivas. Es interesante apuntar que ambas líneas de estudio han partido de un enfoque determinista, pensando que existía un modelo organizativo de la producción universalmente superior en desempeño.

Así, la literatura más reciente contempla la organización de la producción en red como una opción de diseño superior a la integración vertical, por permitir mejoras simultáneas de la posición competitiva en , calidad y flexibilidad, así como una mejor gestión de los conflictos de objetivos intra e interorganizativos (Aoki, 1990). La supremacía de los modelos organizativos de la producción en red ha sido defendida por multitud de autores que sostienen la idea de que para mantener la competitividad, las empresas deben concentrarse en las actividades nucleares que le confieren ventajas competitivas y exteriorizar o subcontratar las funciones complementarias hasta formar una red de empresas (Volberda, 1996; Avella y Vázquez, 2005; Morris et al., 2006).

4.1.3 Características de las organizaciones con modelos organizativos en red.

Tradicionalmente, se ha considerado que las empresas que adoptan modelos organizativos de la producción en red tienen mayor capacidad para introducir modificaciones en los productos, adaptándose mejor a los cambios en los gustos de los consumidores, mientras que las empresas integradas se orientan hacia productos estandarizados (Cravens et al., 1996). Otra de las características de los modelos organizativos bajo estudio hace referencia a la planta productiva. La literatura establece que, mientras los modelos en red disponen de unas instalaciones productivas flexibles, los modelos integrados suelen adoptar configuraciones más rígidas.

4.2 Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial.

La capacidad de la organización para innovar constituye un aspecto crítico de su estrategia de crecimiento (Grant, 2002). A su vez, los resultados de la innovación dependen de la percepción de las oportunidades externas, los recursos y capacidades disponibles, la implantación y explotación de tecnología, las políticas de incentivos y la habilidad de los directivos, todo lo cual está basado en una adecuada Gestión del Conocimiento Organizativo (GCO) (Metcalf y De Liso, 1998). Ésta se entiende como un proceso de cambio continuo y global en la organización enfocado a la innovación (Nonaka y Teece, 2001) a través de procesos de creación, transmisión y aplicación de nuevo conocimiento (Alavi y Leidner, 2001; Almeida, Phene y Grant, 2003). Todo ello convierte al conocimiento en el recurso competitivo esencial (Grant, 1996) y el diseño de una estrategia para gestionarlo es primordial para generar un flujo continuo de innovaciones (Day y Wendler, 1998; Oliveira, 1999; Leidner, Alavi y Kayworth, 2006).

4.2.1 Crecimiento y conocimiento organizativo.

El conocimiento acumulado aporta a las empresas nuevas oportunidades de innovación y crecimiento (Penrose, 1959). La transformación de ideas en nuevos negocios, productos, servicios y soluciones se sustenta en la comprensión de las sinergias e interacciones entre las diferentes tecnologías, productos y conocimientos de la empresa y el establecimiento de una adecuada organización interna (Helfat y Raubitschek, 2000). Además, el desarrollo de nuevos usos para los recursos se sustenta en la integración de conocimientos de diferente tipo procedente de fuentes diversas (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996).

La gestión de la innovación y de activos basados en el conocimiento ha sido una de las primeras áreas de negocio en la que las empresas se han dado cuenta de los límites de los modelos de negocio cerrados. Por un lado, el ritmo de creación científica es cada vez más rápido y ha incrementado las dificultades y las limitaciones de tratar innovar con los propios recursos internos de investigación y desarrollo, mientras paradójicamente por otro lado una elevada proporción de la innovación realizada por las empresas no es explotada comercialmente (Chesbrough, 2003). Por otra parte, también es de destacar el carácter dinámico de la gestión del conocimiento organizativo, que implica una interacción y complementariedad de los procesos que amplifican el efecto individual de la misma sobre los resultados (Bierly y Chakrabarti, 1996).

El uso de patentes, licencias, y especialmente los acuerdos de cooperación, son fundamentales para la adquisición de conocimiento externo y tecnología que se incorpora a la organización (Kessler, Bierly y Gopalakrishnan, 2000). El problema fundamental en este caso es su asimilación e integración en la base de conocimiento de la empresa, lo cual influirá directamente en la eficacia de su aplicación productiva (Cohen y Levinthal, 1990).

La integración de capacidades, conocimientos y habilidades individuales cumple un rol clave en procesos organizativos tales como el desarrollo de nuevos productos (Grant, 2002: 181).

Las empresas en el curso de sus actividades establecen una variedad de nexos interorganizativos tales como relaciones comprador-proveedor de larga duración, comercialización, alianzas estratégicas, joint-ventures⁹, asociaciones industriales, entre otras. Estos nexos conforman los conductos a través de los cuales las empresas tienen acceso a información, recursos, mercados y tecnología (Gulati et al, 2000).

La investigación de las relaciones interorganizativas está tomando cada vez más auge como mecanismo para resolver la paradoja de la agilidad competitiva, por lo que las organizaciones necesitan ser flexibles para poder hacer frente a un entorno cada vez más competitivo. En términos generales, las relaciones interorganizativas implican un acuerdo voluntario entre dos o más empresas que se traduce en intercambios, o formas de compartir capital, tecnología u otros activos específicos o desarrollar conjuntamente nuevos productos y tecnologías (Medina, 2004).

4.3 Redes organizativas

La confianza, la reputación y la habilidad para utilizar los recursos que están disponibles a través de esas relaciones son factores que llevan a generar relaciones interorganizativas.

La confianza puede inducir a esfuerzos conjuntos; por esta razón, algunos académicos la han considerado como un antecedente y un extraordinario lubricante de la cooperación. De este modo, la existencia de confianza interorganizativa implica la presencia de una considerable interdependencia, así como de una elevada coordinación de tareas entre las empresas que han mantenido previamente relaciones o transacciones, lo cual les proporciona un importante conocimiento de las normas, rutinas y procedimientos de cada uno (Gulati et al, 2000). Cuando dos unidades empiezan a confiar una en la otra aumenta su predisposición a compartir recursos sin preocupaciones respecto a que la otra parte vaya a tomar ventaja. Además, cuando las relaciones de confianza se generan dentro de la red, los actores desarrollan una reputación de ser merecedor de confianza que puede convertirse en una información muy importante para los otros actores de la red (Tsai y Ghoshal, 1998).

⁹ Cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades empresariales.

La estructura de la distribución de seguros en España, según datos referidos a 2002, muestran que las redes de las instituciones financieras (Bancos y Cajas de ahorro) se han posicionado como el principal canal de venta, mediando en el 40,7% del total del volumen del negocio asegurador y muy especialmente en seguros de vida, donde este porcentaje es del 67% (Martínez, 2004).

4.4 La cooperación.

Las relaciones de cooperación que una empresa mantiene con otras organizaciones constituyen un fenómeno que en las últimas décadas ha adquirido una enorme relevancia. Así, determinados hechos como la globalización de los mercados, la intensificación tecnológica, la desregulación de sectores económicos, el dinamismo o la volatilidad de los entornos competitivos, y la imposibilidad que tiene una empresa de ser altamente competitiva en cada una de la áreas o actividades que implica su actividad, han generado la proliferación de acuerdos de cooperación entre diferentes organizaciones. Los acuerdos cooperativos pueden ser de muy diversa índole, entre los que podemos mencionar: alianzas estratégicas, joint ventures, consorcios, relaciones a largo plazo de subcontratación, uniones temporales de empresas, etcétera. Estos acuerdos constituyen los vínculos o nexos que van construyendo las redes interorganizativas a lo largo del tiempo. Estas redes interorganizativas constituyen un modo de organización empresarial cada vez más empleado; por esa razón, cada vez resulta más frecuente la competencia entre grupos o redes empresariales en lugar de entre empresas individuales. (Galan y Castro, 2004)

Byrd y Marshall (1997) definen la cooperación como todo tipo de convenio oficial u oficioso concertado por dos o más empresas con el objetivo de instaurar cierto grado de colaboración entre ellas. La subcontratación aparece como uno de los mecanismos más utilizados a la hora de buscar esa cooperación entre los diferentes agentes que intervienen en la gestión empresarial.

La cooperación cuestiona el modelo de gran corporación estudiado por Chandler (1990) basado en el crecimiento interno como fórmula organizativa del proceso productivo, al ofrecer respuestas más flexibles a los nuevos entornos complejos y turbulentos en que se desenvuelven las empresas.

Cronin (1995) señala cómo muchas de las grandes empresas están abandonando la integración vertical para sustituirla por acuerdos de cooperación con otras empresas, de menor tamaño, que ejecutan tareas especializadas en su cadena de valor. Al abandonar la empresa algunas de sus actividades en la cadena de valor, su fortaleza ya no reside en dominar esas actividades sino en ser capaz de controlar los acuerdos de cooperación establecidos. Y en esto, juegan un papel importante las tecnologías de información y comunicación y la logística.

4.4.1 Acuerdos de cooperación.

Ante la incertidumbre y la inestabilidad del entorno actual, el crecimiento empresarial es una condición necesaria para garantizar la supervivencia de la empresa y aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización de los mercados. En el caso de la Unión Europea (UE), las reformas políticas y regulatorias acaecidas en la década de los noventa y orientadas a la construcción de un mercado económico único provocaron un aumento de la actividad corporativa mediante el uso de fusiones/adquisiciones y de acuerdos de cooperación o las alianzas empresariales, con el objetivo de mejorar el posicionamiento o reestructurar la cartera de negocios de las empresas (Campa, 2004).

El empleo cada vez más frecuente de este tipo de operaciones, especialmente las fusiones/adquisiciones comparadas con las alianzas, y la importancia de estas dos formas de crecimiento tienen en la realidad empresarial ha llevado a que desde el ámbito académico la atención se haya centrado en el análisis de las características y de las tendencias de las alianzas, tanto internacionales como nacionales (Rialp y Salas, 1999, García Canal, 1999, 2004) y de las fusiones/adquisiciones (Campa, 2004a y b, Goergen y Renneboog, 2004). Sin embargo, son pocos los trabajos que analizan de forma paralela la evolución en el uso de los dos tipos de operaciones (Garrette y Dussauge, 2000).

Una alianza previa entre la empresa adquirente y la empresa objetivo puede dar capital experimental que ayude a la adquirente a desarrollar estrategias y patrones de comportamiento que permitan un intercambio eficaz y eficiente de los recursos antes de

la adquisición. Asimismo, ofrecen al comprador información sobre el valor actual de negocio de forma que puede negociar mejor su adquisición (Hoffman y Schaper-Rinkel, 2001; Porrini, 2004). Cuando estas circunstancias se dan, podemos considerar que la alianza puede ser una buena alternativa estratégica a disposición de los directivos que quieran crecer.

La globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información, así como la ampliación de los mercados han producido importantes cambios en la forma de competir en muchas industrias. Las fusiones/adquisiciones y las alianzas estratégicas son los principales instrumentos utilizados por las empresas para adaptarse a la nueva estructura de la competencia. (Ortiz de Urbina, et al, 2008).

Los acuerdos de cooperación son instrumentos que las empresas pueden utilizar para acceder a recursos externos y adaptarse a los cambios del entorno de una forma flexible y rápida. Esto es especialmente importante en el caso de atender las necesidades de crecimiento derivadas del acceso a los mercados internacionales. En este caso, las alianzas también presentan algunas ventajas adicionales derivadas de su menor nivel de compromiso y menores necesidades de inversión, además de servir como un paso intermedio antes de tomar una decisión definitiva sobre la conveniencia o no de poner en marcha una fusión o una adquisición. Las fusiones/adquisiciones y las alianzas estratégicas son los principales instrumentos utilizados por las empresas para adaptarse a la nueva estructura de la competencia (Ortiz de Urbina, et al, 2008).

4.5 Alianzas estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva.

Es notorio que en las empresas, pueden observarse formas de conocimiento arraigadas que guían a las empresas, aun cuando a menudo son rivales dentro del mismo sector de la industria, para formar alianzas estratégicas en los negocios. Actualmente las alianzas estratégicas son un factor en el ambiente de los negocios encontrándose en los escenarios corporativos cada vez con mayor frecuencia, motivadas por: disgregación vertical en la reducción de los ciclos de vida de los artículos, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de

umentar la competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de de investigación y desarrollo, entre otras razones. (Spekman, Lynn y Thomas,1998). Existiendo a la vez acuerdos de colaboración en una relación vertical como un centro de un canal de distribución, y por otra parte las alianzas estratégicas son con frecuencia horizontales y comprenden asociaciones de investigación y desarrollo entre empresas que son casi iguales.

En este contexto de globalización las alianzas son necesarias si se quiere lograr los objetivos de cualquier negocio, muchas empresas temen establecer alianzas, ya que esto significa que competidores potenciales tendrán acceso a los mercados locales con las consecuentes desventajas, pero las alianzas también proporcionan la oportunidad de entrar de una forma rápida a mercados extranjeros teniendo que ceder en algunas decisiones, situación que asusta a los administradores (Ohmae, 1989). La globalización hace esenciales a las alianzas, ya que, al unir esfuerzos representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente, puesto que al cliente le interesa el producto o servicio por sus características y calidad sin importarle quien lo diseñe, produzca, distribuya y venda, mucho menos le dará cuidado el país de su procedencia, al cliente le interesa la marca y los detalles sin importar quien los proporcione, así pues las alianzas vienen a proporcionar una forma de hacer negocios con mayores índices de desempeño al compartir costos que van desde la investigación y desarrollo hasta las entrega del producto o prestación del servicio. Por otro lado Toby E. Stuart (2000) señala como razón de incorporarse a alianzas, el potencial para aprender de sus socios los puntos importantes de lo que son las alianzas, en primer instancia, la relación que se tiene con el socio. En contraste, se menciona que como premisa fundamental en la formación de la joint venture, es principalmente que las firmas socias pueden ganar un núcleo de habilidades, lo cual sería muy difícil obtenerlas por ellos mismos. (Ungson y Ho Park 1997). Los motivos por los que se forman alianzas, señalados por los autores antes mencionados, pueden ser resumidos por Kale, Singh y Perlmutter, (2000) en varias razones: ganar ventaja competitiva en los mercados, acceso o análisis de nuevas tecnologías y el Know-How, más allá de la frontera de las empresas, llegar a economías de escala y su alcance o compartir el riesgo o la incertidumbre con sus

socios. Concluyendo que la necesidad de hacer alianzas puede fundamentarse en lograr un crecimiento, a través de cooperaciones con empresas de los países anfitriones, para el intercambio de recursos y facilitar su introducción a dicho mercado.

La literatura da gran importancia a los procedimientos previos a la formación de las alianzas y la investigación de los conceptos de confianza, compromiso, reconocimiento de interdependencia y niveles de comunicación, son de gran utilidad para lograr el éxito en la formación de las alianzas. (Spekman, et al.1998). Por lo que al referirse a las empresas conjuntas y corporaciones de investigación, de acuerdo a Hagedoom (1983), se trata de las combinaciones de los intereses económicos de por lo menos dos compañías distintas; las ganancias y pérdidas son normalmente compartidas de acuerdo a equidad de la inversión. Ambos autores hablan de intereses mutuos, que deben acordarse durante su formación para mantener una relación basada en el compromiso por ambas empresas, en no solo, el cumplimiento de los objetivos que se tengan como alianza, sino también en el cómo van a ir logrando los objetivos. Concluyendo que una empresa puede usar sus habilidades innovadoras para formar condiciones medioambientales en su favor, al atraer socios más competentes, de esta manera de comunicar los beneficios mayores de los productos de la empresa al consumidor, y de esta manera extraer las ganancias más favorables de las alianzas estratégicas (Kotable y Swan, 1995). Al saber que tipo y el porqué se forma una alianza se determina un arreglo contractual desde acuerdos de compras a largo plazo, acuerdos para el uso de licencias y cooperación de mercados, y colaboración como equipo de investigación y desarrollo, hasta la unión como empresas (Spekman, et. al., 1998); al establecer la forma de organización como cooperación entre socios se pretende lograr una coordinación adecuada en actividades tanto de mercadotecnia, técnicas y administrativas.

V. MODELOS DE NEGOCIOS.

5. Modelo de negocios.

Ampliando la interpretación de la estructura de una empresa y su modelo organizativo, se analiza el concepto de modelo de negocio. Casadesus y Ricart (2008) lo definen como “el conjunto de elecciones del empresario y las consecuencias que de ellas se derivan ya que juntos explican la manera en la que opera la empresa”. Dentro de esta manera de operar, Svejnova, Planellas y Vives (2008) nos explican cómo los modelos de negocio constituyen “el conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.

5.1 Concepto de Modelo de negocio.

El modelo de negocio abarca las elecciones de una organización para generar ingresos en un sentido amplio: volumen de negocio, pero también derechos de propiedad intelectual, alquileres, intereses, subsidios, transferencias de activos (Afuah, 2004; Lecocq y cols., 2006). El modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo son: recursos y competencias para generar valor, organización de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa (Amit y Zott, 2001), y la proposición de valor para los productos y servicios suministrados.

El modelo de negocio por tanto integra la propuesta de valor que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializarán, así como pensar en su fórmula de beneficios (Johnson y cols., 2008).

Los componentes básicos explicados anteriormente de un modelo de negocio determinan la estructura y el volumen de e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad (véase la figura V.1).

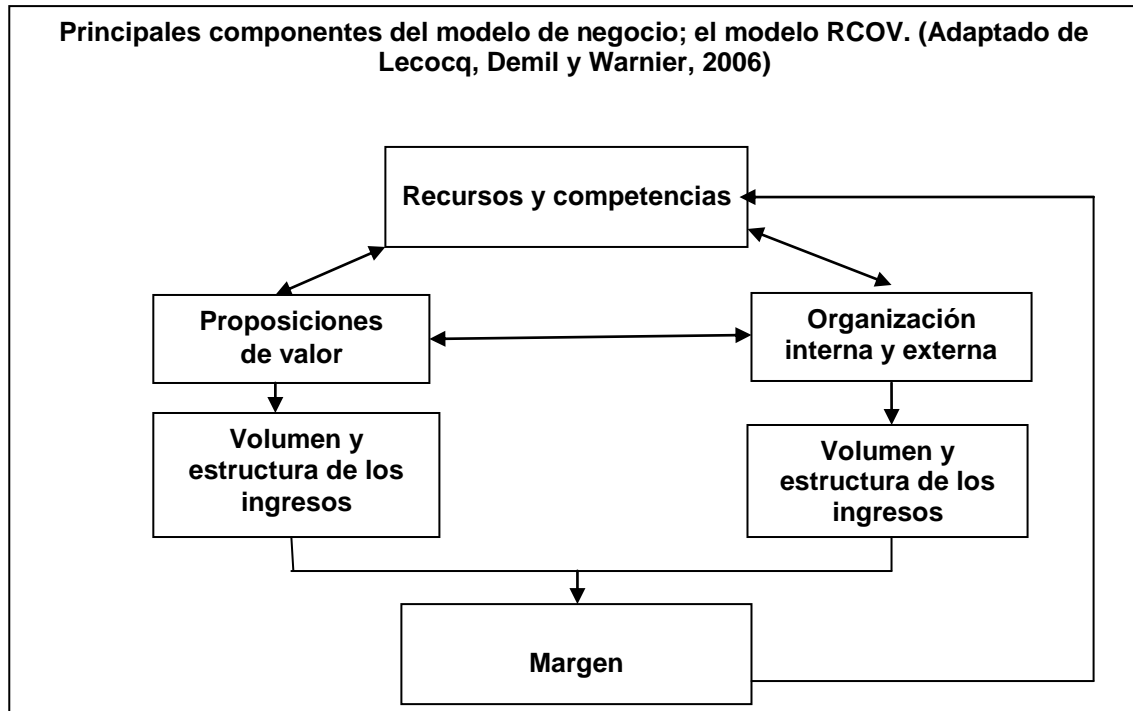


Figura V.1 Componentes del modelo de negocio.

Se define un modelo de negocio como la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades (Zott y Amit, 2009). Un modelo de negocios es la "forma de hacer negocios", valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera ingresos. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera riqueza mediante su posicionamiento en la cadena de valor. Una empresa produce un bien o un servicio y lo vende a sus clientes. Si todo sale bien, los ingresos de estas ventas superarán los costos de operación y la compañía obtiene una utilidad. Aunque se han realizado diversas definiciones de modelo de negocio, normalmente existe

cierto consenso en lo que respecta a sus dos funciones principales: definir mecanismos tanto para la creación de valor como para la captura de parte de dicho valor (Chesbrough, 2006).

Anteriormente las empresas definían su modelo de negocio enfocándose en la creación de valor a través de sus propios recursos. Con el tiempo las empresas iniciaron un proceso de apertura de los límites de su modelo de negocio, ya que empezaron a analizar la contribución de clientes, proveedores y otros miembros del entorno de la empresa al valor creado por los recursos propiedad de la empresa. Sin embargo, en la actualidad, las empresas se están empezando a preguntar por qué limitar el uso de sus recursos a su propio modelo de negocio o por qué no empezar a utilizar los recursos de otros como componentes clave del modelo de negocio de la empresa. (Sandulli y Chesbrough, 2009). Siguiendo este nuevo enfoque, las empresas están empezando o bien a compartir sus recursos con terceros con el objeto de crear valor, o bien a utilizar recursos externos en sus modelos de negocio. Estos nuevos modelos de negocio han sido definidos por Chesbrough (2006) como modelos de negocio abiertos.

La razón por la que las empresas están empezando a adoptar modelos de negocio abiertos es la necesidad de acelerar la creación de valor. Para la empresa que cede sus recursos a terceros la adopción del modelo de negocio abierto puede aumentar la tasa de utilización de sus recursos y también por tanto el retorno a las inversiones necesarias para obtener dichos recursos. Por otro lado, las empresas que emplean recursos externos en su propio negocio obtienen ventajas en términos de velocidad de desarrollo de nuevos productos, más fácil acceso a los mercados, al conocimiento y la tecnología, y en general a recursos que hubieran sido costosos y difíciles de desarrollar.

5.2 Evolución de modelos de negocio.

Los modelos de negocio representan hoy en día una de las herramientas clave para el éxito continuado de los negocios. (Vives y Svejenoja, 2009). Así, un estudio recientemente publicado por IBM (2008), basado en entrevistas a Directores Generales

de más de 1.000 compañías en 45 países, nos muestra cómo una gran mayoría de estas empresas están adaptando sus modelos de negocio, y dos tercios afirman estar implementando grandes innovaciones, para intentar ser así más competitivas y exitosas. El término “modelos de negocio” ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990, especialmente a raíz de la aparición de la era de internet y de su adopción masiva por parte del comercio. En los discursos de los directivos, los modelos de negocio se suelen mencionar para evocar la idea de cambio, en frases como esta: “Tenemos que hacer evolucionar nuestro modelo de negocio” (véase, por ejemplo, Yip, 2004 o Johnson y cols., 2008). Lo que es más, un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes. Como Winter y Szulanski (2001: 731) argumentan: “La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”. A pesar del interés de una visión dinámica del modelo de negocio, su uso, paradójicamente, suele ser estático. Desde luego, a menudo se describe al modelo de negocio como el “esquema general” de una actividad empresarial (Magretta, 2002), y ayuda a pensar de forma más o menos creativa en la pregunta básica: “¿Cómo puedo generar riqueza en mi sector?” (Afuah, 2004). Según esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio.

La paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica). (Lecocq y cols., 2006). Un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos. (Benoît y Lecocq, 2009).

5.3 Dinámica de cambio en los modelos de negocios.

El por qué evoluciona un modelo de negocio, hasta el momento, los estudios publicados se han centrado lógicamente en preguntas relativas a la definición o a la validez. Es necesario ir más allá y abordar la cuestión de la dinámica. Basándonos en una definición, se puede adelantar que el modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización observa o dispara una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus o ingresos. Estas evoluciones llevan a un aumento o a una disminución del desempeño del modelo de negocio y de su sostenibilidad.

Cada uno de los elementos constituyentes de un modelo de negocio puede cambiarse voluntariamente o modificarse mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización. Esas evoluciones emergentes pueden proceder del entorno, pero también de los efectos no anticipados de una decisión voluntaria o de la dinámica del propio modelo de negocio, a través de la incidencia indirecta en el gasto público, de la apertura de nuevas oportunidades y, en general, de la creación de círculos virtuosos o viciosos. Por ejemplo, debido a la proliferación de portales de internet y a la difusión masiva de la información gratuita, este recurso ha perdido parte de su valor para el cliente de los medios de comunicación tradicionales y, especialmente, de los periódicos, que tienen que replantearse en profundidad sus modelos de negocio. Pero las evoluciones emergentes no tienen que considerarse siempre como algo negativo. En la tabla V.2, se proporciona algunos ejemplos de esa clase de cambios voluntarios y emergentes.

V. MODELOS DE NEGOCIOS

Tabla V.2 Ilustración de cambios voluntarios y emergentes en un modelo de negocio

COMPONENTE AFECTADO	CAMBIO VOLUNTARIO	CAMBIO EMERGENTE (POSITIVO + Y NEGATIVO -)
<i>Recursos y competencias</i>	Una empresa adquiere nuevos emprendimientos que la llevan a profundizar en sus conocimientos o a contratar nuevos perfiles de empleados.	El costo de un aumento de los recursos (-) o la acumulación de nuevos clientes crea una mayor base instalada de clientes, con un valor superior.
<i>Organización</i>	Una empresa decide subcontratar parte de sus actividades para reducir .	Los clientes o proveedores se concentran, lo que lleva a un cambio en el equilibrio de fuerzas dentro de una red de valor (-). O la productividad de la empresa aumenta, a causa del aprendizaje y de las economías de escala (+).
<i>Proposición de valor</i>	Una empresa enriquece su proposición de valor con nuevos servicios añadidos a sus productos.	Una proposición de valor se devalúa por las ofertas de los competidores, debido a los sustitutos (-). O la marca de una empresa adquiere una reputación importante, con el tiempo (+).

Fuente: Lecocq, Demil y Warnier, 2006

5.4 Uso de recursos externos en el modelo de negocio de la empresa.

Las personas y las organizaciones externas son la fuente de nuevas ideas y nuevas oportunidades de negocio para las empresas, la apertura del modelo de negocio en las etapas de detección y validación de una oportunidad de negocio está estrechamente relacionada con el concepto de Innovación, no todas las organizaciones que adoptan el paradigma de innovación utilizan ideas colectivas para detectar nuevas oportunidades de negocios. Otra forma de abrir el modelo de negocio consiste en trabajar con agentes externos en la validación y prueba de las nuevas ideas y productos de la empresa. Aquellas empresas que adoptan esta práctica pueden ampliar la escala y alcance de sus experimentos y también reducir los recursos necesarios para los mismos e incluso el tiempo de desarrollo de los productos. Los modelos de negocio abiertos pueden incluso llevar a las empresas a cooperar con sus competidores. Esta cooperación puede estar justificada por la necesidad de obtener sinergias entre recursos (Das and Teng, 2000).

La cooperación entre competidores también se explica por la necesidad de compartir . Por ejemplo, es bastante frecuente que las etapas iniciales de entrada en un mercado

las pequeñas empresas creen marcas colectivas con el objeto de reducir los de comunicación y marketing (Falcone, 2007).

Otro aspecto de cooperación entre competidores es el que se da entre compañías de seguros de tamaño medio para aportar servicios tecnológicos o incluso internos de valuación de siniestros por los contratos entre sus clientes.

5.5 Innovación del modelo de negocio.

Los rápidos avances en tecnologías de la información y la comunicación han facilitado nuevos tipos de interacciones realizadas a través de la tecnología entre los agentes económicos. Esas novedades han permitido a las empresas cambiar fundamentalmente la forma en que “hacen negocios”, es decir, las formas en que organizan y llevan a cabo intercambios y actividades a través de las empresas y los límites industriales con clientes, proveedores, socios y otros interesados. En otras palabras, esas innovaciones han aumentado las posibilidades de las empresas para trabajar en red, es decir, para estructurar su destino dentro del contexto de las redes de valor dentro de las que existen. Los altos directivos de las empresas pueden diseñar activamente (es decir, construir, relacionar, secuenciar), en forma innovadora, intercambios y actividades que cruzan los límites de la empresa individual. Esta estructura es capturada por el modelo de negocio de la compañía. (Zott y Amit, 2009).

La innovación en el modelo de negocio puede ser una herramienta competitiva potencialmente poderosa, los directivos tienen que ser conscientes de los esfuerzos de la competencia a lo largo de esta dimensión (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007). El objetivo general del modelo de negocio de una empresa focal consiste en satisfacer la necesidad percibida de crear valor para esa empresa y sus socios (Amit y Zott, 2001). Ese objetivo también podría llamarse “la idea que crea valor sobre la que opera la empresa” y queda reflejado en la proposición de valor al cliente (Magretta, 2002). Como se recalca en la introducción, el modelo de negocio de una empresa focal se define como un sistema de actividades que es diseñado y habilitado por una empresa focal. (Amit y Zott, 2001) También definen quiénes son en primer lugar los potenciales

proveedores, socios y clientes (así como competidores) de la empresa. Basados en la noción de interdependencia, los elementos de diseño importantes que caracterizan a un sistema de actividades son su contenido, su estructura y su forma de gestión. Estos elementos se pueden potenciar para generar innovación en el modelo de negocio.

El contenido de un sistema de actividades se refiere a la selección de actividades, es decir, las que hay que llevar a cabo. Por ejemplo, además de las típicas actividades de un banco comercial, Bancolombia adoptó actividades para ofrecer microcréditos que pudieran llegar al 60% de los colombianos que no tienen acceso a los servicios bancarios. Para realizar estas nuevas actividades (y, de ese modo, innovar el contenido de su modelo de negocio), el banco necesitaba dar formación a su alta dirección, contratar nuevo personal y darle formación, así como relacionar la nueva actividad con el sistema existente (plataformas, aplicaciones y canales) (Banerjee, Kahn y Petit, 2006). O tengamos en cuenta el caso de IBM (Chesbrough, 2006): con el desencadenante de una grave crisis financiera a comienzos de la década de 1990, la empresa cambió su foco de interés, desde ser proveedor de hardware a convertirse en proveedor de servicios. IBM se apoyó sobre los conocimientos y la experiencia acumulados durante décadas para lanzar una gama de nuevas actividades en consultoría, mantenimiento TI y otros servicios. Como resultado, más de la mitad de los 90 mil millones de \$USA de ingresos de IBM en 2006 procedieron de esas actividades, que apenas si existían 15 años antes.

Otro caso que concierne a este estudio es el de la estructura mixta de actividades bancarias y aseguradoras, en el que se da una amplia profusión en los acuerdos de distribución de sus productos y servicios.

5.6 Modelos de negocios en internet.

A comienzos de la década de 1990, nace una nueva forma de hacer negocios utilizando el potencial de internet. Miles de aventuras empresariales surgieron y se desarrollaron sin tener una idea clara de lo que se considera esencial en cualquier ámbito de los negocios: ¿de dónde procederán los ingresos?, ¿serán continuados en el tiempo?, ¿qué tasa de crecimiento puede esperarse?, ¿qué margen es razonable prever?. Se inició así una auténtica explosión de nuevas ideas comercializables. Este fenómeno desconocido hasta entonces por lo rápido y extenso de su desarrollo contribuyó a acuñar el concepto de nueva economía. Parecía que el capitalismo había entrado en una etapa radicalmente distinta a las anteriores. (Pomeda, 2003)

Algunos modelos de negocios se basan en construir un sitio Web¹⁰ con contenido de calidad: La fuente de ingresos de este modelo está basada en los ingresos producidos por el alquiler de espacios publicitarios dentro de su sitio Web.

Por otro lado, existen modelos de negocios basados en revender los productos de otras personas: La fuente de ingresos de este modelo está basada en comprar los derechos de los productos de otras personas y revenderlos en su sitio Web a un precio más alto, lo que es lo mismo convertirse en revendedor.

Hasta la década pasada, algunos de los principales ejecutivos se podían dar el lujo de suponer que los modelos de negocio eran casi estables e indestructibles, y por ende, las empresas tenían que trabajar para mejorar, pero rara vez tenían que cambiar, por lo menos en su esencia. Pero hoy con la revolución en todos los aspectos de la sociedad, es impensable no cambiar, y uno de los principales factores claves para el éxito es el uso eficiente de las Tecnologías de Información.

En la actualidad son muy pocas empresas exitosas las que no usan tecnología de información. La tecnología está presente en, por lo menos, uno de sus procesos «principales» del negocio (Díaz, Et al, 2005).

¹⁰ Serie de aplicaciones y páginas de Internet que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red dando al usuario el control de sus datos.

El modelo de negocio tradicional que se había creado a lo largo de décadas por parte de las aseguradoras se basaba a través de una mayor o menor red de delegaciones y oficinas propias, complementado por una amplia red de corredores, agentes, sub-agentes, por decirlo de algún modo, la forma que tenía una compañía de llegar al cliente era a través de la confianza que da tener una oficina cerca de casa, o bien, el amigo o el vecino que todos conocen y que "vende seguros".

Un nuevo factor especial, el internet, las compañías aseguradoras pueden acceder a los clientes a través de la computadora, 24 horas al día, 365 días al año, disponible para hacer negocio.

Las compañías telefónicas fueron las primeras que miraron a internet como una posibilidad de negocio. Si ya de por sí operaban sin presencia física y solo a través "del otro lado" de un teléfono, internet ofrecía un medio adecuado, porque el usuario podría estar todo el tiempo necesario consultando todos aquellos aspectos que necesitara (con una llamada telefónica dicho tiempo está limitado, por su costo en la propia llamada para el usuario, y por el personal necesario para atender a todas las peticiones), y por otro lado, de alguna manera, se ponía "cara" a algo que estaba detrás del teléfono. A ello había que sumar la ventaja de estar disponible 24 horas al día, 365 días del año, ya que mediante el teléfono el horario es, en el mejor de los casos, de 8-22 horas en día laborable, y de 9-14 los sábados.

La facilidad de búsqueda de productos y servicios a través de la red de internet y el propio negocio en sí del seguro es adecuado para internet, desde su inicio (información) hasta su fin (venta). A modo de ejemplo, hay otros negocios que requieren una presencia física del cliente, como comprar un coche, o una lavadora, donde el usuario necesita y quiere "tocar" el producto con sus manos. En este tipo de negocios internet hará una labor muy importante de inicio (información), pero no se puede producir el fin (la venta).

Un seguro es un contrato, información que lo mismo vale tenerla en una hoja de papel que delante de una pantalla. Por lo tanto, es un modelo de negocio totalmente válido

para utilizarlo en internet. Las entidades financieras se dieron cuenta de este modelo mucho antes que las aseguradoras, porque sabían que mover dinero de una cuenta a otra, consultar el saldo, hacer una transferencia, tan solo era mover "papeles", que bien se podía hacer en una oficina, o delante de la pantalla.

El modelo de negocio conocido como B2C (business to consumer: negocio de empresa a consumidor), que utiliza internet como una forma más de acercarse al cliente, mostrarle sus productos, y por último, darle la oportunidad de contratarlos, pudiendo incluso a las redes de distribución propias

Otra ventaja añadida es que muchas compañías ya tienen disponible lo que podría una oficina virtual, donde se pueden declarar partes de siniestros, pedir duplicados de pólizas, etc.

C: SECTOR OBJETO DE ESTUDIO

VI. SECTOR ASEGURADOR MEXICANO.

6.1 Antecedentes.

No cabe duda que la globalización ha provocado desde finales de la década de 1980 importantes cambios estructurales en los mercados financieros. México ha dirigido sus políticas hacia modelos orientados al mercado, lo que ha implicado un amplio proceso de liberalización y desregulación en esta área.

La entrada de nuevas entidades financieras al sector, se explica por las mejores condiciones para la inversión extranjera, derivadas de: la modificación de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS) de 1993, la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) en 1994, así como el Tratado de Libre Comercio firmado con la Unión Europea (UE) y la extensión de los beneficios a todos los miembros de la OCDE adquiridos en el TLCAN.

Por otra parte, a partir de 1990, año en que se otorgó la autorización del Gobierno Federal para la constitución de Grupos Financieros, se ha constatado una clara tendencia hacia la integración de los distintos servicios prestados por los diversos intermediarios que participan en el sector de los servicios financieros. El sector asegurador se ha insertado plenamente en este proceso con el objeto de fortalecer la posición de las instituciones de seguros en el mercado, así como elevar su capacidad competitiva al aprovechar la sinergia de pertenecer a un grupo financiero.

La liberalización y desregulación de los mercados de seguros en general, ha implicado la necesidad de que las autoridades supervisoras estén al tanto de las tendencias de vanguardia en materia de regulación y supervisión en el mundo, además de estar en contacto entre ellos a efecto de establecer estándares de supervisión modernos y uniformes, para minimizar los efectos de eventos contingentes que pudieran alterar la estabilidad de los mercados.

6.2 Panorama general actual del sector asegurador mexicano.

6.2.1 Estructura.

De acuerdo al boletín sectorial de la CNSF¹¹, al 30 de septiembre de 2011, el sector asegurador estaba conformado por 102 instituciones, de las cuales una era institución nacional de seguros, 2 eran sociedades mutualistas de seguros y el resto instituciones privadas. De las 102 instituciones, 15 estaban incorporadas a algún grupo financiero, mientras que 59 presentaban capital mayoritariamente extranjero con autorización para operar como filiales de instituciones financieras del exterior. De esas instituciones aseguradoras, 8 presentaban capital mayoritariamente extranjero al mismo tiempo que pertenecían a algún grupo financiero (Ver figura VI.1).

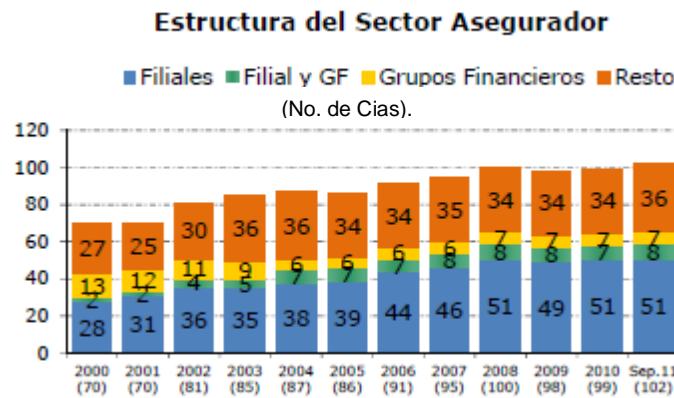


Figura VI.1 Estructura del sector asegurador

Fuente: CNSF, Cifras al 30 de septiembre de 2011

¹¹ La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) es un órgano descentralizado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargada de supervisar que la operación de los sectores asegurador y afianzador se rija bajo el marco normativo, preservando la solvencia y estabilidad financiera de las instituciones de Seguros y Fianzas, para garantizar los intereses del público usuario, y promover el sano desarrollo de estos sectores con el propósito de extender la cobertura de sus servicios a la mayor parte posible de la población.

VI. SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

Al finalizar septiembre de 2011, 55 compañías operaron seguros de Vida¹², mientras que 79 compañías operaron seguros de No-Vida¹³. De las 102 instituciones que conformaron el sector asegurador al cierre de septiembre de 2011, 10 compañías operaron, exclusivamente, el ramo de pensiones derivados de las leyes de seguridad social, 11 el ramo de salud, 3 el ramo de crédito a la vivienda y 1 el ramo de Garantía Financiera (Ver tabla VI.1).

Tabla VI.1 Composición del sector asegurador

Composición del sector asegurador	
Por operación	
Septiembre de 2010	
Tipo de seguros	Número de compañías
* Con una o más operaciones	
Vida	55
No vida	79
Exclusivas en un ramo	
Pensiones	10
Salud	11
Crédito a la vivienda	3
Garantías financieras	1

* En estos casos, las compañías practican de 1 a 3 operaciones

Fuente: CNSF: Cifras a septiembre 2011

6.2.2 Crecimiento.

Al concluir el tercer trimestre de 2011, el total de las primas emitidas por el sector asegurador ascendió a 208,474.1¹⁴ millones de pesos, de los cuales el 98.0% correspondió a seguro directo, mientras que el restante 2.0% se debió a primas tomadas en reaseguro. Las primas directas del sector de seguros reportaron un incremento real anual de 10.9% al cierre del tercer trimestre de 2011, respecto al cierre de septiembre de 2010 (Ver figura VI.2).

Al cierre del tercer trimestre de 2011, la operación de Vida creció 7.7%, en términos reales, en comparación con los resultados del tercer trimestre de 2010. Los diferentes

¹² Incluye a las compañías que operan Vida y los seguros de Pensiones derivados de las Leyes de la Seguridad Social.

¹³ Seguros de No-Vida incluye a las compañías que operan accidentes y enfermedades, daños, salud, crédito a la vivienda y garantías financieras, en el caso de accidentes y enfermedades y daños pueden practicar una o ambas.

¹⁴ Tomando la cotización del dólar interbancario promedio para el 2011 (\$12.50 pesos mexicanos por dólar americano). \$ 208,474.1 equivaldrían a 16,677.93 millones de dólares americanos.

tipos de seguros que integran esta operación, sin incluir a los seguros de Pensiones derivados de las Leyes de la Seguridad Social, mostraron el siguiente comportamiento: Vida Individual y Vida Grupo registraron incrementos reales anuales de 12.0% y 1.7%, respectivamente¹⁵.

Por su parte, los seguros de Pensiones derivados de las Leyes de Seguridad Social tuvieron un decremento real anual de 3.8%, mientras que la operación de Accidentes y Enfermedades¹⁶ registró un incremento real anual de 6.8%.

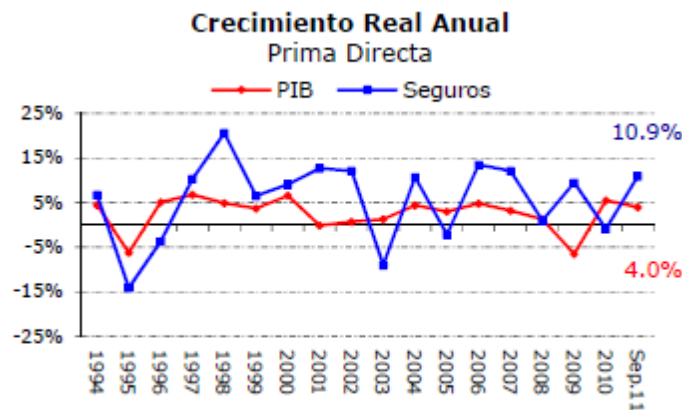


Figura VI.2 Crecimiento real anual
Fuente: CNSF, Cifras a septiembre 2011

Al concluir el tercer trimestre de 2011, la operación de daños¹⁷ experimentó un incremento de 18.5%, en términos reales al excluir el ramo de automóviles, ésta operación registró un incremento real anual de 30.0%. El crecimiento de daños se explica, principalmente, por el incremento real anual de 80.9% del ramo de incendio, el cual contribuyó positivamente con 16.3 puntos porcentuales en el incremento mencionado. Otros ramos que tuvieron incrementos reales fueron: agrícola con 28.1%, diversos con 19.2%; marítimo y transportes con 19.2%; terremoto con 16.0%; responsabilidad civil y riesgos profesionales con 8.4% y automóviles con 8.0% (Ver tabla VI.2).

Tabla VI.2 Daños

¹⁵ Vida Grupo incluye Vida Colectivo.

¹⁶ Incluye el ramo de Salud.

¹⁷ Incluye los ramos de Crédito a la Vivienda y Garantías Financieras.

VI. SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

Daños Prima directa Septiembre de 2011	
Ramos de daños	Crecimiento real anual
Incendio	80.9
Terremoto	16.0
Resp. civil y riesgos profesionales	8.4
Marítimo y transporte	19.2
Crédito	-4.2
Agrícola	28.1
Diversos	19.2
Automóviles	8.0
Daños s/automóviles	30.0
Daños	18.5

Fuente: CNSF: Cifras a septiembre 2011

Al cierre de septiembre de 2011, la operación de Daños (sin incluir Automóviles), tuvo la mayor contribución positiva al incremento de la prima directa total del mercado, con 5.4%. La operación de Vida, sin incluir a los seguros de Pensiones derivados de las Leyes de Seguridad Social, el ramo de Automóviles y la operación de Accidentes y Enfermedades, tuvieron contribuciones positivas de 3.1%, 1.6% y 1.0%, respectivamente. Los seguros de Pensiones derivados de las Leyes de Seguridad Social contribuyeron de manera negativa con 0.2%. (Ver figura VI.3).

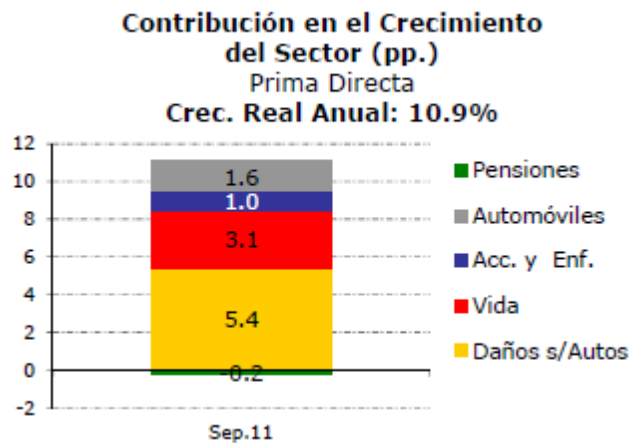


Figura VI.3 Contribución en el crecimiento del sector

Fuente: CNSF, Datos a Septiembre de 2011

6.2.3 Composición de cartera.

La composición de cartera que presenta el sector asegurador con cifras al cierre de septiembre de 2011 es la siguiente: vida, 39.4%; automóviles, 19.3%; accidentes y enfermedades, 14.5%; incendio y terremoto, 11.2%; pensiones, 5.6%; diversos, 3.9%; marítimo y transportes, 2.5%; responsabilidad civil, 2.1% y otros ramos, 1.5%. Los seguros de no-vida representan 55.0% de la cartera total de seguros, y los seguros de vida significan 45.0% de la misma (Ver figura VI.4).

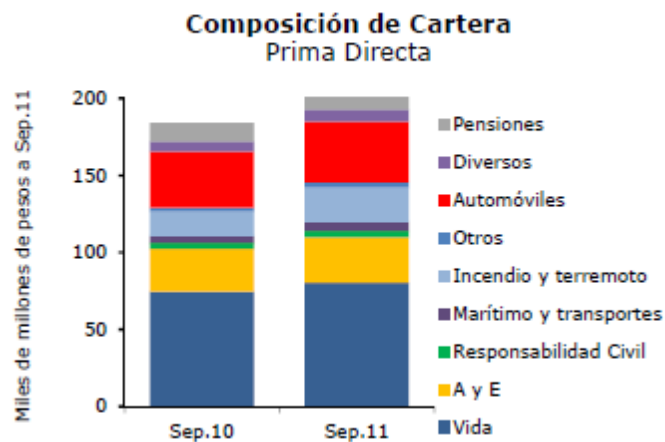


Figura VI.4 Composición de cartera
Fuente: CNSF, Datos a Septiembre de 2011

6.2.4 Concentración y contribución al crecimiento por compañía.

Al finalizar el tercer trimestre de 2011 decreció la concentración en el mercado de seguros. El índice CR5¹⁸, que se obtiene como la suma de las cinco participaciones de mercado más grandes, en términos de prima directa, se ubicó en 46.9%, 0.2% por arriba de lo registrado un año antes. Dicho índice se conformó por la participación de las siguientes compañías: Metlife México, S.A., 13.5%; Grupo Nacional Provincial, S.A.B., 11.1%; AXA Seguros, S.A. de C.V., 8.8%; Seguros Inbursa, S.A., Grupo Financiero Inbursa, 7.7%; y Seguros BBVA Bancomer (Ver tabla VI.3).

¹⁸ Índice de concentración del mercado asegurador

Tabla VI.3 Participación de las compañías

Participación de las compañías que integran El CR5 Prima directa		
Compañía	Septiembre 2009	Septiembre 2010
Metlife México	15.5	13.5
Grupo Nacional Provincial	11.3	11.1
Axa	9.4	8.8
Seguros BBVA Bancomer	4.7	7.7
Seguros Monterrey	5.5	5.8
Seguros Inbursa	5.0	4.8
Total	53.1	47.1

Fuente: CNSF: Septiembre 2011

Por su parte, el índice de Herfindahl¹⁹ decreció de 6.4% al cierre de septiembre de 2010 a 6.0% al cierre de septiembre de 2011 (Ver figura VI.5).

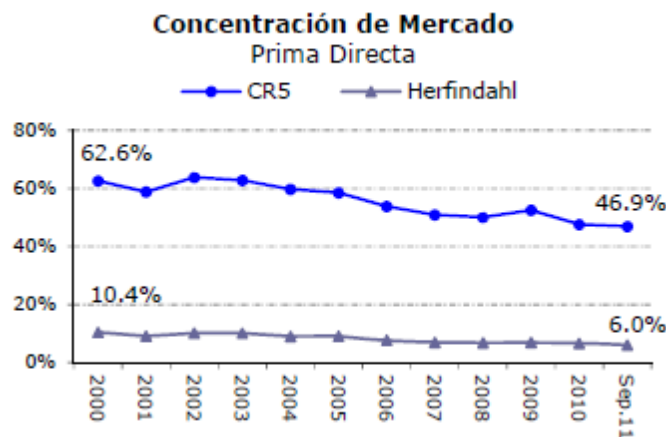


Figura VI.5 Concentración de mercado

Fuente: CNSF, Datos a Septiembre de 2011

En la operación de vida, el índice de participación de las cinco empresas más grandes del mercado fue del 68%, cifra menor en 2.9% a lo registrado al cierre de septiembre de 2010. Las compañías que lo conformaron fueron: Metlife México, S.A., 28.6%; Grupo Nacional Provincial, S.A.B., 11.6%; Seguros Banamex, S.A. de C.V., Grupo

¹⁹ El índice Herfindahl está calculado como la suma de los cuadrados de las participaciones individuales de las empresas. Su valor se ubica entre 0% y 100%; sólo tomará el valor de 100% en el caso de concentración total (monopolio), y tenderá a cero entre mayor sea el número de empresas en el mercado.

VI. SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

Financiero Banamex, 9.6%; Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer, 9.5% y Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V., 8.7%.

La operación de vida tuvo un incremento real de 7.7%, en términos de prima directa, respecto al cierre de septiembre de 2010. Las instituciones que tuvieron una mayor contribución positiva a dicho incremento fueron: Seguros Santander, S.A., Grupo Financiero Santander, 3.5%; Grupo Nacional Provincial, S.A.B., 2.6%; Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer, 1.2% y Allianz México, S.A., Compañía de Seguros, 0.8% La compañía que contribuyó de forma negativa fue Metlife México, S.A. con 2.4% El resto contribuyó de manera positiva en su conjunto con 2.0% (Ver figuras VI.6 y VI.7).

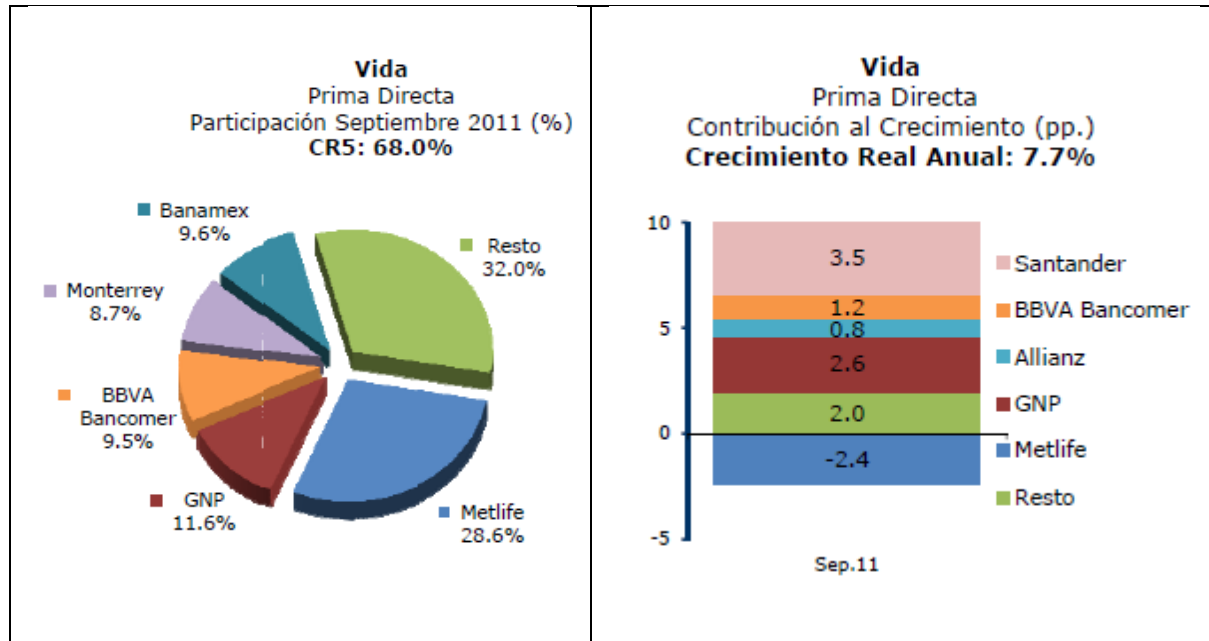


Figura VI.6 Vida (participación)

Figura VI.7 Vida (contribución al crecimiento)

Fuente: CNSF, Septiembre 2011

En las operaciones de accidentes y enfermedades y daños, el índice de las cinco mayores participaciones de mercado se ubicó en 49.4%, cifra mayor en 2.4% a lo informado al 30 de septiembre de 2010. Las compañías que conformaron este índice fueron: AXA seguros, S.A. de C.V., 12.8%; Inbursa, S.A., Grupo Financiero Inbursa, 12.1%; Grupo Nacional Provincial, S.A.B., 12.0%; Seguros Quálitas, Compañía de Seguros, S.A.B. de C.V., 7.2%; y Mapfre Tepeyac, S.A., 5.3% (Figura VI.8).

Las primas directas en estas operaciones experimentaron un incremento real anual de 15.4%. Las instituciones con mayor contribución positiva al incremento fueron: Seguros Inbursa, S.A., Grupo Financiero Inbursa, 7.4%; Agroasemex, S.A., 1.2%; AXA seguros, S.A. de C.V., 1.2%; Seguros Banorte Generali, S.A. de C.V., Grupo Financiero Banorte, 1.2% y Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer, 0.9% El resto de las compañías, en su conjunto, contribuyeron de manera positiva con 3.5% (Figura VI.9).

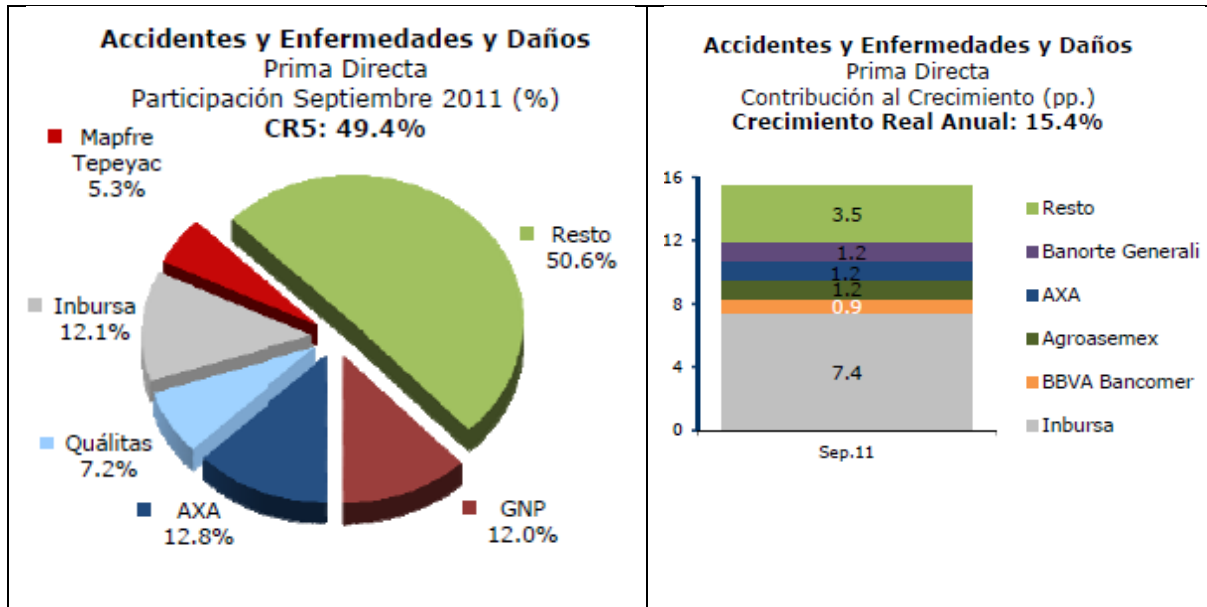


Figura VI.8 Accidentes y enfermedades y daños (Participación)

Figura VI.9 Accidentes y enfermedades y daños (Contribución al crecimiento)

Fuente: CNSF, Septiembre 2011

6.3 Reaseguro.

Al finalizar el tercer trimestre de 2011, la cesión en reaseguro²⁰ representó el 19.2% de la prima emitida, 4.1% por arriba de lo informado al cierre de septiembre de 2010. La mayor parte de las operaciones de reaseguro cedido se presentaron en los ramos de

²⁰ Instrumento técnico del que se vale una entidad aseguradora para conseguir la compensación estadística que necesita, igualando u homogeneizando los riesgos que componen su cartera de bienes asegurados mediante la cesión de parte de ellos a otras entidades. En tal sentido, el reaseguro sirve para distribuir entre otros aseguradores los excesos de los riesgos de más volumen, permitiendo el asegurador directo (o reasegurado cedente) operar sobre una masa de riesgos aproximadamente iguales, por lo menos si se computa su volumen con el índice de intensidad de siniestros. También a través del reaseguro se pueden obtener participaciones en el conjunto de riesgos homogéneos de otra empresa y, por lo tanto, multiplicar el número de riesgos iguales de una entidad. (Diccionario MAPFRE de seguros).

daños, sin incluir el ramo de automóviles, donde se cedió el 71.1% del total de la prima emitida, 2.9% más que el año anterior (Figura VI.10).

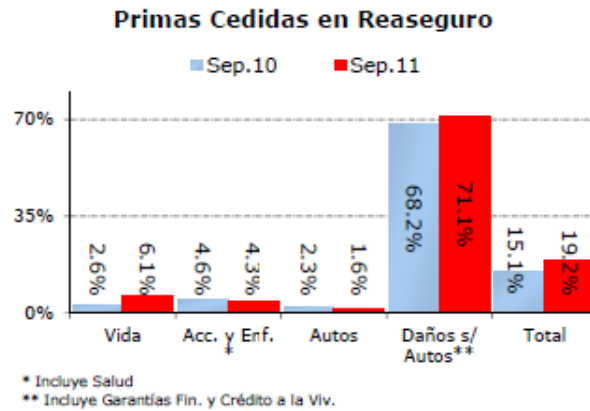


Figura VI.10 Primas cedidas en reaseguro

Fuente: CNSF, Septiembre 2011

6.3.2 Resultados.

Al finalizar el tercer trimestre de 2011, el sector asegurador presentó una utilidad técnica de 5,427.3 millones de pesos²¹ (434.18 USD²²), lo que representó un incremento, en términos reales, de 53.1% respecto al tercer trimestre de 2010. Una vez considerado el incremento neto a otras reservas técnicas y descontados los gastos de operación, el resultado muestra una pérdida de operación anual de 9,102.9 millones de pesos (728.23 USD).

Los productos financieros sumaron 27,304.9 millones de pesos (2,184.39 USD, lo que representó un decremento real anual de 4.1%. En consecuencia, el sector asegurador mostró una utilidad neta del ejercicio de 12,571.8 millones de pesos (1,005.74 USD), lo cual implicó un decremento, en términos reales, de 0.6% con respecto al cierre de septiembre de 2010. (Ver tabla VI.4).

²¹ Tomando la cotización del dólar interbancario promedio para el 2011 (\$12.50 pesos mexicanos por dólar americano). \$ 5,427.3 equivaldrían a 434.18 millones de dólares americanos.

²² USD (United States Dollars) Dólares Americanos

VI. SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

Tabla VI.4 Resultados

Resultados de la operación (Cifras nominales en millones de pesos)	Septiembre 2010	Septiembre 2011	Crecimiento real anual %
Prima retenida	154.74	168,530	6.1
Utilidad técnica	3,438	5,427	53.1
Utilidad de operación	(11,050)	(9,103)	-20.1
Utilidad antes de ISR y PTU	16,553	18,401	7.8
Utilidad (perdida) del ejercicio	12,263	12,572	-0.6

Fuente: CNSF, Septiembre de 2011

Al finalizar el tercer trimestre de 2011, la rentabilidad financiera del sector, medida como el cociente de los productos financieros netos entre las inversiones promedio del sector, se ubicó en 6.8%; es decir, 1.0% por debajo de la cifra registrada al cierre de septiembre de 2010 (Figura VI.12).

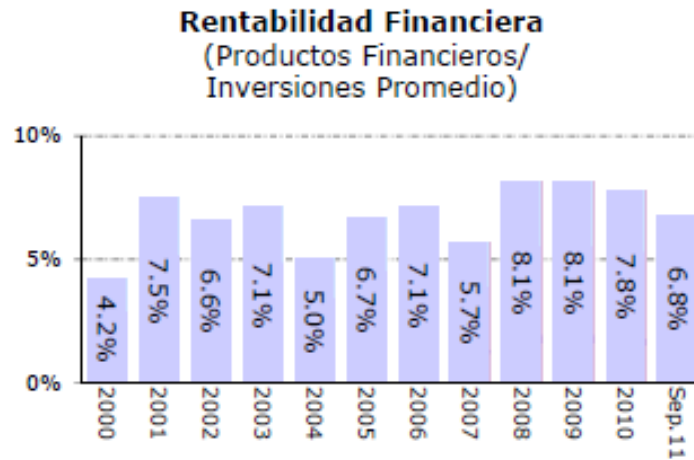


Figura VI.11 Rentabilidad financiera

Fuente: CNSF, datos a Septiembre de 2011

6.4 Panorama actual y futuro del sector asegurador mexicano.

Sólo siete de cada 100 mexicanos cuentan con un seguro de vida, cinco de cada 100 poseen un seguro de gastos médicos mayores y sólo cuatro de cada 100 viviendas están protegidas, informó la Condusef.²³

La cultura del seguro tiene una baja penetración en México, afirmó la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef). El organismo expuso que sólo siete de cada 100 mexicanos cuentan con un seguro de vida, cinco de cada 100 poseen un seguro de gastos médicos mayores y sólo cuatro de cada 100 viviendas están protegidas.

Los seguros cumplen con una función social muy importante, ya que son un instrumento que tiene como finalidad resarcir parte del patrimonio de las personas que se hayan visto afectadas en sus bienes o en su persona por un evento inesperado. Para incentivar su uso, señala, existen en el mercado los "seguros básicos estandarizados", cuya principal característica es que pueden compararse perfectamente ya que están compuestos por las mismas condiciones generales y abarcan las necesidades básicas de la población.

Por su tipo se pueden clasificar en seis productos: seguro de responsabilidad civil en el ramo de automóviles; de fallecimiento en el ramo de vida; accidentes personales.

Un gran reto para las compañías aseguradoras mexicanas, será la búsqueda de nuevos canales de distribución tales como las redes sociales, así como otros canales, para aumentar su actividad en la zona. De esta manera surgen nuevos modelos operativos y estructuras de gobierno corporativo enfocados en la búsqueda de costo/eficiencia que permiten una mayor inversión en tecnología, aumento de la gestión de la información, inteligencia de negocios y análisis.

²³ Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

El desarrollo de nuevos modelos de distribución que permitan una estrategia de distribución multicanal y también un enfoque hacia la retención, lo cual permita el desarrollo de nuevos productos o una cartera mucho más equilibrada dentro de sus mercados. Los seguros tendrán que asumir un papel más activo en la comunicación que tengan con los consumidores. Quienes lo consigan estarán en mejor posición para aprovechar las oportunidades del futuro. Así pues, las aseguradoras deberán procurar darle un seguimiento a las interacciones de sus clientes en cualquier parte del proceso donde se encuentren, lo cual demandará un mayor uso de TIC's.

La disposición, planeación, evaluación y modificación de algunas prácticas y políticas en relación a los productos, procesos de ventas, administración de riesgos y manejo de la información son elementos clave para que el sector asegurador logre aprovechar los cambios a nivel mundial que están teniendo un gran impacto en el sector asegurador en México. Los retos serán mayores, pues habrá un aumento en los costos de operación y en la cantidad de competidores, lo que podría provocar una reducción en la rentabilidad financiera. Esto, aunado a las reformas regulatorias y al impacto de la crisis económica, ha creado incertidumbre sobre los puntos clave donde debe centrarse la atención de las compañías aseguradoras actualmente (Roa y Vázquez., 2011).

6.4.1 Situación Actual del mercado asegurador Mexicano.

El sector asegurador presenta un sistema de competencia de empresas oligopólicas, integradas a grupos financieros que se desempeñan en él. Durante los últimos 25 años se benefició del proceso de crisis económica de ello fue posible por la confluencia de varios factores como las políticas de desregulación, apertura y privatización favorecieron la participación y el control del gran capital fundamentalmente extranjero.

En el mercado asegurador, las políticas fiscal, de contracción del gasto público y venta de empresas estatales, así como políticas monetarias de elevadas tasas de interés, acompañadas por la sobrevaluación del tipo de cambio, precipitaron dos fenómenos en el sector de aseguramiento: la orientación de las aseguradoras hacia el espacio de los mercados de capitales para la negociación de títulos y valores ante la contracción del

mercado interno, y la mayor competencia y devaluación de las empresas para ser adquiridas por el capital extranjero y nacional oligopólico (Reyes Duran, 2008).

La política económica entre 1980 y 2005 ha implicado cambios estratégicos en las empresas aseguradoras: la transformación de la orientación corporativa hacia el mercado de capitales para la negociación de títulos y valores, la transferencia en su control y propiedad, *la extranjerización del sector asegurador*, el dominio de los grupos financieros y de las grandes aseguradoras independientes oligopólicas, y el retiro del Estado en la conducción del mercado. Dichos cambios constituyen algunos de los rasgos centrales de la transformación del sector y del funcionamiento actual de las corporaciones de seguros. La crisis de 1994-1995 significó un proceso acelerado de transferencia en el control y propiedad de las corporaciones aseguradoras operantes: desde la concentración y dominio del capital nacional hasta el control del capital extranjero (Reyes Duran, 2008).

El complejo proceso económico que caracteriza a la economía mexicana trastocó al sector asegurador en su nivel de competencia y grado de oligopolio, y desencadenó acelerados procesos de *fusiones y adquisiciones*.

Lo que es importante destacar es que los procesos de adquisiciones, fusiones, privatización de empresas y creación de corporaciones en nuevos ramos de aseguramiento, efectuados esencialmente en la década de los noventa, rinden sus frutos a partir del año 2000, cuando el gran capital, nacional y extranjero, se encuentra reubicado en el núcleo de la actividad productiva y financiera (con el dominio de bonos, deuda, derivados, y efectivo) y con el control de la propiedad de las aseguradoras (Reyes, 2008).

El proceso de fusiones y adquisiciones se inicia en 1995 con cinco sucesos, ascienden a 18 acumulados en 2000 y logran los 21 en 2005. Con todo, la participación del capital extranjero en el sector asegurador aumenta de 2% en 1994 a 53% en 2005 (véase tabla VI.5).

Tabla VI.5 Evolución de aseguradoras extranjeras (filiales)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nueva creación	8	10	12	11	12	12	14	18	20	24	25
Adquisiciones	5	8	10	14	15	18	19	22	20	21	21
Extranjeras	13	8	23	25	27	30	33	40	40	45	46
Mercado total	56	61	70	68	68	70	70	81	85	87	86
Participación(%)	23.2	29.5	32.8	36.7	39.7	42.8	47.1	49.3	47.0	51.7	53.4

Fuente: Elaboración propia con base a datos de CNSF.

Estructura del mercado, compañías aseguradoras integradas a grupos financieros, 1991-2005.

6.4.1.1 Participación del seguro en el PIB.

La penetración del sector seguros (Tabla VI.6) llegó a representar casi 2% del PIB en 2002. Lo anterior parece obedecer a las pronunciadas retracciones en el mercado de seguros debido a la caída del poder adquisitivo y al estancamiento de los sectores industrial y agropecuario que se reflejaron en la venta de seguros para esos sectores, sobre todo en los años 2001, 2003 y 2005, lo que afectó seriamente la participación del sector en la economía (Reyes, 2008).

Tabla VI.6 Penetración del sector asegurador en la economía.

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1.08	1.14	1.35	1.43	1.45	1.30	1.23	1.24	1.51	1.63	1.90	1.81	1.99	1.72	1.80	1.67

Fuente: Reyes Duran, 2008, Elaborada a partir de datos de Banco de México, *Informes Anuales*; y Comisión Nacional de Seguros y fianzas, *Anuario Estadístico de Seguros y Fianzas*.

En 2002 se logró el nivel más alto en la emisión de primas por el sector asegurador, aunque después de este año se abre una fase de declinación relativa hasta llegar a un nivel de 1.7 por ciento del PIB en 2008. La penetración del sector asegurador en México todavía es muy baja, cuando se compara con países como Chile y España (Tabla VI.7).

Tabla VI.7 Prima Directa
(Porcentaje del PIB)

Año	Chile	Colombia	España	México
2003	4.08	2.18	5.56	1.72
2004	3.83	2.02	5.70	1.80
2005	3.51	1.92	5.16	1.67
2006	3.24	2.00	5.72	1.60
2007	3.57	1.87	5.51	1.80
2008	4.11	2.13	5.32	1.70

Fuente: Asociación de Supervisores de Seguros de América latina (ASSAL)

6.4.2 Perspectivas del sector asegurador.

México tiene como perspectiva alcanzar en 2016 el 2,7% del PIB, en el 2012 apenas se aproxima al 2% del PIB.

Todavía no alcanzamos el 2% y, particularmente, esto obedece a que el sector, en los últimos años, cuando se modificó lo de los intereses devengados en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, pues hubo una caída en la producción de primas que tenían un componente de ahorro (Solís, 2012).

La economía mexicana ha mostrado un sostenido crecimiento en los últimos años; elevadas reservas internacionales, inflación controlada, creciente actividad industrial y económica, combinadas con una mala situación en Europa plena de volatilidad y aversión al riesgo, ha generado un crecimiento significativo de las inversiones en este país.

Estos factores, aunados a una clase media en desarrollo que comienza a comprar seguros, ofrecen buenas expectativas para el sector asegurador, que está muy rezagado con respecto a otros mercados latinoamericanos.

Como contraste con otras economías latinoamericanas, la clase media de México está mucho menos apalancada.

El Nuevo Plan de Desarrollo de Mercado del Sector Asegurador Mexicano fija las líneas de acción que mayores posibilidades tienen de aumentar la Participación del Seguro en la Economía y abre una nueva línea de oportunidades de inversión.

En resumen, la estabilidad del país, el crecimiento de la demanda de seguros y la brecha entre México y otros mercados latinoamericanos presentan un mercado potencial que espera ser desarrollado.

6.4.3 La reforma financiera y el sector asegurador mexicano.

Lo que busca la reforma financiera es profundizar los servicios financieros, el financiamiento y profundizar los servicios a los asegurados y llevar más el seguro a quienes no lo tienen.

Alguna parte de la reforma que tiene que ver con mayores funciones para la Condusef y en esa parte es muy importante que no se den duplicaciones entre las funciones que actualmente tiene cumplir con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y Condusef y que haya coordinación adecuada. Pero en general se considera que el fin de la reforma financiera es de llevar servicios financieros a la población, lo que implica una reforma muy importante para México.

Las empresas del sector tendrán que adaptarse a nuevos modelos de cálculo de capital y reservas, someterse a revisión de calificadoras de riesgos, fortalecer su gobierno corporativo y tener una mayor transparencia en sus operaciones.

Otra línea que trae el nuevo gobierno es atraer la inversión extranjera al país y al tener una mejor regulación, la reforma financiera le daría una mayor certidumbre a los empresarios para que inviertan en México, lo que beneficia a la sociedad en general. Sobre la atracción de inversionistas internacionales, la reforma financiera, que contempla que puedan operar en México empresas aseguradoras de capital 100% extranjero.

Con ello se suprime la obligación de que las compañías tengan que recibir de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras una resolución favorable para que su participación dentro de las empresas no rebase 49 por ciento.

Para Fernando Solís Soberón, presidente de la AMIS, la reforma financiera promoverá el crecimiento del sector porque impulsa que las instituciones financieras otorguen créditos a la población.

Carlos Ramírez Fuentes, presidente de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, destacó que dentro de las modificaciones planteadas por el Ejecutivo se busca homologar los criterios de inversión de empresas internacionales en todo el sistema financiero.

Lo anterior debido a que estas instituciones buscarán ligar un seguro a las personas contratantes de algún financiamiento.

La iniciativa plantea 13 reformas a 34 ordenamientos jurídicos con base en cuatro ejes:

- Fomentar el crédito por medio de la banca de desarrollo.
- Incrementar la competencia en el sector financiero.
- Estimular el otorgamiento de préstamos por los bancos privados.
- Garantizar la solidez del sistema financiero en su conjunto.

Las modificaciones a la ley de seguro y fianzas vigente contemplan:

- Las aseguradoras tendrán que adaptarse a nuevos modelos de cálculo de capital y reservas (Solvencia II²⁴).
- Las compañías de seguros de crédito podrán ofertar pólizas de caución.
- Las aseguradoras de gastos médicos podrán ofertar la cobertura de prevención.
- Las instituciones de seguros especializadas en salud podrán vender pólizas de accidentes personales.
- Los ajustadores estarán sometidos a una regulación estricta, similar a la de los agentes de seguros.

²⁴ Solvencia II, establece los nuevos requerimientos de capital para la industria aseguradora en México, el objetivo primario de la nueva ley es reforzar los procedimientos de cálculo de reservas y definición de requerimientos de capital de acuerdo al perfil de riesgo de cada compañía para fortalecer el nivel de capital de las aseguradoras y reaseguradoras.

- Las aseguradoras deberán entregar a la Condusef²⁵ los contratos de adhesión.
- Tratándose de instrumentos de deuda distintos a los gubernamentales que sean objeto de oferta pública, deberán contar con al menos una calificación no inferior a la que determine un supervisor.

En general, los profesionales del seguro consideran que la propuesta será benéfica para facilitar el acceso al crédito y para aumentar el uso de seguros en México.

6.5 Naturaleza solidaria y contribuciones sociales del seguro.

6.5.1 Naturaleza solidaria.

La iniciativa con la que surge el seguro, como una forma de apoyo mutuo para hacer frente a los riesgos a que están expuestos los seres humanos. El seguro por su naturaleza solidaria es un mecanismo de protección patrimonial, se encuentra debidamente regulado y legislado, representa para la sociedad un medio que garantiza la previsión económica de las contingencias ante eventos futuros inciertos, de los cuales se pueden proteger mediante una póliza, contratada bajo circunstancias que tuvieron en el momento de la contratación, suficientes elementos de información y veracidad.

La actividad de este sector se centra en proveer un beneficio a las personas mediante el seguro. El seguro provee beneficios económicos en el momento del suceso de un evento que vaya en detrimento del patrimonio o incluso la pérdida de la vida del asegurado. La industria crea empleos para miles de personas, directa e indirectamente, y por medio de sus inversiones, ayuda a la economía del país con la aportación de capital de inversión y financiamiento.

²⁵ Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

6.5.2 Contribuciones sociales.

El sector asegurador, que pertenece a su vez al sector de servicios financieros, juega un papel determinante en la economía y en la sociedad de los países, dado que impulsa al sector financiero y por la naturaleza solidaria del seguro, como un factor de protección al patrimonio y seguridad de las personas.

Actualmente en México, el sector asegurador posee una gran responsabilidad como salvaguarda de las pensiones de retiro de los trabajadores, mediante la administración de las aportaciones de los fondos de retiro de los trabajadores mexicanos (Afores), lo cual se encuentra debidamente regulado en la legislación actual de nuestro país, mediante la *Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro*, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de mayo de 1996, en la que se establecen las bases para los participantes en los sistemas de ahorro para el retiro, a las instituciones de crédito, administradoras de fondos para el retiro, sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, empresas operadoras, empresas que presten servicios complementarios o auxiliares directamente relacionados con los sistemas de ahorro para el retiro.

Los sistemas de ahorro para el retiro, regulados por las leyes de seguridad social mexicanas, prevén que las aportaciones de los trabajadores, patrones y del Estado sean manejadas por instituciones financieras para que administren los fondos para el retiro a través de cuentas individuales propiedad de los trabajadores, con el fin de acumular saldos, mismos que se aplicarán para fines de previsión social o para la obtención de pensiones o como complemento de éstas.

D: ANÁLISIS EMPÍRICO

VII. METODOLOGÍA

7.1 Tipo de investigación.

El diseño de la investigación es el de un estudio descriptivo de tipo transversal también denominado “cross sectional studies” o estudios transversales, que proporciona una instantánea de las variables de interés y sus relaciones en un momento dado (Santesmases, 2009).

7.2 Contexto de la investigación.

La investigación se realizó mediante la aplicación de una encuesta por medio de correo electrónico dirigida a los altos directivos de las empresas aseguradoras, de acuerdo con un directorio de correos de los principales directivos que publica la AMIS²⁶. Por otro lado, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) publica un directorio de las compañías aseguradoras autorizadas para operar en el mercado mexicano, de la cual se han tomado las direcciones de correos electrónicos para la aplicación de la encuesta.

7.3 Instrumento de medición.

El estudio empírico se realizó utilizando un instrumento de medición estructurado (cuestionario), que se aplicó a la prácticamente al total de la población objeto de estudio²⁷ usando un método de muestreo no aleatorio por conveniencia.

7.4 Herramienta estadística

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado un programa estadístico de análisis multivariante²⁸ denominado Dyane (Diseño y Análisis de Encuestas para Investigación Social y de Mercados) versión 4, que reúne los métodos y técnicas estadísticas más comunes en investigación social.

²⁶ Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros.

²⁷ La muestra contempla prácticamente al total de la población compuesta por un colectivo de 100 empresas aseguradoras.

²⁸ Los métodos estadísticos multivariantes y el análisis multivariante son herramientas estadísticas que estudian el comportamiento de tres o más variables al mismo tiempo.

7.5 Técnicas estadísticas.

Las técnicas generales que se utilizaron para este estudio comprenden las siguientes:

- Para la descripción general de fenómeno se utilizaron las medidas de tendencia central (medias) y medidas de desviación (desviación estándar). Adicionalmente se utilizaron tabulaciones (tablas de contingencias) para describir la situación general del fenómeno, apoyado con gráficos (Histogramas).
- Para la prueba de las hipótesis planteadas se realizaron tabulaciones cruzadas²⁹ y el test de la Ji cuadrada de Pearson³⁰, para determinar el grado de relación o asociación existente entre las variables cruzadas (Santesmases, 2001).
- Adicionalmente a la prueba anterior se realizan análisis de correlación lineal³¹ que permiten profundizar en la explicación e indagar el sentido de asociación de las variables.
- Se aplicó un análisis de grupos (análisis cluster)³² para determinar una tipología de empresas, describiendo los perfiles de los segmentos obtenidos.
- Los resultados de las encuestas fueron tratados por medio de un programa estadístico denominado Dyane Versión 4³³, y se examinan en el último capítulo que incluye los resultados de la investigación empírica y las principales conclusiones.

²⁹ La tabulación es una forma sencilla de describir los comportamientos o características de grupos sociales en función de los atributos u otras características de tales grupos.

³⁰ Este Test permite averiguar si existe una diferencia significativa entre los valores esperados y los observados de un conjunto de datos, aplicado a una tabla de contingencia, permite determinar el grado de relación o asociación entre dos variables, pero no proporciona información sobre la dirección de la misma, la cual debe inferirse de los resultados contenidos en la tabla de contingencia.

³¹ El coeficiente de correlación lineal es una medida del grado y dirección de la asociación entre dos variables, puede tomar valores comprendidos entre -1 y 1. Un valor 0 indica ausencia de correlación. Si el coeficiente es positivo expresa una covariación de las variables en el mismo sentido, y un coeficiente negativo, lo contrario.

³² El análisis de grupos es un conjunto de técnicas estadísticas que sirven para determinar grupos internamente homogéneos, pero distintos entre sí, ya sea por agrupación de unidades más pequeñas o por división de segmentos mayores. Esta técnica se aplica en investigación social para definir tipologías.

³³ Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Versión 4

7.6 Ficha técnica.

En la ficha técnica se describen los aspectos técnicos de la investigación, relativos al tipo de investigación, la población objeto de estudio y el tamaño de la población. También se describen las características de la muestra, el tipo de muestreo, el error de muestreo e intervalo de confianza. Otros aspectos que se especifican se refieren al software utilizado para el tratamiento de los datos, las técnicas estadísticas utilizadas y la validación del instrumento de medición. Se detalla también la forma de recolección de los datos (tabla VII.1).

Tabla VII.1 Ficha técnica

Tipo de investigación	Estudio descriptivo transversal
Población	Directivos de compañías de seguros mexicanas
Tamaño de la población	100 compañías aseguradoras
Tamaño de la muestra	27 empresas
Software estadístico	Diseño y análisis de encuestas para investigación social y de mercados (Dyane versión 4)
Instrumento de medición	Encuesta Estructurada (80 variables), formulario electrónico (Anexo 1)
Validación del instrumento de medición	Coefficiente Alfa de Cronbach = 0.9309
Recolección de datos	Vía correo electrónico
Técnicas estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de tendencia central - Tabulación simple - Tabulación cruzada y test de Ji cuadrada de Pearson - Análisis de correlación lineal - Análisis cluster

Para el cálculo del error de muestreo se utilizó el software estadístico referenciado anteriormente, donde se observa que para un tipo de población finita (100 elementos), El número de empresas estudiadas es de 27, coincidente con el número de encuestas contestadas en el estudio empírico.

7.7 Instrumentación de variables.

La figura VII.1 muestra las variables conforme a la dimensiones de estudio y en base al instrumento de medición (cuestionario anexo 1).

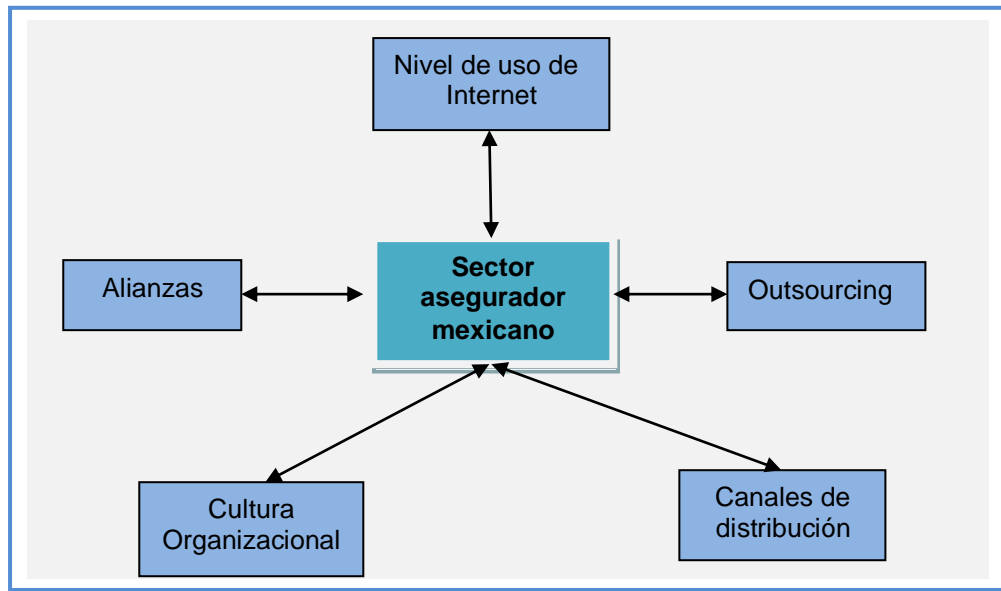


Figura VII.1 Variables de estudio

La tabla VII.2 muestra las variables agrupadas, las cuales se refieren al uso de internet, la influencia de las Tic's en la cultura organizativa, la recurrencia al outsourcing por el colectivo asegurador mexicano, las alianzas comerciales, alianzas estratégicas, la contribución de los sistemas de planeación estratégica a la cultura organizativa y competitividad de la empresa, canales de distribución y atributos generales de la empresa.

VII. METODOLOGÍA

Tabla VII.2 Variables de estudio

Uso de internet		
<p>P. 1. ¿Su empresa posee actualmente una página Web?</p> <p>P. 2. ¿Desde cuando posee página Web?</p> <p>P. 3. ¿Su empresa posee Intranet?</p> <p>P. 4. La página Web cuenta con algunos de los siguientes servicios</p>		
<p style="text-align: center;">Uso de internet como:</p> <p>5. Elemento de fidelización de clientes</p> <p>6. Conocer mejor las necesidades de los clientes</p> <p>7. Canal de venta o distribución</p> <p>8. Para publicidad de sus productos</p> <p>9. Como herramienta de comunicación</p> <p>10. Como mejora de imagen</p> <p>11. Como estrategia de marketing</p> <p>12. Como oportunidad de mercado</p> <p>13. Como medio para mejorar la productividad</p> <p>14. Como un medio para mejorar la gestión</p> <p>15. Intercambio electrónico de datos</p> <p>16. Videoconferencias</p>	<p style="text-align: center;">Influencia de las TIC's en:</p> <p>17. Desempeño de su empresa</p> <p>18. Competitividad</p> <p>19. Cambio en las estructuras organizativas</p> <p>20. Nivel de uso de TIC's</p>	
	Outsourcing	
	<p>21. Outsourcing de servicios informáticos</p> <p>22. Outsourcing de servicios financieros</p> <p>23. Outsourcing de reparación de siniestros</p> <p>24. Outsourcing de gestión de inversiones</p> <p>25. Outsourcing de gestión de recursos humanos</p> <p>26. Outsourcing de servicios generales</p> <p>27. Outsourcing de otros servicios</p>	
<p style="text-align: center;">Alianzas comerciales</p> <p>28. Con instituciones bancarias para distribuir seguros</p> <p>29. Con empresas que administran tarjetas de crédito</p> <p>30. Con distribuidores automotrices</p> <p>31. Sector inmobiliario</p> <p>32. Sector salud</p> <p>33. Call center</p> <p>34. Tiendas de autoservicios</p> <p>35. Agencias de viajes</p> <p>36. Alianzas universidades públicas y privadas</p> <p>37. Sector funerario</p> <p>38. Otras entidades</p>	<p style="text-align: center;">Alianzas estratégicas</p> <p>39. Búsqueda de mayor ventaja competitiva</p> <p>40. Obtener una mayor cuota de mercado</p> <p>41. Diversificación</p> <p>42. Competencia y objetivos defensivos</p> <p>43. Motivaciones económicas</p> <p>44. Maximización de utilidades</p> <p>45. Mayor eficiencia por economías de escala</p> <p>46. Crecimiento de ventas</p>	
Alianzas dentro y fuera del sector		
<p>P. 47. Alianzas estratégicas centradas en la participación institucional y que afecta al gobierno o propiedad de las empresas?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado doméstico 2. Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado exterior 3. Participación con otras sociedades fuera del negocio asegurador 4. Participación en consorcios <p>P. 48. Acuerdos de cooperación para la prestación de servicios de diferente naturaleza que afectan al negocio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con empresas prestadoras de servicios a clientes (servicios asistenciales, de prevención, etc.) 2. Con otras compañías de seguros para transferencia de riesgos 3. Con otras compañías de seguros para participar en redes de programas de coaseguro 4. Con otras compañías de seguros para la aceptación de reaseguro 1. 5. Con otras compañías de seguros para la cesión de reaseguro 		
<p style="text-align: center;">Cultura organizacional</p> <p>49. Atención al cliente</p> <p>50. Atención al distribuidor</p> <p>51. Orientación al trabajo en grupo</p> <p>52. Aprendizaje continuo</p> <p>53. Satisfacción al cliente</p> <p>54. Orientación a resultados</p> <p>55. Capacidad de innovación</p> <p>56. Actualización de sus sistemas de información</p> <p>57. Imagen empresarial</p> <p>58. ¿Su empresa posee un sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP)?</p>	<p style="text-align: center;">Contribución del sistema ERP a:</p> <p>59. Mejora de su imagen</p> <p>60. Confiabilidad en la información del sistema</p> <p>61. Tecnología de punta</p> <p>62. Mejora del servicio al cliente</p> <p>63. Mejora en los tiempos de respuesta</p> <p>64. Reducción de operativos</p> <p>65. Reducción del costo de calidad</p> <p>66. Rápida adaptación a los cambios</p> <p>67. Integración de la información de las áreas vitales</p> <p>68. Competitividad de su empresa</p>	<p style="text-align: center;">Canales de distribución</p> <p>69. Agencia</p> <p>70. Corredores</p> <p>71. Oficinas propias</p> <p>72. Bancos</p> <p>73. Venta vía telefónica</p> <p>74. Internet</p> <p>75. Alianzas con Bancos</p> <p>76. Tiendas de autoservicios</p> <p>77. Otros canales</p> <p>78. Ramos en que participa su empresa</p> <p>79. Tiempo de antigüedad en el sector</p> <p>80. Nombre de la empresa</p>

VII. METODOLOGÍA

Este mismo conjunto de variables agrupadas se pueden observar en la figura VII.3, que se muestra como un mapa a continuación.

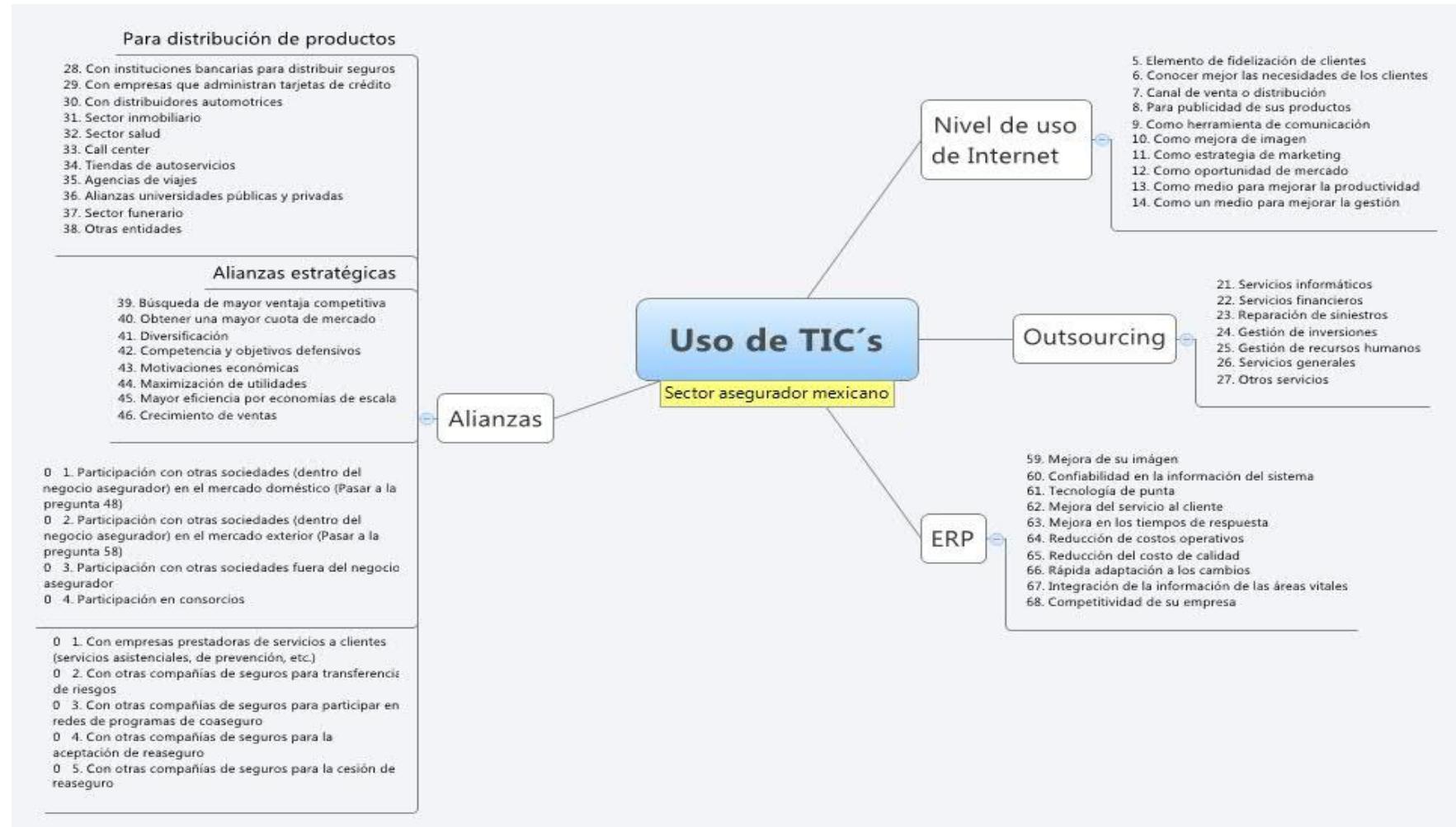


Figura VII.2 Mapa de variables

7.8 Validación del instrumento de medición.

Para validar el instrumento de medición, se utiliza la técnica estadística del coeficiente alfa de Cronbach, el resultado arroja un alto nivel de consistencia (0.9309), muy próximo a 1, para un total de 77 items, esto lo podemos observar en la tabla VII.3.

Tabla VII.3 Validación del instrumento de medición

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Nº	Identificación de las variables
1	Paq_web - ¿Su empresa posee actualmente una página Web?
2	Paq_WebA - ¿desde cuando posee página Web?
3	Intranet - ¿Su empresa posee Intranet?
4	Fideliza - Elemento de fidelización de clientes
5	cono_cte - Conocer mejor las necesidades de los clientes
6	Canal_vt - Canal de venta o distribución
7	publicid - Para publicidad de sus productos
8	comunica - Como herramienta de comunicación
9	imagen - Como mejora de imagen
10	marketin - Como estrategia de marketing
11	mercado - Como oportunidad de mercado
12	producti - Como medio para mejorar la productividad
13	mejor_ge - Como un medio para mejorar la gestión
14	ied - Intercambio electrónico de datos
15	videocon - Videoconferencias
16	tic_rend - Desempeño de su empresa
17	Competit - Competitividad
18	estr_org - Cambio en las estructuras organizativas
19	uso_tics - Nivel de uso de TIC's
20	out_info - Outsourcing de servicios informáticos
21	out_fina - Outsourcing de servicios financieros
22	out_sini - Outsourcing de reparación de siniestros
23	out_inve - Outsourcing de gestión de inversiones
24	out_rrhh - Outsourcing de gestión de recursos humanos
25	out_serg - Outsourcing de servicios generales
26	out_otro - Outsourcing de otros servicios
27	ali_banc - Con instituciones bancarias para distribuir seguros
28	ali_tarj - Con empresas que administran tarjetas de crédito
29	ali_auto - Con distribuidores automotrices
30	ali_inmo - Sector inmobiliario
31	ali_salu - Sector salud
32	ali_call - Call center
33	ali_tien - Tiendas de autoservicios
34	ali_agen - Agencias de viajes
35	ali_univ - Alianzas universidades públicas y privadas
36	ali_fune - Sector funerario
37	ali_otra - Otras entidades
38	ali_comp - Búsqueda de mayor ventaja competitiva

VII. METODOLOGÍA

Nº	Identificación de las variables	
39	ali_cuot - Obtener una mayor cuota de mercado	
40	ali_dive - Diversificación	
41	ali_comp - Competencia y objetivos defensivos	
42	ali_econ - Motivaciones económicas	
43	ali_util - Maximización de utilidades	
44	ali_esca - Mayor eficiencia por economías de escala	
45	ali_vtas - Crecimiento de ventas	
46	aten_cte - Atención al cliente	
47	ate_dist - Atención al distribuidor	
48	trab_gpo - Orientación al trabajo en grupo	
49	apre_con - Aprendizaje continuo	
50	sati_cte - Satisfacción al cliente	
51	orie_res - Orientación a resultados	
52	cap_inno - Capacidad de innovación	
53	sist_inf - Actualización de sus sistemas de información	
54	imag_emp - Imagen empresarial	
55	ERP - ¿Su empresa posee un sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP)?	
56	erp_imag - Mejora de su imagen	
57	erp_conf - Confiabilidad en la información del sistema	
58	erp_tecp - Tecnología de punta	
59	erp_serv - Mejora del servicio al cliente	
60	erp_resp - Mejora en los tiempos de respuesta	
61	erp_redc - Reducción de operativos	
62	erp_calí - Reducción del costo de calidad	
63	erp_adap - Rápida adaptación a los cambios	
64	erp_inte - Integración de la información de las áreas vitales	
65	erp_comp - Competitividad de su empresa	
66	can_agen - Agencia	
67	can_corr - Corredores	
68	can_ofic - Oficinas propias	
69	can_banc - Bancos	
70	can_tele - Venta vía telefónica	
71	can_inte - Internet	
72	can_ban2 - Alianzas con Bancos	
73	can_tien - Tiendas de autoservicios	
74	can_otr - Otros canales	
75	Tiempo_a - Tiempo de antigüedad en el sector	
76	Ranking - Ranking	
77	Rank_cat - Ranking	
	Número de casos	27
	Número de ítems	77
	Coeficiente alfa de Cronbach	0.9309

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS.

8. Descripción de la situación general del fenómeno.

El estudio descriptivo parte de un análisis estadístico univariable³⁴ mediante una tabulación simple³⁵ (tabla de contingencias o distribución de frecuencias) e histogramas³⁶ de cada una de las variables que estén definidas como intervalos, clases o categorías utilizadas en el estudio empírico. Esto permite obtener la medición de la frecuencia u ocurrencia de las variables estudiadas y mostrar una instantánea del fenómeno. A partir del siguiente párrafo se procede a describir la situación general de las empresas aseguradoras, la cual guarda el estado siguiente:

- La posesión actual de página Web, la figura VIII.1, muestra que el 100% de las empresas estudiadas posee el atributo de poseer página Web.

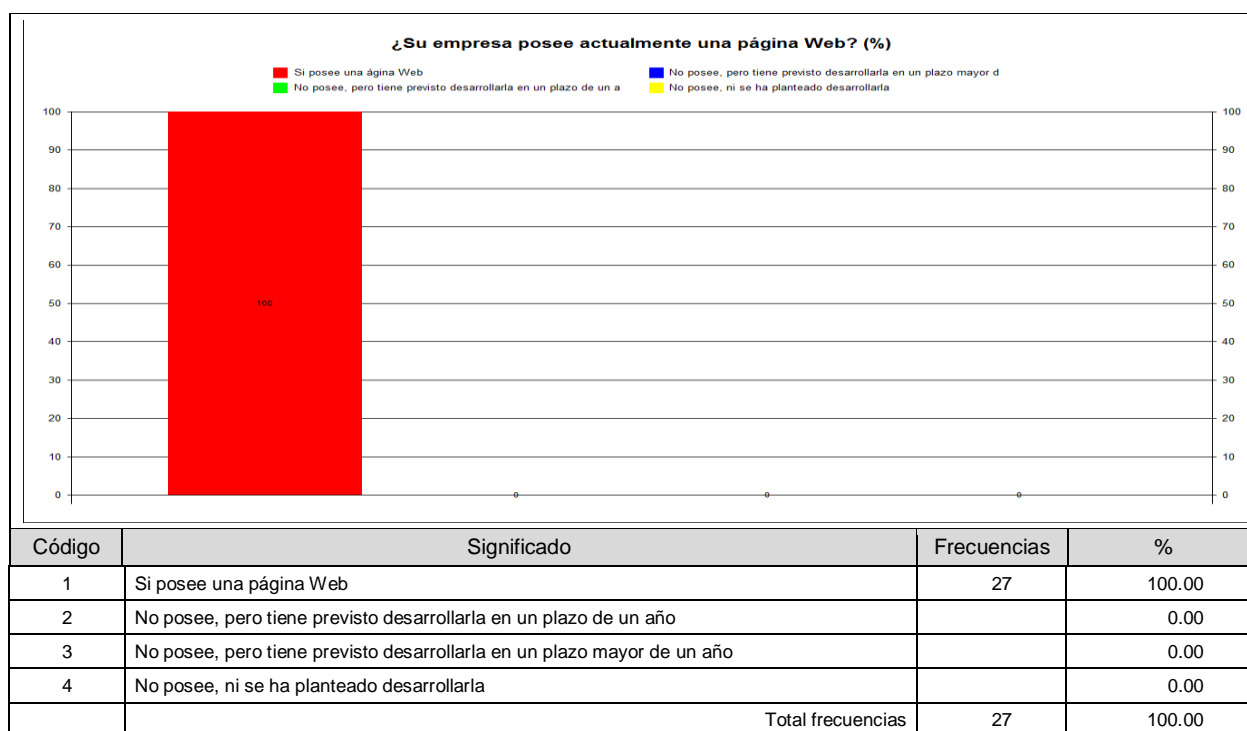


Figura VIII.1 Posesión de Página Web

³⁴ Estudia la medida y el comportamiento de una sola variable.

³⁵ Es un conteo del número de casos producidos de los valores de una variable, bien de cada uno de ellos individualmente, bien agrupados en intervalos, clases o categorías.

³⁶ La representación gráfica de la distribución de frecuencias de una variable se denomina histograma.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

- La antigüedad de posesión de página Web las empresas de seguros, la figura VIII.2, podemos observar que la mayoría (40.74%) tiene una antigüedad entre 6 y 10 años, mientras que una tercera parte (33.33%) tiene entre 2 y 5 años de poseer página Web, mientras que el 25.93% tiene más de 10 años con página Web.



Figura VIII.2 Antigüedad de posesión de página Web.

- La posesión de Intranet por el colectivo asegurador mexicano, la figura VIII.3 denota que tan solo un pequeño porcentaje no posee (11.11%) y el resto posee intranet con una antigüedad que va desde un año o menos (3.7%), entre 2 y 5 años el 25.93%, entre 5 y 10 años el 29.63%, y los que tienen más de 10 años de poseer (29.63%).

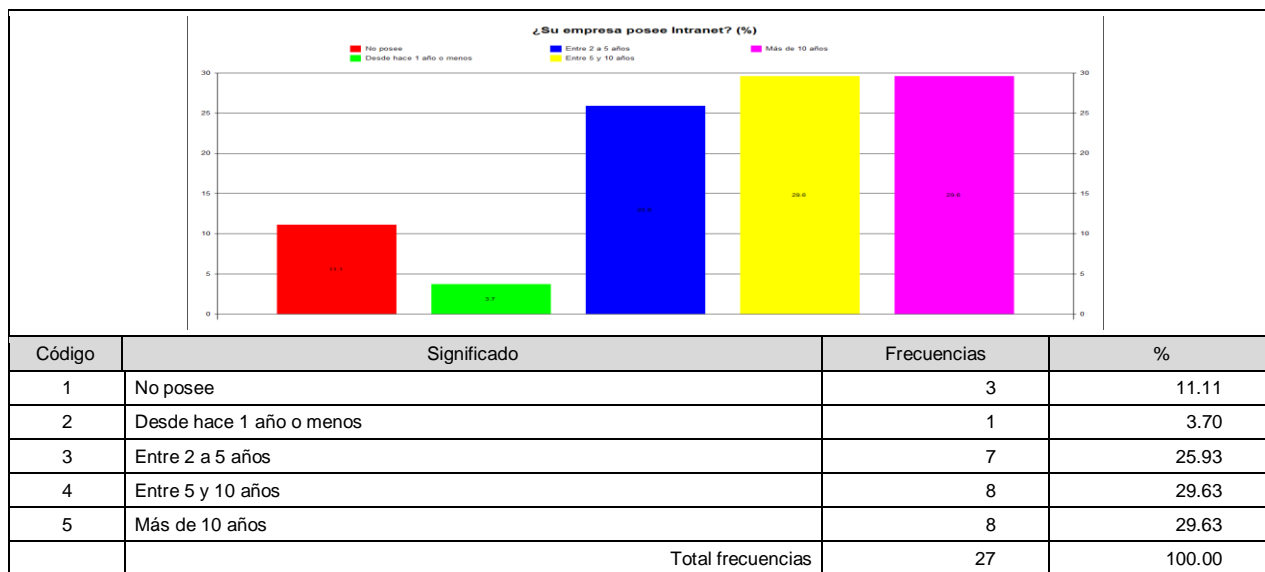


Figura VIII.3 Posesión de Intranet

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

- Los servicios con los cuenta la página Web, la figura VIII.4 se puede observar que en su mayoría (83.33%) posee buzón de correo electrónico, otro servicio destacado es la cotización en línea (62.5%), los presupuestos en línea (58.33%) y los presupuestos en línea (54.17%).

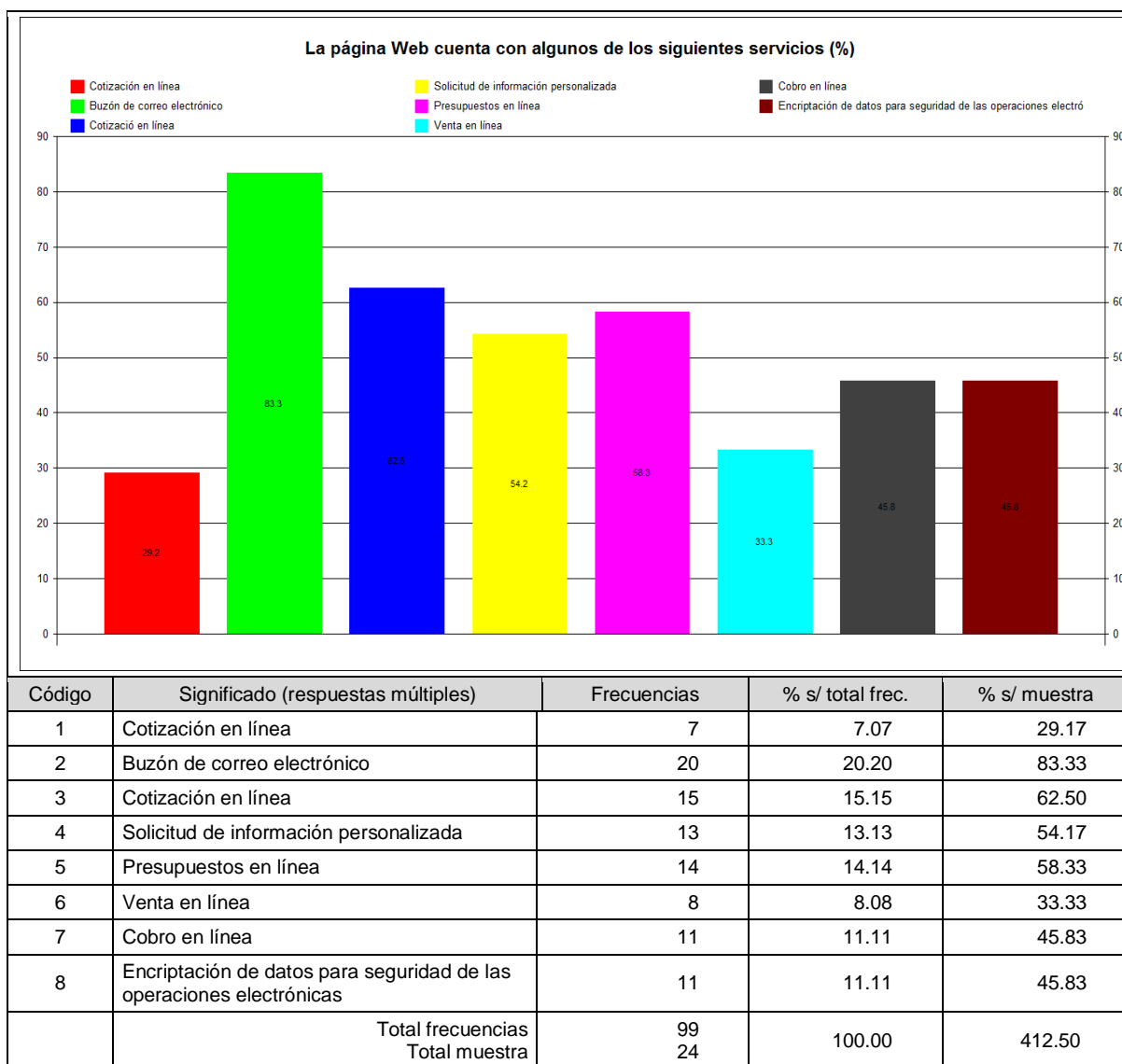


Figura VIII.4 Servicios con los cuenta la página Web

- Sobre el uso dado a la herramienta de internet como elemento de fidelización de clientes, en la tabla VIII.1, se observa que en su mayoría (48%) hacen un bajo uso del internet para este propósito, para conocer mejor las necesidades de los clientes la mayoría (46.15%) hace un bajo uso, como canal de venta o distribución, se observa un segmento de empresas que hacen un uso bajo (34.62%), mientras que otro segmento de

igual proporción (34.62%) hace un uso medio del internet como canal de venta, se puede observar un porcentaje importante (38.46%) que hace uso del internet para publicitar sus productos, mientras que también es considerable la parte que hace un bajo uso (26.92%) del internet para este propósito, como herramienta de comunicación tiene una tendencia de uso medio alto (26.92%), mientras que como mejora de imagen la mayoría (30.77%) hace un uso medio alto del internet para mejora de su imagen. El uso de internet como estrategia de marketing la mayoría hace un uso medio (30.77%) y medio alto (26.92%), mientras que otro segmento importante (23.08%) hace un bajo uso de este recurso. El uso de internet como oportunidad de mercado, muestra por un lado una mayoría (40%) que hace un uso medio, mientras que otra parte (36%) hace un bajo uso de internet para este propósito; como medio para mejorar la productividad, muestra una tendencia centrada en un uso medio bajo (26.92%), mientras que como medio para mejorar la gestión (anexo 2.7.2), la mayoría (26.92%) hace un uso medio del internet para este propósito. El uso de internet para intercambio electrónico de datos, posee una distribución poco uniforme de la tendencia de uso, ya que en un extremo (23.08%) hace un bajo uso del internet para este propósito, mientras por otro lado se muestra una tendencia que va de medio (23.08%), medio alto (26.92%) y alto (19.23%). El uso de internet para videoconferencias muestra que la mayoría de la empresas aseguradoras (50%) hace un bajo uso del internet para videoconferencias.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Tabla VIII.1 Uso de internet

USO DE INTERNET	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. Elemento de fidelización de clientes	48.00	20.00	20.00	4.00	8.00
6. Conocer mejor las necesidades de los clientes	46.15	26.92	15.38	11.54	0.00
7. Canal de venta o distribución	34.62	11.54	34.62	3.85	15.38
8. Para publicidad de sus productos	26.92	11.54	38.46	19.23	3.85
9. Como herramienta de comunicación	11.54	15.38	23.08	26.92	23.08
10. Como mejora de imagen	15.38	7.69	30.77	26.92	19.23
11. Como estrategia de marketing	23.08	11.54	30.77	26.92	7.69
12. Como oportunidad de mercado	36.00	8.00	40.00	16.00	0.00
13. Como medio para mejorar la productividad	23.08	26.92	23.08	15.38	11.54
14. Como un medio para mejorar la gestión	15.38	19.23	26.92	19.23	19.23
15. Intercambio electrónico de datos	23.08	7.69	23.08	26.92	19.23
16. Videoconferencias	50.00	15.38	15.38	15.38	3.85

- El grado que consideran que el uso de TIC's influye sobre el desempeño en su empresa, en la tabla VIII.2, podemos observar que la tercera parte (33.33%) de los directivos considera que el uso de TIC's influye en el desempeño en su empresa, mientras que un 25.93% opina que incide en forma media alta. En cuanto al grado que consideran que el uso de TIC's influye en la competitividad, la mayoría (37.04%) considera que influye de manera alta y la influencia en el cambio en las estructuras organizativas, un (29.63%) que considera que el uso de TIC's influye de manera alta en el cambio de las estructuras organizativas, mientras que otra parte importante (25.95%) considera que incide medianamente. En relación al nivel de uso de TIC's, la mayoría (55.56%) manifiesta un uso medio alto de TIC's.

Tabla VIII.2 Percepción de los directivos de la influencia de las TIC's

Percepción de los directivos de la influencia de las TIC's sobre:	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
17. Desempeño de su empresa	18.52	7.41	14.81	25.93	33.33
18. Competitividad	14.81	7.41	14.81	25.93	37.04
19. Cambio en las estructuras organizativas	18.52	7.41	25.93	18.52	29.63
20. Nivel de uso de TIC's	14.81	7.41	18.52	55.56	3.70

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

- La medida en que las empresas aseguradoras recurren al outsourcing de servicios informáticos, la tabla VIII.3, muestra que una mayoría (29.63%) recurre de manera media al outsourcing de servicios informáticos, mientras que el 25.93 recurre de forma media alta y en misma proporción recurre de manera alta, el outsourcing de servicios financieros, posee un uso medio (40.74%), el outsourcing de la reparación de siniestros, una parte importante (33.33%) que recurre de manera alta, mientras que otra parte importante (25.93%) lo hace de manera media baja. El outsourcing de gestión de inversiones recurre a un uso medio (55.56), mientras que el outsourcing de gestión de recursos humanos, el mayor porcentaje se concentra en un uso medio (29.63%). El outsourcing de servicios generales muestra un tendencia clara a una alta recurrencia (40.74%), mientras que el outsourcing de otros servicios, muestra que el mayor porcentaje se concentra en una recurrencia media (40.74%).

Tabla VIII.3 Recurrencia al outsourcing

Percepción de los directivos sobre la recurrencia en el outsourcing de:	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
21. Servicios informáticos	7.41	11.11	29.63	25.93	25.93
22. Servicios financieros	11.11	18.52	40.74	14.81	14.81
23. Reparación de siniestros	11.11	25.93	7.41	22.22	33.33
24. Gestión de inversiones	7.41	18.52	55.56	18.52	0.00
25. Gestión de recursos humanos	18.52	22.22	29.63	18.52	11.11
26. Servicios generales	18.52	7.41	11.11	22.22	40.74
27. Otros servicios	14.81	22.22	40.74	14.81	7.41

- Las alianzas comerciales con instituciones bancarias para distribuir seguros, la tabla VIII.4, muestra que un alto porcentaje recurre de manera baja (42.31%), que otro segmento hace un uso medio (15.38%) de este recurso. Las alianzas comerciales con empresas que administran tarjetas de crédito, la mayoría posee una tendencia baja (34.62%) a este tipo de alianzas, mientras que otro segmento muestra un uso medio (26.92%) de este recurso; las alianzas comerciales con distribuidores automotrices para distribuir seguros, la mayoría posee una tendencia baja (42.31%) a las alianzas mientras otros grupo muestra un uso medio (30.77%) de este tipo de alianzas. Las alianzas comerciales con el sector inmobiliario muestran una baja recurrencia (61.54%), de igual manera ocurre con las alianzas

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

comerciales con el sector salud para distribución de seguros, que muestra una baja tendencia. Las alianzas comerciales con call centers, un (38.46%) hace un bajo uso, y otro parte importante recurre con una frecuencia media alta (26.92%) al establecimiento de este tipo de alianzas. En cuanto a las alianzas comerciales con tiendas de autoservicios para las distribución de seguros, la mayoría de las compañías recurre de manera baja (69.23%) al establecimiento de alianzas con tiendas de autoservicio para distribuir seguros, y de igual manera ocurre con las alianzas comerciales con agencias de viajes, donde la mayoría recurre de manera baja (65.38%) al establecimiento de alianzas con agencias de viajes.

Tabla VIII.4 Alianzas

Percepción de los directivos sobre la recurrencia a las Alianzas.	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
28. Con instituciones bancarias para distribuir seguros	42.31	7.69	15.38	7.69	26.92
29. Con empresas que administran tarjetas de crédito	34.62	11.54	26.92	7.69	19.23
30. Con distribuidores automotrices	42.31	7.69	30.77	3.85	15.38
31. Sector inmobiliario	61.54	15.38	11.54	7.69	3.85
32. Sector salud	61.54	11.54	19.23	3.85	3.85
33. Call center	38.46	11.54	11.54	26.92	11.54
34. Tiendas de autoservicios	69.23	11.54	7.69	11.54	0.00
35. Agencias de viajes	65.38	15.38	11.54	7.69	0.00
36. Alianzas universidades públicas y privadas	61.54	26.92	7.69	0.00	3.85
37. Sector funerario	69.23	19.23	0.00	7.69	3.85
38. Otras entidades	57.69	11.54	23.08	3.85	3.85

- Las alianzas estratégicas de diversos tipos, de acuerdo a los resultados encontrados, tal como podemos observar en la tabla VIII.5, donde las alianzas estratégicas para la búsqueda de mayor ventaja competitiva, muestran una frecuencia alta a establecer este tipo de alianzas. Las alianzas estratégicas para obtener una mayor cuota de mercado, muestra una tendencia alta al establecimiento de alianzas estratégicas encaminadas a incrementar su cuota de mercado. En las alianzas estratégicas para diversificación, la mayor proporción (29.63%) recurre de manera media al establecimiento de alianzas para diversificación de productos, le sigue en orden de menor importancia un segmento de compañías que recurre de manera media alta (25.93%), y un segmento que hace un bajo uso de este recurso (22.22%). Las alianzas estratégicas para competencia y objetivos defensivos, muestra una frecuencia media (33.33%), sin embargo, otra

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

proporción importante hace un bajo uso de este recurso (25.93%). En cuanto a las alianzas estratégicas por motivaciones económicas, se tiene una concentración media (37.04%) y las alianzas estratégicas para maximización de utilidades, denotan una tendencia en su mayor proporción alta (33.33%), le sigue en menor importancia e igual proporción un uso medio alto (25.93%) y alto (25.93%) de este recurso. Las alianzas estratégicas para mayor eficiencia por economías de escala, una tercera parte (33.33%), recurre de manera media a este tipo de alianzas, mientras que un poco más de la cuarta parte (25.93%) lo hace con una frecuencia alta, y un poco menos (22.22.) de manera media alta. Las alianzas estratégicas para crecimiento de ventas, denotan una frecuencia alta (44.44%) en el establecimiento de alianzas estratégicas para crecimiento de ventas entre empresas aseguradoras y otras organizaciones.

Tabla VIII.5 Razones para la realización de alianzas estratégicas

Razones para la realización de Alianzas Estratégicas	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
39. Búsqueda de mayor ventaja competitiva	7.41	14.81	22.22	22.22	33.33
40. Obtener una mayor cuota de mercado	7.41	18.52	14.81	25.93	33.33
41. Diversificación	22.22	7.41	29.63	25.93	14.81
42. Competencia y objetivos defensivos	25.93	14.81	33.33	14.81	11.11
43. Motivaciones económicas	18.52	7.41	37.04	18.52	18.52
44. Maximización de utilidades	11.11	3.70	33.33	25.93	25.93
45. Mayor eficiencia por economías de escala	11.11	7.41	33.33	22.22	25.93
46. Crecimiento de ventas	11.11	0.00	25.93	18.52	44.44

- Las alianzas estratégicas centradas en la participación institucional y que afecta al gobierno o propiedad de las empresas, en tabla VIII.6, podemos observar que en su mayoría (62.96%), realiza alianzas en participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado doméstico, otro segmento importante (48.15%) lo hace en participación con otras sociedades fuera del negocio asegurador. Por otro lado, la tercera parte (33.33%) realiza alianzas en participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado exterior.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Tabla VIII.6 Alianzas estratégicas centradas en la participación institucional y que afecta al gobierno o propiedad de las empresas

Alianzas estratégicas centradas en la participación institucional y que afecta al gobierno o propiedad de las empresas.				
Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado doméstico	17	39.53	62.96
2	Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado exterior	9	20.93	33.33
3	Participación con otras sociedades fuera del negocio asegurador	13	30.23	48.15
4	Participación en consorcios	4	9.30	14.81
	Total frecuencias	43	100.00	159.26
	Total muestra	27		

- La tabla VIII.7, muestra los resultados encontrados en cuanto a los acuerdos de cooperación para la prestación de servicios de diferente naturaleza que afectan al negocio, se observan diversos tipos de acuerdos de cooperación, destacando principalmente los establecidos con empresas prestadoras de servicios a clientes (servicios asistenciales, de prevención, etc.) (62.96%). En orden de menor importancia le sigue el establecido con otras compañías de seguros para participar en redes de programas de coaseguro (59.26%), un poco más abajo se encuentran las alianzas con otras compañías de seguros para la aceptación de reaseguro (55.56%), le sigue los establecidos con otras compañías de seguros para la cesión de reaseguro (48.25%) y por último los acuerdos con otras compañías de seguros para transferencia de riesgos (44.44%).

Tabla VIII.7 Acuerdos de cooperación para la prestación de servicios de diferente naturaleza que afectan al negocio

Acuerdos de cooperación para la prestación de servicios de diferente naturaleza que afectan al negocio				
Código	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencias	% s/ total frec.	% s/ muestra
1	Con empresas prestadoras de servicios a clientes (servicios asistenciales, de prevención, etc.)	17	23.29	62.96
2	Con otras compañías de seguros para transferencia de riesgos	12	16.44	44.44
3	Con otras compañías de seguros para participar en redes de programas de coaseguro	16	21.92	59.26
4	Con otras compañías de seguros para la aceptación de reaseguro	15	20.55	55.56
5	Con otras compañías de seguros para la cesión de reaseguro	13	17.81	48.15
	Total frecuencias	73	100.00	270.37
	Total muestra	27		

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
 SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
 EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

La tabla VIII.8, se muestra la percepción de los directivos sobre los principales rasgos de la cultura organizativa de las empresas aseguradoras:

- En cuanto a la orientación a la atención al cliente y atención al distribuidor, se observa en ambos casos que la mayoría de empresas (37.04%) considera que posee un nivel medio alto, en cuanto a la orientación al trabajo en grupo y al aprendizaje continuo, ambos casos muestran una frecuencia de 40.74%, que denota un nivel medio, la satisfacción al cliente, se concentra principalmente en un nivel medio (37.04%), el mismo porcentaje se muestra respecto a la orientación a resultados pero en un nivel alto. En cuanto a la capacidad de innovación, actualización de sus sistemas de información e imagen empresarial, estas tres variables muestran un nivel medio, con frecuencias respectivas son 37.04%, 40.74% y 40.74%.

Tabla VIII.8 Percepción de los directivos respecto de la cultura organizativa.

Nivel en el que considera se encuentra su empresa respecto a:	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
49. Atención al cliente	3.70	18.52	25.93	37.04	14.81
50. Atención al distribuidor	7.41	7.41	33.33	37.04	14.81
51. Orientación al trabajo en grupo	3.70	14.81	40.74	22.22	18.52
52. Aprendizaje continuo	7.41	14.81	40.74	29.63	7.41
53. Satisfacción al cliente	7.41	22.22	37.04	22.22	11.11
54. Orientación a resultados	3.70	14.81	14.81	29.63	37.04
55. Capacidad de innovación	7.41	14.81	37.04	29.63	11.11
56. Actualización de sus sistemas de información	11.11	14.81	40.74	18.52	14.81
57. Imagen empresarial	0.00	11.11	40.74	25.93	22.22

- En cuanto a la posesión mecanismos integrales de planeación y gestión de recursos empresariales, en la figura VIII.5, podemos observar que la mayoría (62.96%) posee un sistema ERP, mientras que un poco más de la tercera parte de las compañías aseguradoras no lo posee.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

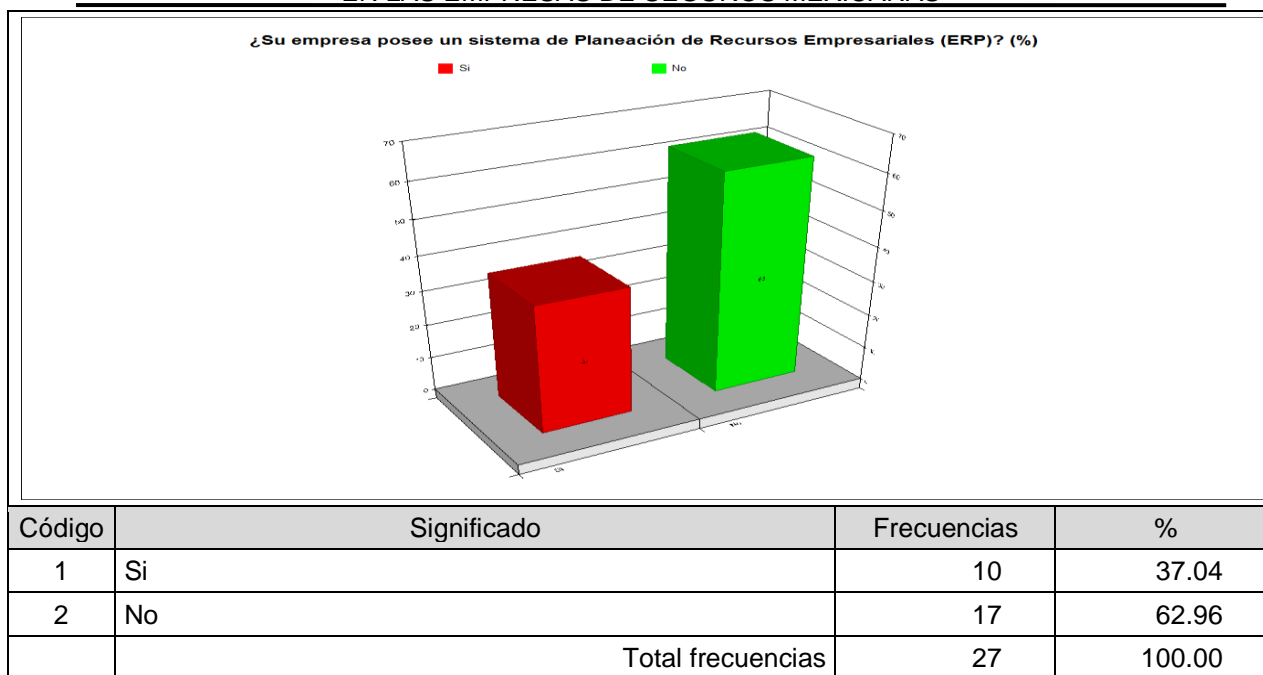


Figura VIII.5 Posesión de ERP

- En la tabla VIII.9 se muestra la contribución de los sistemas de planeación y gestión de recursos respecto a los siguientes aspectos. La contribución de los ERP respecto a la mejora de su imagen denota principalmente un nivel medio (40%) y medio alto, mientras la contribución a la confiabilidad en la información del sistema, se observa que la frecuencia principal se centra en un nivel medio alto (40%). El nivel de contribución a la tecnología de punta, denota una tendencia uniforme en los niveles medio, medio alto y alto con un 30% respectivamente. La contribución a la mejora del servicio al cliente, muestra que la mayor proporción se centra en un nivel medio alto (40%) y la contribución a la mejora en los tiempos de respuesta, la frecuencia principal muestra un nivel alto (40%) y con la misma proporción (30%) un nivel medio y medio alto. Respecto a la percepción de los directivos sobre reducción de operativos, muestra un nivel medio alto (50%). La contribución de los ERP a la reducción de de calidad, muestra un igual proporción (40%) en los niveles medio y medio alto. En cuanto a la rápida adaptación a los cambios, la percepción se concentra principalmente en un nivel medio (70%), mientras que en la integración de la información de las áreas vitales, la tendencia se centra principalmente en un nivel medio (50%). Respecto a la contribución de los ERP a la competitividad de su empresa, la mayoría

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

(60%) considera que los sistemas ERP contribuyen en un nivel medio alto a la mejora de la competitividad.

Tabla VIII.9 Contribución de los sistemas de planeación y gestión de recursos

Contribución de los sistemas ERP respecto a:	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
59. Mejora de su imagen	10.00	0.00	40.00	30.00	20.00
60. Confiabilidad en la información del sistema	0.00	0.00	30.00	40.00	30.00
61. Tecnología de punta	0.00	10.00	30.00	30.00	30.00
62. Mejora del servicio al cliente	0.00	0.00	30.00	40.00	30.00
63. Mejora en los tiempos de respuesta	0.00	0.00	30.00	30.00	40.00
64. Reducción de operativos	0.00	20.00	10.00	50.00	20.00
65. Reducción del costo de calidad	0.00	10.00	40.00	40.00	10.00
66. Rápida adaptación a los cambios	0.00	10.00	70.00	10.00	10.00
67. Integración de la información de las áreas vitales	10.00	0.00	50.00	30.00	10.00
68. Competitividad de su empresa	0.00	10.00	20.00	60.00	10.00

- La tabla VIII.10 muestra los resultados relativos a los canales de distribución de las empresas de aseguradoras mexicanas, donde la distribución de seguros a través de sus propias agencias muestra que en su mayoría (37%) hacen un uso alto de este canal, la distribución de distribución de seguros mediante corredores, la mayoría hace un uso alto (44.44%) de este canal, la distribución a través de oficinas propias, por un lado hay un segmento de empresas que hace un uso bajo (29.63%), mientras otro segmento hace un uso medio alto (29.63%) y alto (22.22%) de este canal. La distribución de seguros a través de bancos es bajo (48.15%), el canal de venta de seguros vía telefónica, muestra un bajo uso del canal de ventas (55.56%). El canal de venta de seguros por Internet se observa que en general se hace un bajo uso (62.96%). La distribución de seguros a través de alianzas con bancos, al igual que los canales anteriores denota una tendencia baja (51.85%), mientras que la distribución de seguros a través de tiendas de autoservicios, la frecuencia principal se centra en un bajo uso (59.26%). Respecto a otros canales de distribución de seguros, se observa que aunque la frecuencia principal se concentra en bajo uso de este canal (33.33%).

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Tabla VIII.10 Canales de distribución

Canales de distribución	%				
	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
69. Agencia	14.81	7.41	22.22	18.52	37.04
70. Corredores	14.81	3.70	14.81	22.22	44.44
71. Oficinas propias	29.63	11.11	7.41	29.63	22.22
72. Bancos	48.15	14.81	3.70	18.52	14.81
73. Venta vía telefónica	55.56	0.00	18.52	11.11	14.81
74. Internet	62.96	7.41	11.11	7.41	11.11
75. Alianzas con Bancos	51.85	14.81	11.11	11.11	11.11
76. Tiendas de autoservicios	59.26	7.41	14.81	14.81	3.70
77. Otros canales	33.33	18.52	22.22	14.81	11.11

8.1 Análisis de tendencias.

8.1.1 Tendencias en el uso de internet.

En resumen, el uso de internet, como lo podemos observar en el la figura VIII.6, mayoritariamente es como herramienta de comunicación, le siguen en orden de menor importancia, el uso para la mejora de imagen, intercambio electrónico de datos, medio de mejora para la gestión, estrategia de marketing, medio para mejorar la productividad, para publicidad de productos y canal de venta o distribución, los se encuentran próximos a un nivel medio. Una menor aplicación del internet es empleada para conocer las necesidades de los clientes, elemento de fidelización, videoconferencias, oportunidad de mercado, que se encuentran próximos a un nivel de uso medio bajo.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS



Figura VIII.6 Tendencia de uso de internet

8.1.2 Tendencia en la apreciación de directivos de la influencia del uso de internet en el desempeño, la competitividad y el cambio en las estructuras organizativas.

La figura VIII.7, de acuerdo a las tendencias apreciadas por los directivos, reflejan la opinión de que en general, el uso de internet incide en un nivel medio alto en la competitividad, en un nivel medio en el desempeño y proporcionan medios para facilitar el cambio en las estructuras organizativas. Un punto de vista es que se hace un uso medio de las TIC's en el colectivo asegurador mexicano.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

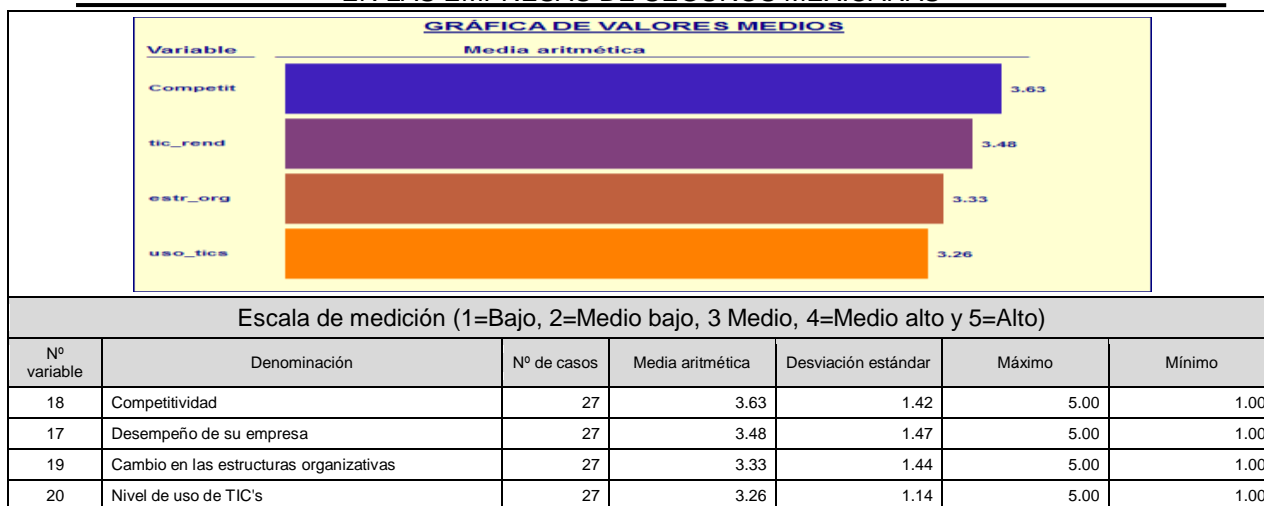


Figura VIII.7 Tendencias en el cambio estructura organizativa, desempeño y competitividad.

8.1.3 Tendencias en el outsourcing.

Los resultados reflejados en la figura VIII.8, podemos resumir que el mayor tipo de outsourcing al que recurren las empresas de seguros mexicanas, es el de servicios generales, le siguen en orden de menor importancia el de servicios informáticos, los cuales se encuentran más próximos a un nivel medio alto. El outsourcing de servicios financieros, gestión de inversiones, recursos humanos y otros servicios se encuentran próximos a un nivel medio.

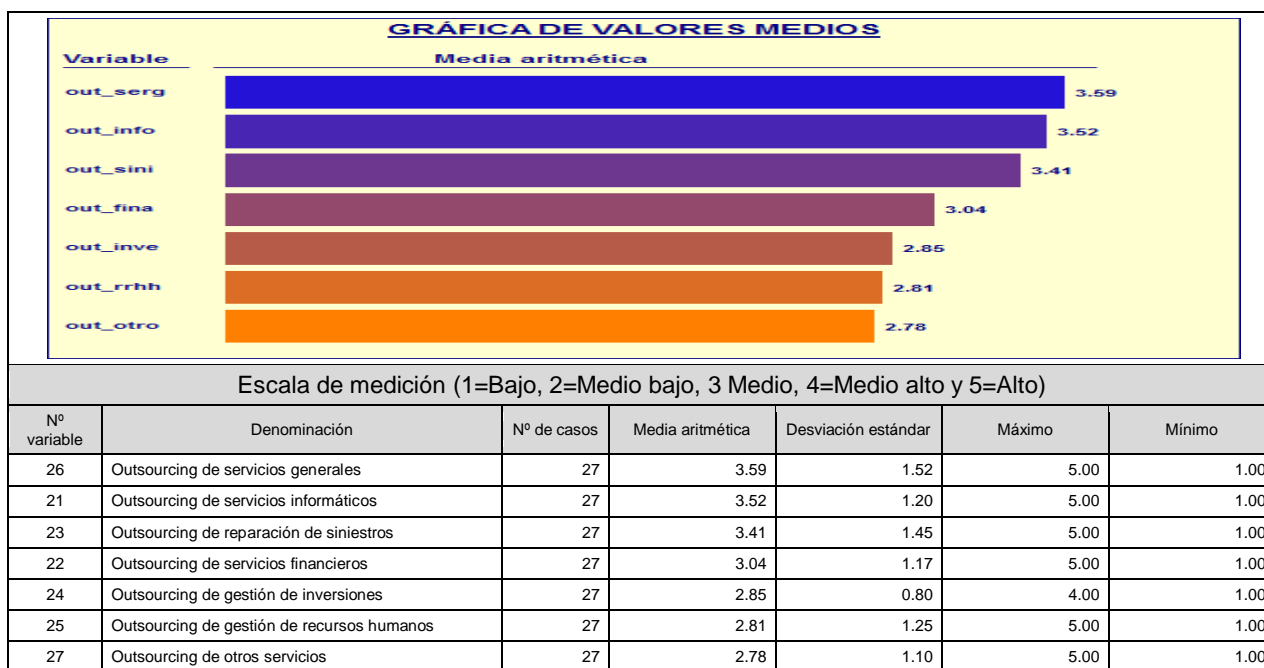


Figura VIII.8 Tendencias en el Outsourcing

8.1.4 Tendencias en las alianzas comerciales.

De acuerdo a los resultados reflejados en la figura VIII.9, podemos observar que las alianzas comerciales de las entidades de seguros, la estrategia más común es aquella relación con instituciones bancarias con el fin de distribuir seguros, además de alianzas con empresas que administran tarjetas de crédito y call centers, las cuales tienen un nivel próximo a medio, mientras que el resto de alianzas se encuentran próximo a un nivel medio bajo de utilización.

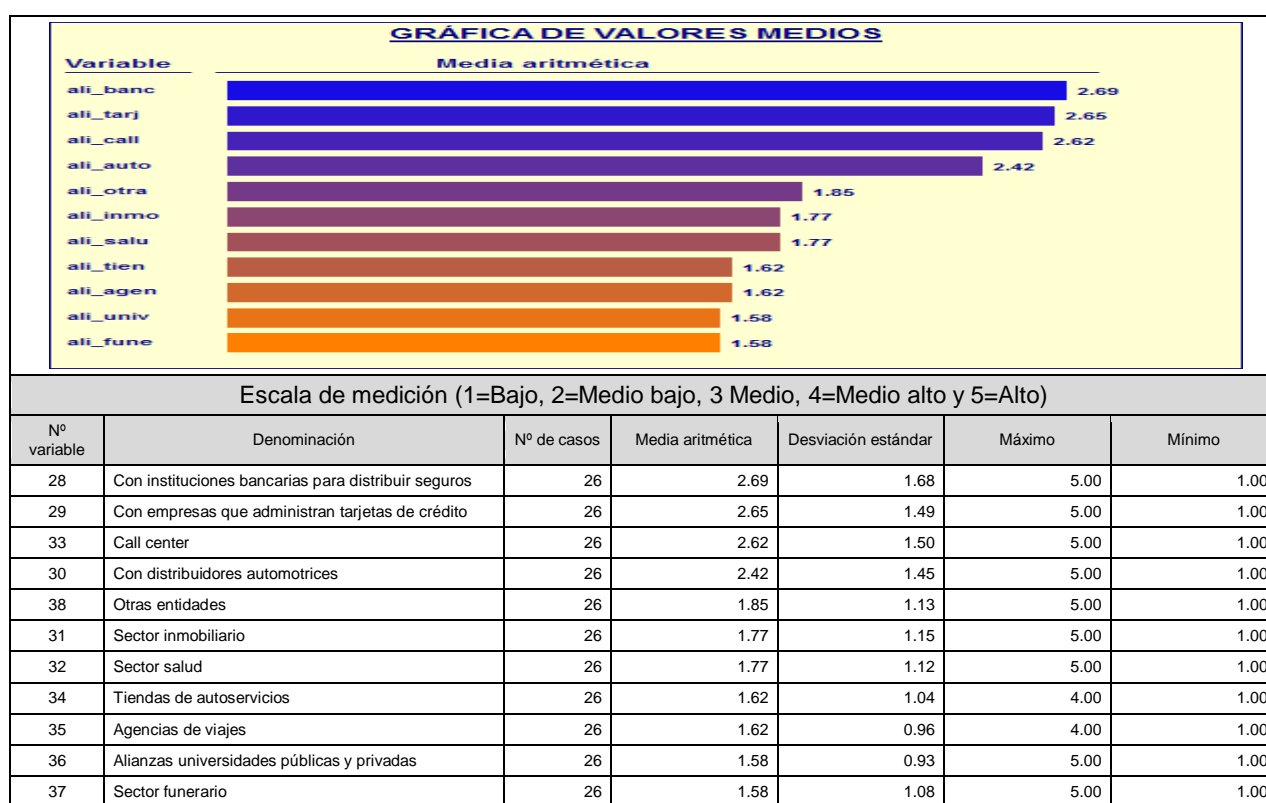


Figura VIII.9 Tendencias en alianzas comerciales

8.1.5 Tendencias en las alianzas genéricas.

La figura VIII.10, muestra las tenencias del nivel que se encuentra las empresas aseguradoras respecto a la atención al cliente, al distribuidor, al trabajo en grupo, aprendizaje continuo, orientación a resultados, innovación, actualización de sistemas de información e imagen empresarial, observamos que todos los valores de la media están por arriba de tres, que de acuerdo con la escala (1=Bajo, 2=Medio bajo, 3 Medio, 4=Medio alto y 5=Alto), la mayoría se encuentran en un nivel medio, excepto la orientación a resultados y la imagen empresarial que se encuentra más próxima a un nivel medio alto.

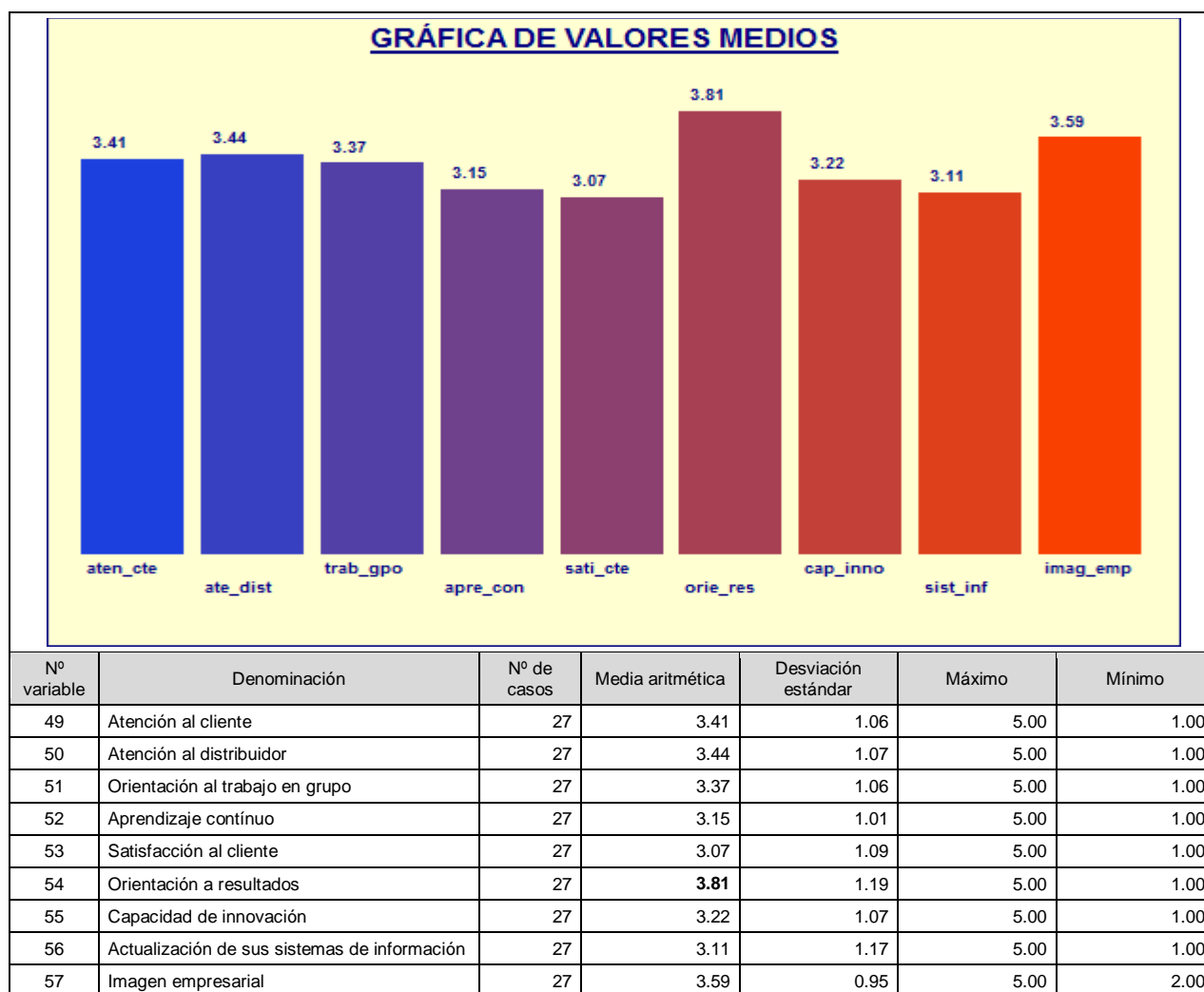


Figura VIII.10 Tendencias de estrategias varias.

8.1.6 Tendencia en el uso de sistemas de planeación y gestión de recursos (ERP).

La figura VIII.11 muestra los resultados relativos a la posesión de un sistema de planeación y gestión de recursos (ERP). La mayoría (62,96%) posee un sistema ERP. En cuanto a la contribución del sistema ERP a los siguientes aspectos, podemos observar que la mejora en los tiempos de respuesta tiene la puntuación media más alta (4,1) que lo ubica en un nivel medio alto, al igual que la confiabilidad en los sistemas y la mejora del servicio al cliente que tienen una puntuación de 4.

De acuerdo a la escala de medida definida de 5 puntos o intervalos, la tendencia en planeación y gestión de recursos, es que la mayoría de los aspectos se ubican en un nivel medio alto (4), excepto por la integración de la información de las áreas vitales y la rápida adaptación al cambio, que se encuentran más próximos a un nivel medio.

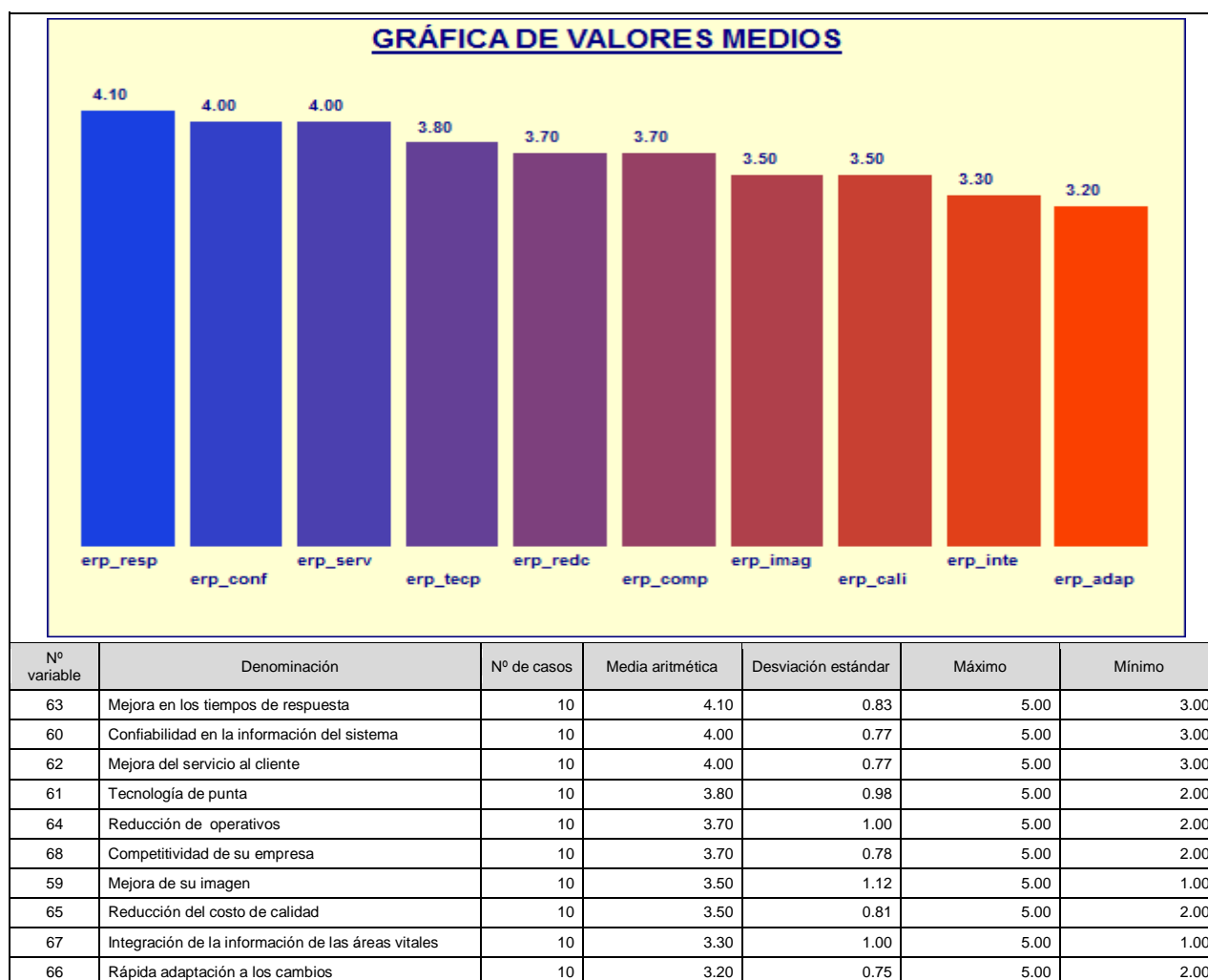


Figura VIII.11 Tendencia en sistemas de planeación y gestión de recursos (ERP)

8.2 Relaciones de asociación y correlación significativa entre variables.

El siguiente apartado, expone los resultados encontrados respecto a la detección de las relaciones significativas entre las variables objeto de estudio, en primer lugar se procede primeramente a definir las variables a explicar (variables dependientes o variables criterio), y en segundo lugar se definen las variables explicativas (variables independientes o predictoras del fenómeno).

Para detectar las relaciones significativas entre las variables dependientes e independientes, se aplica la técnica estadística la tabulación cruzada y el test de la χ^2 cuadrado de Pearson³⁷, se procede a determinar el grado de relación existente entre una variable dependiente y una o varias independientes. Mediante el test de Ji cuadrado de Pearson se obtiene el valor de significación de p correspondiente a la hipótesis contrastada, mientras más próximo a cero sea al valor de p , mayor será el grado de asociación entre las variables y por lo tanto menor la probabilidad de independencia entre ellas. Adicionalmente a ello, se utiliza la técnica de correlación lineal³⁸ para indagar el sentido de la asociación, y se presentan los resultados mediante tablas que concentran el análisis de ambas técnicas.

La tabla VIII.11 muestra las variables que fueron seleccionadas como dependientes (a explicar), que son básicamente, el desempeño, la competitividad y el cambio organizativo, además de las alianzas, el outsourcing y otros aspectos como la atención al cliente.

La tabla VIII.12 muestra las variables que fueron seleccionadas como independientes (explicativas). Estas variables son básicamente el grado de utilización de TIC's, canales de distribución, atributos (ramos del sector y antigüedad de las empresas).

³⁷ Cuanto más próximo a cero esté el valor de p , menor será la probabilidad de independencia de las variables y mayor, por tanto, la asociación entre ellas.

³⁸ La correlación es la asociación entre las variaciones de los valores de dos variables. Esta asociación puede ser positiva (directa o del mismo sentido) o negativa (inversa o en sentido contrario). Una medida es el coeficiente de correlación lineal de Pearson, que puede tomar valores comprendidos entre -1 y 1.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Tabla VIII.11 Variables dependientes

Variables dependientes (a explicar):	
No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio
17	Desempeño de su empresa
18	Competitividad
19	Cambio en las estructuras organizativas
21	Outsourcing de servicios informáticos
22	Outsourcing de servicios financieros
24	Outsourcing de gestión de inversiones
25	Outsourcing de gestión de recursos humanos
26	Outsourcing de servicios generales
27	Outsourcing de otros servicios
28	Alianzas comerciales con instituciones bancarias para distribuir seguros
29	Alianzas con empresas que administran tarjetas de crédito
30	Alianzas con distribuidores automotrices
31	Alianzas con el sector inmobiliario
32	Alianzas con el sector salud
33	Alianzas con Call centers
34	Alianzas con tiendas de autoservicios
35	Agencias de viajes
36	Alianzas universidades públicas y privadas
37	Sector funerario
40	Obtener una mayor cuota de mercado
41	Diversificación
42	Competencia y objetivos defensivos
42	Competencia y objetivos defensivos
43	Motivaciones económicas
45	Mayor eficiencia por economías de escala
46	Crecimiento de ventas
49	Atención al cliente
50	Atención al distribuidor
52	Aprendizaje continuo
53	Satisfacción al cliente

Tabla VIII.12 Variables independientes

Variables independientes (explicativas)	
No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora
1	¿Su empresa posee actualmente una página Web?
2	¿Desde cuando posee página Web?
3	¿Su empresa posee Intranet?
4	La página Web cuenta con algunos de los siguientes servicios
5	Uso de internet como elemento de fidelización de clientes
6	Uso de internet para conocer mejor las necesidades de los clientes
7	Uso de internet como canal de venta o distribución
8	Uso de internet para publicidad de sus productos
9	Uso de internet como herramienta de comunicación
10	Como mejora de imagen
11	Como estrategia de marketing
12	Como oportunidad de mercado
13	Uso de internet como medio para mejorar la productividad
14	Como un medio para mejorar la gestión
15	Intercambio electrónico de datos
16	Grado de uso de internet para videoconferencias
20	Nivel de uso de TIC's
69	Canal agencia
70	Canal corredores
71	Canal oficinas propias
72	Canal de distribución (Bancos)
73.	Canal de venta vía telefónica
74	Canal de distribución (Internet)
75	Alianzas con Bancos
76	Canal (Tiendas de autoservicios)
77	Otros canales
78	Ramos en los que participa su empresa
79	Tiempo de antigüedad en el sector

A continuación, se describen solamente las relaciones de asociación significativa resultantes del cruce de variables:

8.2.1 Desempeño empresarial.

Para efectos de esta investigación el desempeño está supeditado a la percepción del sujeto (percepción de los directivos de las empresas de seguros) en cuanto a los siguientes aspectos: el nivel o intensidad de uso de tecnologías de la información y comunicaciones, la comparación con sus principales competidores, la posición competitiva, la calidad de sus productos o servicios, la introducción de innovaciones, la productividad, la satisfacción de

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

los clientes con sus productos o servicios, la rapidez de respuesta a las demandas de los clientes y el incremento de la cuota de mercado.

El desempeño de las empresas de seguros se ve influenciada por el grado de utilización de internet como herramienta de comunicación, así mismo, con el uso de internet para el intercambio electrónico de datos y el nivel de uso de las TIC's. Tabla VIII.13.

Tabla VIII.13 Relación entre desempeño y el uso de TIC's

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación p
17	Desempeño en su empresa	9	Grado de utilización del internet como herramienta de comunicación	p = 0.0430
		15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0175
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0040

8.2.2 Competitividad.

La tabla VIII.14 muestra que la competitividad de acuerdo a los resultados del estudio y a la opinión de los directivos, se ve influenciada por el grado de uso de internet como herramienta de comunicación, el grado de uso de internet para intercambio electrónico de datos y en general del uso de TIC's.

Tabla VIII.14 Competitividad y TIC's.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación p
18	Competitividad	9	Grado de uso de internet como herramienta de comunicación	p = 0.0006
		15	Grado de uso de internet para intercambio electrónico de datos	p = 0.0090
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0385

8.2.3 Cambio en las estructuras organizativas.

La tabla VIII.15 muestra que el cambio en las estructuras organizativas se ve impactado por el grado de uso de internet para intercambio electrónico de datos, el uso de internet para videoconferencias, el nivel de uso de TIC's y las alianzas con bancos.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
 SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
 EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Tabla VIII.15 Estructura organizativa y TIC's.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación p
19	Cambio en las estructuras organizativas	15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0214
		16	Grado de uso de internet para Videoconferencias	p = 0.0059
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0035
		75	Alianzas con Bancos	p = 0.0478

A partir del cruce de variables y el análisis de correlación lineal³⁹, que podemos observar en la tabla VIII.16, observamos que para el caso de la variable desempeño, las variables relativas al grado de utilización del internet como herramienta de comunicación, el intercambio electrónico de datos y el nivel de uso de TIC's inciden significativamente en el desempeño de las empresas aseguradoras, pero indagando el sentido de esta asociación, observamos que solamente el nivel de uso de TIC's posee un coeficiente de correlación positivo importante en la influencia del desempeño.

La competitividad, de igual manera que el desempeño se ve influenciado por el grado de utilización de internet como herramienta de comunicación, así mismo como el uso de internet para intercambio electrónico de datos y el nivel de uso de TIC's, pero en este caso los factores de correlación son importantes, es decir que el grado de influencia del internet como herramienta de comunicación, el intercambio electrónico y el nivel de uso de TIC's inciden positivamente en la competitividad de la empresa aseguradora.

Respecto al cambio en las estructuras organizativas, se puede observar que el grado de internet para videoconferencias, el nivel de uso de TIC'S y las alianzas con bancos presentan un grado de asociación, sin embargo, solamente el nivel de uso de Tic's se encuentra correlacionado significativamente con el cambio en las estructuras organizativas.

³⁹ La correlación es la asociación entre las variaciones de los valores de dos variables. Esta asociación puede ser positiva (directa o del mismo sentido) o negativa (inversa o en sentido contrario). Una medida es el coeficiente de correlación lineal de Pearson, que puede tomar valores comprendidos entre -1 y 1.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Tabla VIII.16 Tabulación cruzada y correlación lineal del desempeño, competitividad y cambio en las estructuras organizativas

Tabulación cruzada, Test de Ji Cuadrada de Pearson					Correlación Lineal Simple	
No. Var	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación p	Coficiente	Grado de significación p
17	Desempeño	9	Grado de utilización del internet como herramienta de comunicación	p = 0.0430	0.3507	0.0724
		15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0175	0.3465	0.0762
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0040	0.7397	0.0000
18	Competitividad	9	Grado de uso de internet como herramienta de comunicación	p = 0.0006	0.5823	0.0014
		15	Grado de uso de internet para intercambio electrónico de datos	p = 0.0090	0.4827	0.0106
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0385	0.6313	0.0004
19	Cambio en las estructuras organizativas	15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0214	0.2897	0.1422
		16	Grado de uso de internet para Videoconferencias	p = 0.0059	0.0445	0.8255
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0035	0.6683	0.0001
		75	Alianzas con Bancos	p = 0.0478	-0.0060	0.9764

8.2.4 Outsourcing

A continuación, se detallan los resultados de las relaciones de asociación significativas relativas a la subcontratación de servicios (outsourcing) a las que recurren las empresas aseguradoras.

En cuanto al outsourcing de servicios informáticos, en la tabla VIII.17 observamos que esta asociado a 4 variables, que son el uso de internet como mejora de imagen, el uso de internet para mejorar la productividad, el uso de internet para mejorar la gestión y en general del nivel de uso de TIC's.

Tabla VIII.17 Outsourcing de servicios informáticos y TIC's

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
21	Outsourcing de servicios informáticos	10	Uso de internet como mejora de imagen	p = 0.0395
		13	Uso de internet como medio para mejorar la productividad	p = 0.0095
		14	Uso de internet como un medio para mejorar la gestión	p = 0.0160
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0469

Resumiendo todo lo relativo al outsourcing y aplicando adicionalmente un análisis de correlación lineal, en la tabla VIII.18 observamos que solamente el uso de internet como medio para mejorar la productividad posee un coeficiente de correlación positivo con el outsourcing de servicios informáticos, así mismo, el nivel de uso de Tic's posee un coeficiente de correlación importante con el

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

outsourcing de gestión de inversiones y el internet como un medio para mejorar la gestión también posee un coeficiente de correlación significativo con el outsourcing de gestión de recursos humanos.

Tabla VIII.18 Tabulación cruzada y correlación lineal del outsourcing

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación p	Correlación Lineal Simple	
					Coeficiente	Grado de significación p
21	Outsourcing de servicios informáticos	10	Uso de internet como mejora de imagen	p = 0.0395	0.2635	0.1837
		13	Uso de internet como medio para mejorar la productividad	p = 0.0095	0.2948	0.1351
		14	Uso de internet como un medio para mejorar la gestión	p = 0.0160	0.4764	0.0118
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0469	0.1184	0.5563
22	Outsourcing de servicios financieros	73	Canal de venta vía telefónica	p = 0.0479	0.1970	0.3243
24	Outsourcing de gestión de inversiones	16	Uso de Internet para videoconferencias	p = 0.0381	0.0143	0.9437
		20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0112	0.4864	0.0099
25	Outsourcing de gestión de recursos humanos	14	Internet como un medio para mejorar la gestión	p = 0.0472	0.6025	0.0008
26	Outsourcing de servicios generales	71	Oficinas propias	p = 0.0247	0.2227	0.2639
27	Outsourcing de otros servicios	7	Uso de internet como canal de venta o distribución	p = 0.0013	0.3770	0.0521

8.2.5 Alianzas.

Las empresas aseguradoras recurren a la formación de alianzas con una diversidad de empresas dentro y fuera del sector, pero es de destacar el hecho de las alianzas banca-seguros, sobre todo por el hecho de que sus productos y servicios financieros son complementarios.

Por tanto, partiendo del análisis de relaciones de asociación estudiadas, las alianzas comerciales con instituciones bancarias para distribuir seguros (tabla VIII.19) se ven afectadas por la relación con los canales bancarios para distribución de seguros, con el canal de distribución de seguros por internet y las alianzas con otros bancos.

Tabla VIII.19 Alianzas comerciales y canales de distribución.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
28	Alianzas comerciales con instituciones bancarias para distribuir seguros	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0002
		74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0069

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

La tabla VIII.20, muestra que las alianzas con distribuidores de automóviles presenta una asociación con el uso de internet como estrategia de marketing y el uso de internet como canal de distribución.

Tabla VIII.20 Alianzas con distribuidores automotrices e internet

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
30	Alianzas con distribuidores automotrices	11	Uso de internet como estrategia de marketing	p = 0.0078
		74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0133

Las alianzas con el sector inmobiliario, en la tabla VIII.21 presentan una relación de asociación con el canal de distribución bancario y las alianzas con los mismos.

Tabla VIII.21 Alianzas con el sector inmobiliario y bancos.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
31	Alianzas con el sector inmobiliario	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0207
		75	Alianzas con Bancos	p = 0.0004

Las alianzas con el sector salud, en la tabla VIII.22, presentan una relación de asociación con el canal bancario, con el canal de distribución por internet y el canal de tiendas de autoservicio.

Tabla VIII.22 Alianzas con el sector salud y canales de distribución.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
32	Alianzas con el sector salud	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0487
		74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0188
		76	Canal (Tiendas de autoservicios)	p = 0.0056

Respecto a las alianzas con tiendas de autoservicios, en la tabla VIII.23, la cual presenta una relación significativa con la posesión de oficinas propias, el uso de internet como canal de distribución las alianzas con bancos.

Tabla VIII.23 Alianzas con tiendas de autoservicios

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
34	Alianzas con tiendas de autoservicios	71	Oficinas propias	p = 0.0204
		74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0374
		75	Alianzas con Bancos	p = 0.0039

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

La tabla VIII.24, muestra que las alianzas con universidades públicas y privadas dependen en cierta manera de su relación con los canales bancarios de distribución, del canal de venta vía telefónica y del canal de tiendas de autoservicio.

Tabla VIII.24 Alianzas con universidades y canales de distribución.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
36	Alianzas universidades públicas y privadas	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0024
		73.	Canal de venta vía telefónica	p = 0.0039
		76	Canal (Tiendas de autoservicios)	p = 0.0066

En cuanto a alianzas estratégicas, se observa que algunas de estas alianzas como son para obtener mayores cuotas de mercado, diversificación, competencias y objetivos defensivos, motivaciones económicas, mayores economías de escala y crecimiento de ventas, están asociadas al uso de internet (para mejora de productividad, como estrategia de marketing, mejora de gestión, elemento de fidelización e intercambio de datos electrónico), y en general por el nivel de uso de TIC's, lo anterior lo podemos observar en la tabla VIII.25.

Tabla VIII.25 Tabla de alianzas y variables varias.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
40	Alianzas estratégicas para obtener una mayor cuota de mercado	13	Uso de internet como medio para mejorar la productividad	p = 0.0200
41	Alianzas estratégicas para diversificación	11	Uso de internet como estrategia de marketing	p = 0.0348
42	Alianzas estratégicas para competencia y objetivos defensivos	14	Uso de internet como un medio para mejorar la gestión	p = 0.0151
43	Alianzas estratégicas por motivaciones económicas	20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0305
45	Alianzas estratégicas para mayor eficiencia por economías de escala	5	Uso de internet como elemento de fidelización de clientes	p = 0.0144
		15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0229
46	Alianzas estratégicas para crecimiento de ventas	15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0390

Finalmente, resumiendo y profundizando la explicación respecto a las alianzas que realizan las empresas aseguradoras para distribución de sus productos y servicios, se realiza un análisis de correlación lineal con las variables que anteriormente mostraron una relación de asociación significativa. En la tabla VIII.26, observamos que las alianzas comerciales con instituciones bancarias para distribuir seguros poseen un coeficiente de correlación importante con el

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

canal de distribución de seguros por internet, así mismo las alianzas con empresas que administran tarjetas de crédito arrojan una correlación importante con las alianzas bancarias, las alianzas del sector inmobiliario presentan una correlación importante con las alianzas bancarias y las alianzas con el sector salud para distribución de seguros, arroja un coeficiente de correlación significativo con el canal de distribución bancario y el canal de distribución por internet. Las Alianzas con tiendas de autoservicios para distribución de seguros poseen un coeficiente de correlación positivo con el canal de oficinas propias, el canal de distribución de internet y las alianzas con bancos. Las alianzas con agencias de viajes para distribución de seguros, se encuentra correlacionado de manera importante con las alianzas bancarias, de igual forma y el canal de distribución vía telefónica y canal de tiendas de autoservicios.

Tabla VIII.26 Correlación lineal de alianzas

Tabulación cruzada, Test de Ji Cuadrada de Pearson					Correlación Lineal Simple	
No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación p	Coeficiente	Grado de significación p
28	Alianzas comerciales con instituciones bancarias para distribuir seguros	74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0069	0.5977	0.0009
29	Alianzas con empresas que administran tarjetas de crédito	75	Alianzas con Bancos	p = 0.0030	0.5956	0.0010
30	Alianzas con distribuidores automotrices	11	Uso de internet como estrategia de marketing	p = 0.0078	0.1780	0.3742
		74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0133	0.1464	0.4660
31	Alianzas con el sector inmobiliario	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0207	0.2826	0.1527
		75	Alianzas con Bancos	p = 0.0004	0.4145	0.0312
32	Alianzas con el sector salud	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0487	0.3987	0.0390
		74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0188	0.4015	0.0375
		76	Canal (Tiendas de autoservicios)	p = 0.0056	0.3535	0.0700
33	Alianzas con Call centers	71	Oficinas propias	p = 0.0208	0.3686	0.0581
34	Alianzas con tiendas de autoservicios	71	Oficinas propias	p = 0.0204	0.3915	0.0430
		74	Canal de distribución (Internet)	p = 0.0374	0.5593	0.0023
		75	Alianzas con Bancos	p = 0.0039	0.6310	0.0004
35	Alianzas con agencias de viajes	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0096	0.2557	0.1976
		75	Alianzas con Bancos	p = 0.0054	0.3806	0.0498
36	Alianzas universidades públicas y privadas	72	Canal de distribución (Bancos)	p = 0.0024	0.5626	0.0022
		73	Canal de venta vía telefónica	p = 0.0039	0.4951	0.0085
		76	Canal (Tiendas de autoservicios)	p = 0.0066	0.6043	0.0008
37	Alianzas con el sector funerario	76	Canal (Tiendas de autoservicios)	p = 0.0051	0.3561	0.0678
40	Alianzas para obtener una mayor cuota de mercado	13	Uso de internet como medio para mejorar la productividad	p = 0.0200	0.2928	0.1378
41	Alianzas para diversificación	11	Uso de internet como estrategia de marketing	p = 0.0348	0.3435	0.0789
42	Alianzas por competencia y objetivos defensivos	14	Uso de internet como un medio para mejorar la gestión	p = 0.0151	0.0975	0.6282
45	Alianzas para mayor eficiencia por economías de escala	5	Uso de internet como elemento de fidelización de clientes	p = 0.0144	0.1884	0.3464
		15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0229	0.5453	0.0032
46	Alianzas para crecimiento de ventas	15	Intercambio electrónico de datos	p = 0.0390	0.3390	0.0832

8.2.6 Atención al distribuidor.

La tabla VIII.27, muestra que respecto a la relación del empleo de Tic's y la atención prestada a los distribuidores, se encuentra una relación de asociación significativa con la posesión de la empresa de Intranet, el uso de internet como canal de venta o distribución y el tiempo de antigüedad en el sector.

Tabla VIII.27 Atención al distribuidor y variables varias.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
50	Atención al distribuidor	3	¿Su empresa posee Intranet?	P = 0.0042
		7	Uso de internet como canal de venta o distribución	p = 0.0502
		79	Tiempo de antigüedad en el sector	p = 0.0295

8.2.7 Satisfacción al cliente.

La satisfacción al cliente presenta un nivel de asociación con el uso de internet como canal de venta o distribución, igualmente con la posesión de Intranet y la posesión de oficinas propias. La satisfacción al cliente que posee una orientación media, presenta una relación de asociación significativa con el uso de internet como canal de venta o distribución. La posesión de Intranet de igual manera muestra una relación de asociación significativa con la satisfacción al cliente.

Tabla VIII.28 Satisfacción al cliente y variables varias.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación
53	Satisfacción al cliente	7	Uso de internet como canal de venta o distribución	p = 0.0425
		3	¿Su empresa posee Intranet?	P = 0.0414
		71	Oficinas propias	p = 0.0449

La satisfacción al cliente muestra una relación de asociación con la posesión de oficinas propias, tal como se aprecia en la tabla VIII.29, donde el valor de $p=0,0449$ es significativo al nivel de $p\leq 0,05$.

Resumiendo el análisis de atención al cliente, la atención al distribuidor y el aprendizaje continuo, en la tabla VIII.29, la correlación lineal denota que la

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

atención al cliente esta correlacionada de manera positiva con el nivel de uso de Tic's, el aprendizaje continuo posee una correlación significativa con las empresas aseguradoras que poseen Intranet.

Tabla VIII.29 Correlación de atención al cliente, al distribuidor y aprendizaje continuo

Tabulación cruzada, Test de Ji Cuadrada de Pearson					Correlación Lineal Simple	
No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación	Coeficiente	Grado de significación
49	Atención al cliente	20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0490	0.5843	0.0013
50	Atención al distribuidor	3	¿Su empresa posee Intranet?	p = 0.0042	0.0679	0.7365
		7	Uso de internet como canal de venta o distribución	p = 0.0502	-0.0254	0.8998
		79	Tiempo de antigüedad en el sector	p = 0.0295	0.0314	0.8763
52	Aprendizaje continuo	3	¿Su empresa posee Intranet?	p = 0.0443	0.3960	0.0405

8.3 Análisis de grupos (Análisis cluster).

El análisis de grupos (cluster analysis) es un conjunto de técnicas estadísticas que sirven para determinar grupos internamente homogéneos, pero distintos entre sí, bien por agrupación de unidades más pequeñas o por división de segmentos mayores (Anderberg, 1973; Hartigan, 1975). Estas técnicas clasifican individuos u objetos teniendo en cuenta todas las variables del análisis, sin referirse al comportamiento de una variable específica. Para determinar la similitud entre objetos existen diversas medidas de distancia (Sokal, 1977), pero una de las más utilizadas es la distancia euclídea. Las técnicas de análisis de grupos se aplican en investigación social y de mercados para definir tipologías e identificar segmentos de mercado (Punj y Stewart, 1983; Saunders, 1994).

Existe una gran variedad de técnicas de análisis de grupos, dentro de las cuales puede distinguirse entre las ascendentes que construyen los grupos por agregación, y las descendentes que parten del conjunto total de individuos y los y lo dividen en grupos más pequeños.

En el caso de esta investigación se utiliza el algoritmo de Johnson, que es una técnica ascendente y jerárquica, que utiliza como entrada la matriz de

distancias euclídeas entre todos los pares de individuos u objetos y los va agrupando de forma secuencial. El algoritmo de Johnson es ideal para muestras pequeñas y que tengan alguna característica (variable nominal) que puede identificar de manera individual a los miembros de grupos.

La distancia euclídea es una medida de la similitud o proximidad entre pares de objetos, que suele utilizarse en el análisis de grupos (Anderberg, 1973; Hartigan, 1975); Van Ryzing, 1977). Mide la distancia entre dos puntos en un espacio geométrico de n dimensiones. Dados los puntos i y j , en un espacio n -dimensional, la distancia entre ellos d_{ij} se formula del modo siguiente:

$$d(X_i, X_j) = \left[\sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 \right]^{1/2}$$

Siendo X_{ik} y X_{jk} las proyecciones de los puntos i y j sobre la dimensión k ($k=1,2,3,\dots,n$).

El objeto de esta técnica es generar una tipología de empresas del sector asegurador, identificando grupos de homogéneos para analizar el comportamiento de cada grupo y para ello se van a seleccionar las variables relativas a la posesión y antigüedad de página Web y de Intranet, además del nivel de uso de TIC's que consideran poseen en su empresa, además, se seleccionan las variables de opinión respecto al grado de influencia que ejercen las TIC's en el desempeño, competitividad y el cambio en la estructura organizativa.

La figura VIII.12, muestra los aspectos concretos de la aplicación de la técnica, donde se selecciona el algoritmo de Johnson⁴⁰, que es especial para muestras pequeñas y puede incluir una "variable texto", que permite identificar a cada uno de los integrantes de los grupos. Además se selecciona la opción de estandarizar variables, debido a que las escalas no son homogéneas y se retienen tres grupos.

⁴⁰ Es una técnica de análisis de grupos ascendente y jerárquica. Utiliza como input la matriz de distancias euclídeas entre los pares de elementos y los va agrupando de forma secuencial, según su similitud o menor distancia. El algoritmo de Johnson inicia el proceso de agrupamiento considerando a cada elemento como un cluster. El procedimiento básico de encadenamiento de los elementos ha sido el denominado completo

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

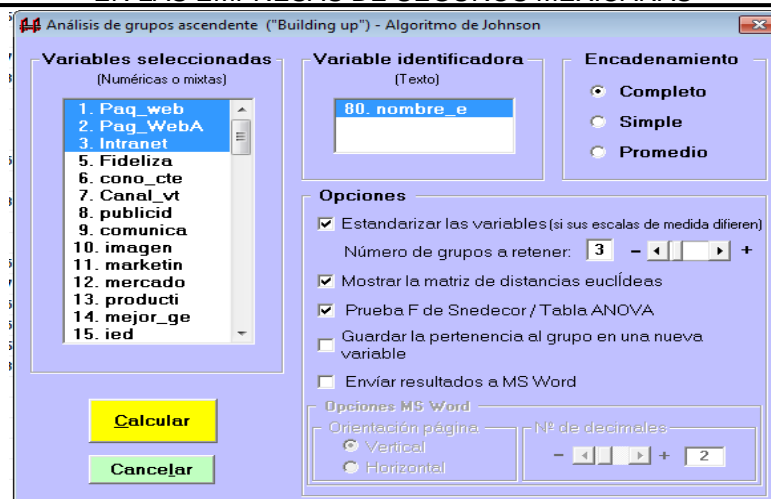


Figura VIII.12 Análisis de grupos
Gráfico generado por el software Dyane Versión 4

De acuerdo a los resultados arrojados en la tabla VIII.30, donde se presenta una tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las variables en los grupos generados, se han encontrado tres grupos con las siguientes características:

- El grupo 1, posee la característica de poseer página web, además de la mayor antigüedad poseer página Web (más de 10 años), y la posesión de Intranet (desde hace 10 años o más) y el atributo de hacer un uso intensivo de Tic's. Este grupo ocupa una posición competitiva intermedia en los tres grupos. A este grupo se le puede denominar como "grupo uso intensivo de Tic's".
- El grupo 2, posee la característica de que tiene el menor tiempo (entre 2 y años), y está de acuerdo en que las TIC's influyen en el desempeño, la competitividad y el cambio en las estructuras organizativas, y ocupa una posición competitiva. A este grupo, se le puede denominar como de "opinión favorable".
- El grupo 3, tiene la característica de que posee una opinión media baja hacia la afirmación de que las TIC's influyen en el desempeño, la competitividad y el cambio en las estructuras organizativas. A este grupo se le puede denominar como de "opinión desfavorable" hacia las TIC's.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Los integrantes de los grupos pueden observarse en la figura VIII.13, que es un dendograma⁴¹ que muestra gráficamente la formación e identificación de los grupos retenidos.

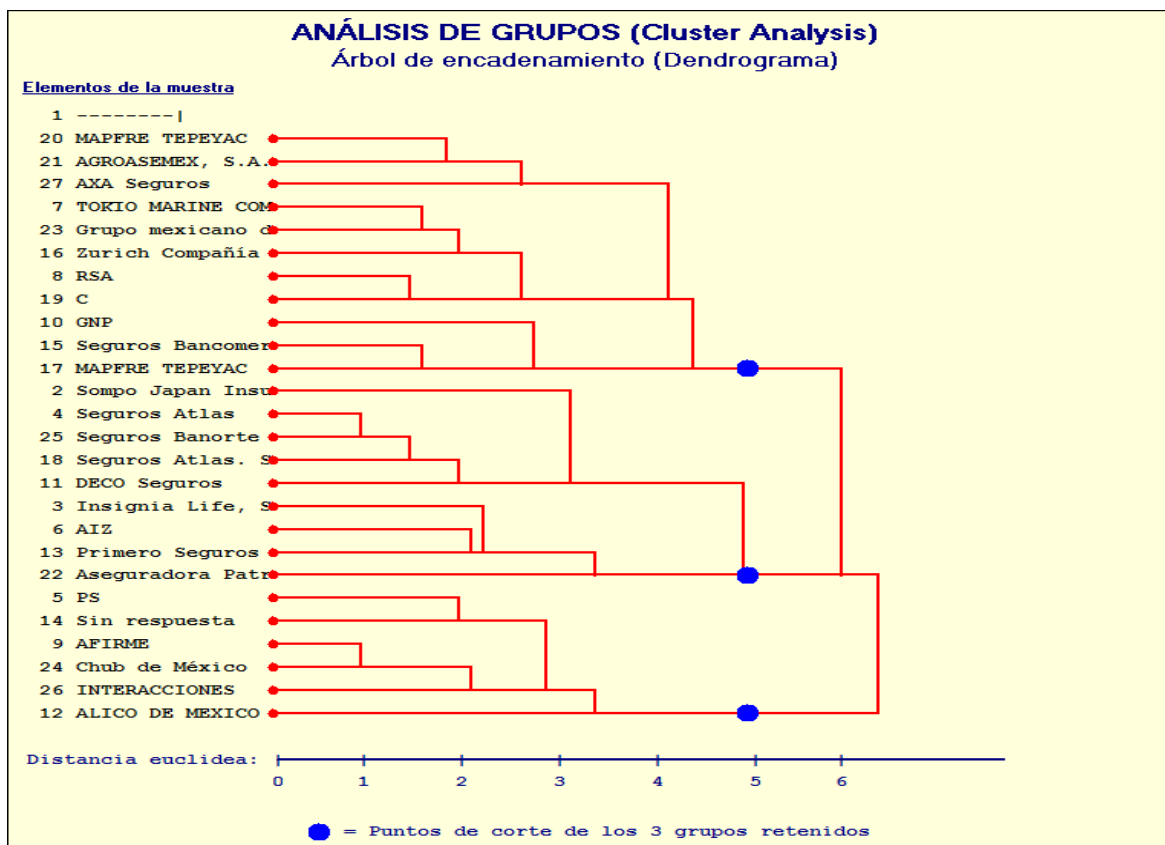


Figura VIII.13
Generada por el software Dyane Versión 4

⁴¹ Un dendrograma es un tipo de representación gráfica o diagrama de datos en forma de árbol (Dendro=árbol) que organiza los datos en subcategorías que se van dividiendo en otros hasta llegar al nivel de detalle deseado (asemejándose a las ramas de un árbol que se van dividiendo en otras sucesivamente). Este tipo de representación permite apreciar claramente las relaciones de agrupación entre los datos e incluso entre grupos de ellos aunque no las relaciones de similitud o cercanía entre categorías. Observando las sucesivas subdivisiones podemos hacernos una idea sobre los criterios de agrupación de los mismos, la distancia entre los datos según las relaciones establecidas, etc.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

Tabla VIII.30

Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las variables en los grupos generados
(Con prueba F de Snedecor / Tabla ANOVA)

			Total muestra	Grupos originados por la partición			
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	
Nº de integrantes: Suma de cuadrados:			27 324.67	12 67.58	9 65.56	6 24.83	
Nº	Identificación de las variables	Estadísticos					F de Snedecor
1	Paq_web - ¿Su empresa posee actualmente una página Web?	Media: Desv.Std.	1.00 0.00	1.00 + 0.00	1.00 0.00	1.00 - 0.00	F(2, 24) = 0.00 p = 1.0000
2	Pag_WebA - ¿desde cuando posee página Web?	Media: Desv.Std.	2.93 0.77	3.58 + 0.49	2.33 - 0.47	2.50 0.50	F(2, 24) = 17.65 p = 0.0000
3	Intranet - ¿Su empresa posee Intranet?	Media: Desv.Std.	3.63 1.25	4.58 + 0.49	2.33 - 1.05	3.67 0.75	F(2, 24) = 19.23 p = 0.0000
4	tic_rend - Desempeño en su empresa	Media: Desv.Std.	3.48 1.47	3.83 0.90	4.56 + 0.68	1.17 - 0.37	F(2, 24) = 35.88 p = 0.0000
5	Competit - Competitividad	Media: Desv.Std.	3.63 1.42	3.92 0.95	4.33 + 1.25	2.00 - 1.15	F(2, 24) = 7.79 p = 0.0025
6	estr_org - Cambio en las estructuras organizativas	Media: Desv.Std.	3.33 1.44	3.58 0.95	4.44 + 0.68	1.17 - 0.37	F(2, 24) = 30.07 p = 0.0000
7	uso_tics - Nivel de uso de TIC's	Media: Desv.Std.	3.26 1.14	3.83 + 0.55	3.67 0.67	1.50 - 0.76	F(2, 24) = 25.81 p = 0.0000
8	ERP - ¿Su empresa posee un sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP)?	Media: Desv.Std.	1.63 0.48	1.58 0.49	1.44 - 0.50	2.00 + 0.00	F(2, 24) = 2.70 p = 0.0874

+ : Grupo con media más alta
- : Grupo con media más baja

8.4 Contrastación de las hipótesis de investigación.

Para contrastar las hipótesis de investigación planteadas se utilizó la técnica estadística de tabulación cruzada⁴² y el Test de la Ji Cuadrada de Pearson⁴³, de las variables

La hipótesis H1: “*El uso de las Tecnologías de información y comunicaciones hace más competitivas a las empresas de seguros mexicanas*”, partiendo del cruce de la variable competitividad y el uso de TIC's, en la tabla VIII.31, podemos constatar que se rechaza la hipótesis afirmativa de que el uso en general de TIC's hace más competitivas a las empresas de seguros mexicanas.

Sin embargo, de manera particular, se debe considerar que el uso específico de TIC's, incide en la competitividad de la empresa aseguradora, tal es el caso del uso de internet como herramienta de comunicación, para intercambio electrónico de datos y Nivel de uso de TIC's, los cuales si inciden en la competitividad de este sector según los resultados encontrados.

Tabla VIII.31 Tabulación cruzada de la competitividad y TIC's.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora (Uso de TIC's)	(Ji Cuadrado) Grado de significación p
18	Competitividad	1	Su empresa posee actualmente una página Web	p = 1.0000
		2	Desde cuando posee página Web	p = 0.9937
		3	Su empresa posee Intranet	p = 0.8881
		5	Internet como elemento de fidelización de clientes	p = 0.2782
		6	Uso de internet para conocer mejor las necesidades de los clientes	p = 0.5757
		7	Uso de internet como canal de venta o distribución	p = 0.7281
		8	Para publicidad de sus productos	p = 0.3678
		9	Grado de uso de internet como herramienta de comunicación	p = 0.0006
		10	Uso de internet como mejora de imagen	p = 0.0854
		11	Uso de internet como estrategia de marketing	p = 0.1721
		12	Uso de internet como oportunidad de mercado	p = 0.2919
		13	Como medio para mejorar la productividad	p = 0.1322
		14	Como un medio para mejorar la gestión	p = 0.0752
		15	Grado de uso de internet para intercambio electrónico de datos	p = 0.0090
		16	Videoconferencias	p = 0.0764
20	Nivel de uso de TIC's	p = 0.0385		

⁴² Es una forma sencilla de describir los comportamientos o características de grupos sociales en función de los atributos u otras características de tales grupos (Santesmases, 2009).

⁴³ Este test permite averiguar si existe una diferencia significativa entre los valores esperados y los observados dentro de un conjunto de datos (Luque, 1997). Aplicado a una tabla de contingencias, permite determinar el grado de relación o asociación entre dos variables, pero no proporciona información sobre la dirección de la misma, la cual debe inferirse de los resultados contenidos en la tabla de contingencias (Santesmases, 2009).

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

La hipótesis H2, “El nivel de uso de TIC’s influye significativamente en el desempeño de la empresa”, en base al análisis de los resultados de la figura VIII.14, podemos confirmar que se acepta la hipótesis H2, de acuerdo a los resultados de $p = 0,0040$, lo que denota una relación de asociación entre el nivel de uso de TIC’s y el desempeño de las empresas aseguradoras.

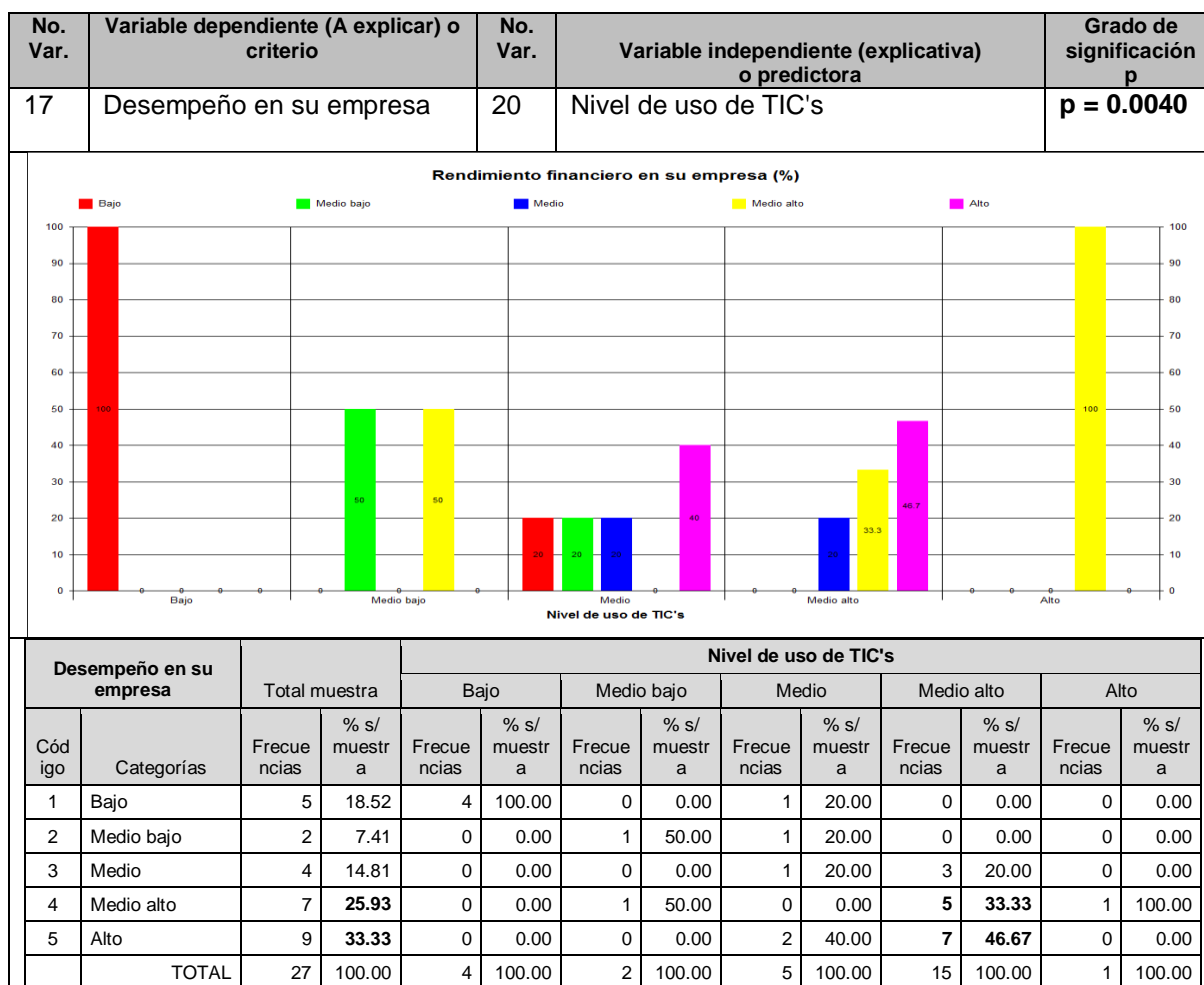
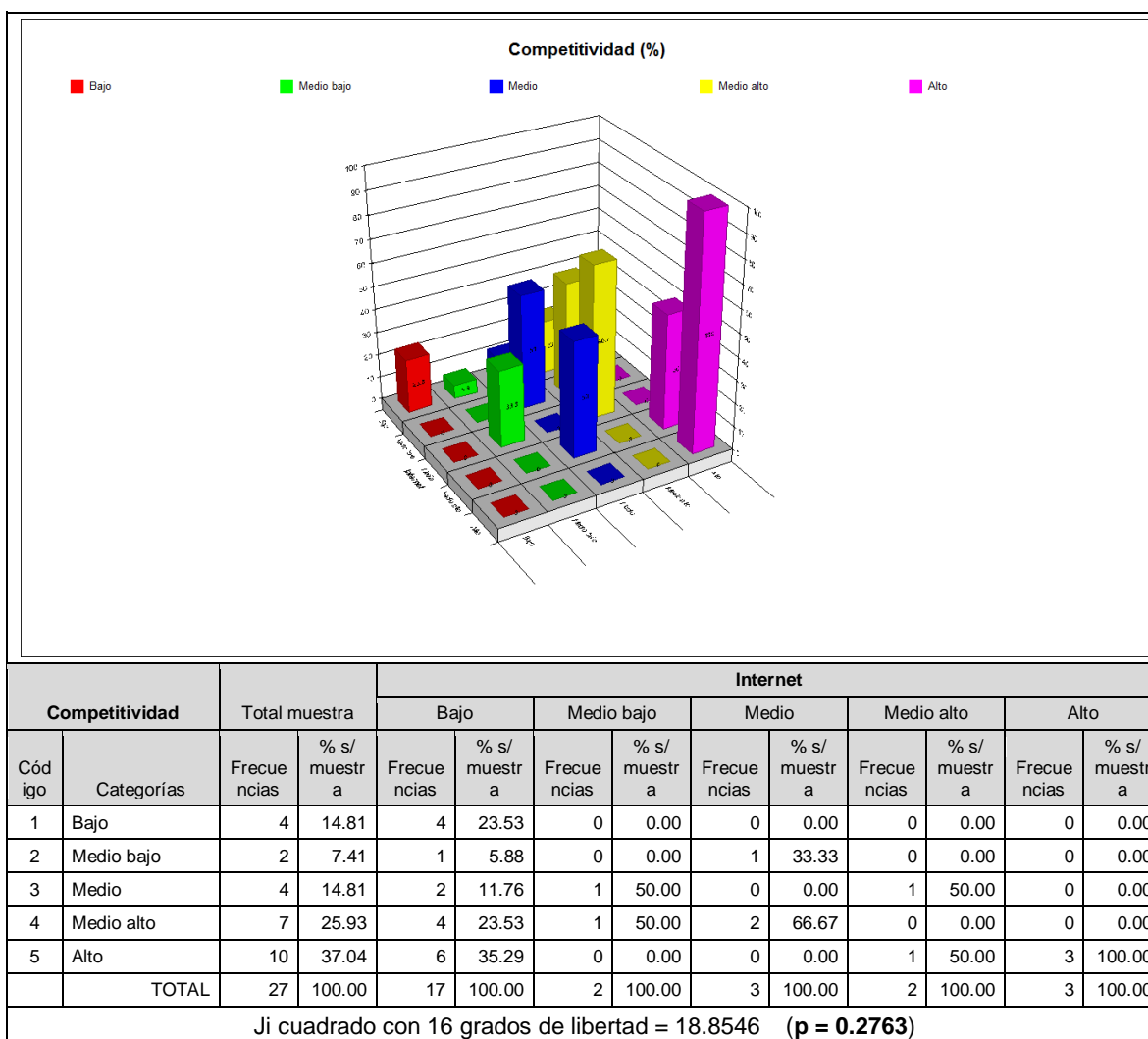


Figura VIII.14 Desempeño y nivel de uso de TIC's.

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

En cuanto a la hipótesis H3 “Los canales de distribución de seguros por internet, hacen más competitivas a las empresas aseguradoras”, en la figura VIII.15, muestra que no existe una relación de asociación significativa entre el desempeño y el canal de distribución de seguros por internet, de acuerdo a los resultados encontrados en base a la opinión de los directivos, por lo cual se rechaza la hipótesis H3.



Competitividad		Total muestra		Internet									
				Bajo		Medio bajo		Medio		Medio alto		Alto	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Bajo	4	14.81	4	23.53	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
2	Medio bajo	2	7.41	1	5.88	0	0.00	1	33.33	0	0.00	0	0.00
3	Medio	4	14.81	2	11.76	1	50.00	0	0.00	1	50.00	0	0.00
4	Medio alto	7	25.93	4	23.53	1	50.00	2	66.67	0	0.00	0	0.00
5	Alto	10	37.04	6	35.29	0	0.00	0	0.00	1	50.00	3	100.00
	TOTAL	27	100.00	17	100.00	2	100.00	3	100.00	2	100.00	3	100.00

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 18.8546 (p = 0.2763)

Figura VIII.15 Tabulación cruzada de la competitividad y canal de distribución de seguros por internet

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

La hipótesis H4: “El nivel de uso de TIC’s incide en el cambio de las estructuras organizativas de las empresas de seguros mexicanas”, en la figura VIII.16, se observa que de acuerdo a los resultados obtenidos de las opiniones de los directivos, la asociación entre estas variables es altamente significativa, por lo que se confirma la hipótesis H4, de que el nivel de uso de TIC’s incide en el cambio de las estructuras organizativas de las empresas de seguros mexicanas.

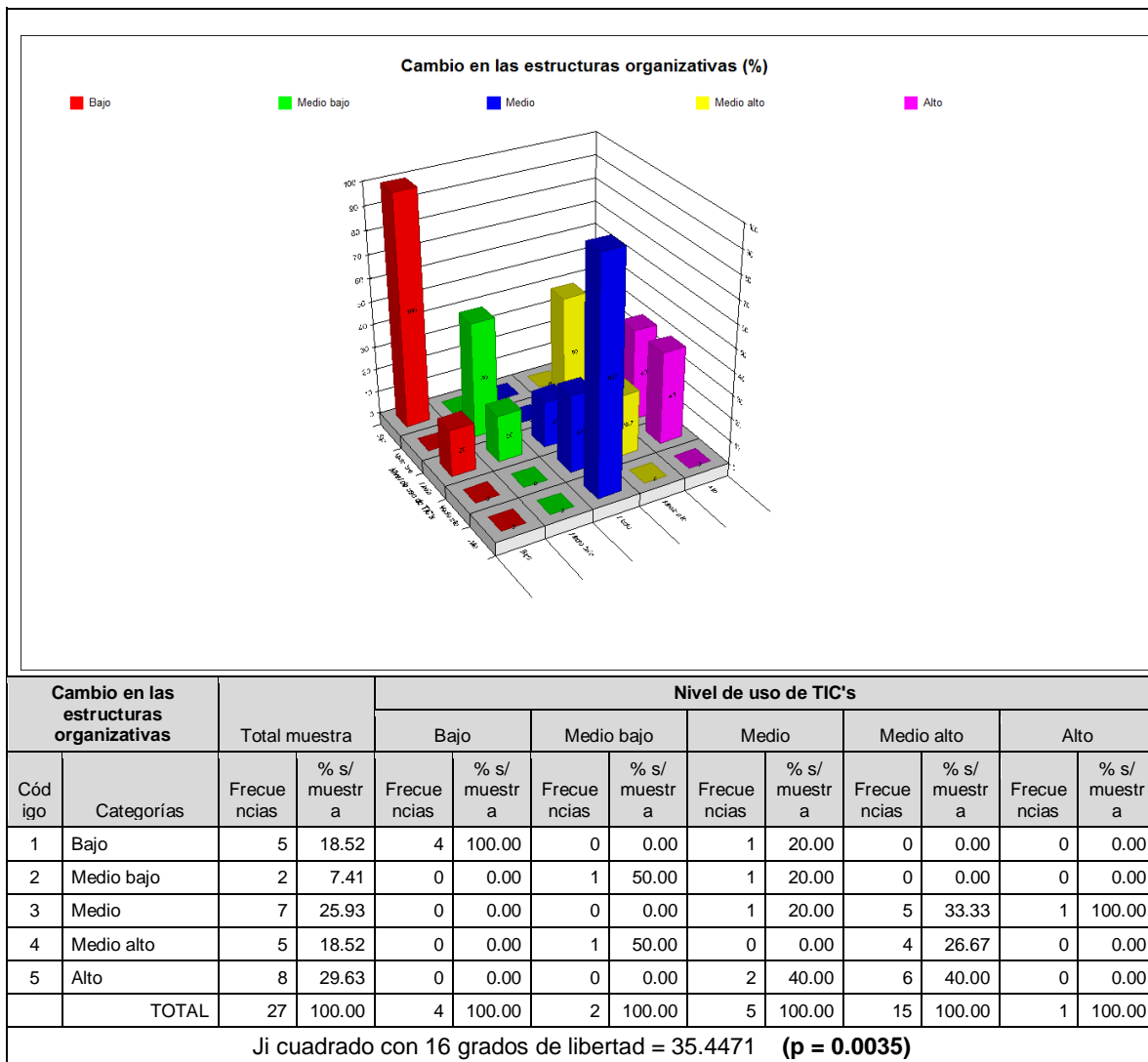


Figura VIII.16 Tabulación cruzada del cambio en las estructuras organizativas y nivel de uso de TIC's

VIII. ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE APLICACIÓN DE LAS TIC'S
 SOBRE EL DESEMPEÑO, LA COMPETITIVIDAD Y LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS
 EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS MEXICANAS

La hipótesis H5, “*Los acuerdos de cooperación y alianzas hacen más competitivas a las empresas de seguros mexicanas*”, involucra a la variable competitividad como variable dependiente o variable explicar, a partir de la variable alianzas y acuerdos de cooperación como variables independientes o explicativas de la competitividad.

A partir del análisis de la tabla VIII.32, que muestra los resultados de la tabulación cruzada de la variable competitividad y las variables relativas a las alianzas y acuerdos de cooperación, podemos confirmar que se rechaza la hipótesis H5 “*Los acuerdos de cooperación y alianzas hacen más competitivas a las empresas de seguros mexicanas*”, debido a que en la mayoría de las variables relativas arroja valores de asociación no significativos, es decir, que las alianzas y acuerdos de cooperación no influyen en la competitividad del sector asegurador mexicano.

Tabla VIII.32 Prueba de hipótesis de competitividad y alianzas.

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora. (Alianzas)	(Ji Cuadrado) Grado de significación (p)
18	Competitividad	28	Con instituciones bancarias para distribuir seguros	p = 0.4799
		29	Con empresas que administran tarjetas de crédito	p = 0.8440
		30	Con distribuidores automotrices	p = 0.1476
		31	Sector inmobiliario	p = 0.3281
		32	Sector salud	p = 0.0403
		33	Call centers	p = 0.5345
		34	Tiendas de autoservicios	p = 0.7865
		35	Agencias de viajes	p = 0.7808
		36	Alianzas universidades públicas y privadas	p = 0.7769
		37	Sector funerario	p = 0.6983
		38	Otras entidades	p = 0.8153
		39	Búsqueda de mayor ventaja competitiva	p = 0.0735
		40	Obtener una mayor cuota de mercado	p = 0.0392
		41	Diversificación	p = 0.3026
		42	Competencia y objetivos defensivos	p = 0.3863
		43	Motivaciones económicas	p = 0.4728
		44	Maximización de utilidades	p = 0.3950
		45	Mayor eficiencia por economías de escala	p = 0.4839
46	Crecimiento de ventas	p = 0.2643		

IX. CONCLUSIONES.

En la actualidad las empresas aseguradoras mexicanas se encuentra incorporadas a algún grupo financiero, más del 50% presenta capital mayoritariamente extranjero con autorización para operar como filiales de instituciones financieras del exterior. En la búsqueda de estrategias competitivas, adoptan de manera intensiva tecnologías de información y comunicaciones y en general realizan inversiones importantes en TIC's y desarrollan estrategias basadas en alianzas (el caso de banca-seguros), subcontratación de servicios, desarrollo de nuevos productos y nuevos canales de distribución más ágiles y económicos, buscando además una mejor calidad en sus productos y servicios. En este sentido, las indagaciones realizadas en esta investigación sobre el impacto del uso de TIC's sobre el desempeño empresarial del sector asegurador mexicano, confirman lo que en algunos casos ya han encontrado otras investigaciones precedentes (Harris and Katz,[1991], Bender [1986], Brynjolfsson y Hitt [1996], Harris y Katz, [1998], Nájera, [2005]), en las principalmente se destacan los hallazgos en los que las TIC's se correlacionan positivamente con el desempeño y los índices de productividad y la competitividad empresarial. La particularidad y valor añadido de esta investigación es que identifica en particular los tipos de TIC's que inciden en la competitividad de estas empresas.

A continuación se detallan los hallazgos más significativos de la investigación:

9.1 Uso de internet.

La totalidad de las empresas posee el atributo de poseer página Web, la mayoría tiene una antigüedad entre 6 y 10 años, de igual manera la posesión de Intranet por el colectivo asegurador mexicano es muy amplia, tan solo un pequeño porcentaje del 11% no posee Intranet, y los que la poseen tiene una antigüedad entre 5 y 10 años. Una característica distintiva de las páginas Web es que poseen buzón de correo electrónico y servicios de cotización en línea, además de un uso orientado hacia la fidelización de clientes y conocimiento de las necesidades de los clientes.

El uso de internet presenta una tendencia de uso medio como canal de venta o distribución, publicidad de productos, mejora de imagen, estrategia de marketing, oportunidad de mercado, mejora de la gestión. Las alianzas estratégicas para diversificación, presentan una tendencia de uso media, como lo hacen también las alianzas estratégicas para competencia y objetivos defensivos y las alianzas por motivaciones económicas, para maximizar de utilidades y para obtener mayor eficiencia por economías de escala. La orientación al trabajo en grupo, presenta una recurrencia media, igualmente el aprendizaje continuo, la satisfacción al cliente, capacidad de innovación, actualización de sus sistemas de información, la imagen empresarial,

El uso de internet como herramienta de comunicación es medio alto, de igual manera para el intercambio electrónico de datos, y en general, consideran que el nivel de uso de TIC's es medio alto.

Las empresas aseguradoras, consideran que el uso de TIC's influye de manera alta en el desempeño de su empresa, de la misma forma consideran influye en la competitividad y en el cambio en las estructuras organizativas.

El uso de internet como medio para mejorar la productividad es medio bajo, lo que representa una oportunidad a mejorar.

Podemos resumir que el uso de internet se manifiesta sobre todo como herramienta de comunicación, así mismo en orden de menor importancia, el uso para la mejora de imagen, intercambio electrónico de datos, medio de mejora para la gestión, estrategia de marketing, medio para mejorar la productividad, para publicidad de productos y canal de venta o distribución, los se encuentran próximos a un nivel medio. La menor aplicación del internet es para conocer las necesidades de los clientes, elemento de fidelización, videoconferencias, oportunidad de mercado, que se encuentran próximos a un nivel de uso medio bajo.

9.2 Outsourcing.

Las empresas aseguradoras recurren de frecuentemente a la subcontratación de servicios de reparación de siniestros, servicios generales, de igual manera, hacen un uso regular en la subcontratación de servicios informáticos, servicios

financieros gestión de inversiones, gestión de recursos humanos y de de otros servicios.

El mayor tipo de subcontratación de servicios al que recurren las empresas de seguros mexicanas, es el de servicios generales, le siguen en orden de menor importancia el de servicios informáticos, los cuales se encuentran más próximos a un nivel medio alto. El outsourcing de servicios financieros, gestión de inversiones, recursos humanos y otros servicios se encuentran próximos a un nivel medio.

En el outsourcing, (los servicios informáticos, financieros, gestión de inversiones, gestión de recursos humanos, servicios generales y otros servicios), se ven influenciados por el uso de internet (como mejora de imagen, mejora de gestión, canal de venta y videoconferencias, también el canal de venta telefónico influye en el outsourcing, así como el atributo de posesión de oficinas propias.

Aplicando la correlación lineal para indagar el sentido de la asociación, se observa que solamente el nivel de uso de TIC's muestra una relación de asociación positiva significativa con el outsourcing de servicios informáticos.

Se descarta una asociación significativa entre el outsourcing de servicios financieros y el canal de ventas de seguros vía telefónica, esto se detectó indagando el sentido de la asociación mediante una correlación lineal.

El outsourcing de gestión de inversiones, presenta una correlación positiva significativa con el nivel de uso de TIC's, igualmente el outsourcing de gestión de recursos humanos, refleja una asociación positiva significativa entre el outsourcing de recursos humanos y el uso de internet como un medio para mejorar la gestión.

Respecto al outsourcing de servicios generales con la posesión de oficinas propias, se observa que no es significativo el coeficiente de correlación, por lo que se descarta que la posesión de oficinas propias influya de manera importante en el outsourcing de servicios generales.

9.3 Alianzas.

Las empresas aseguradoras recurren a las alianzas estratégicas en la búsqueda de una mayor ventaja competitiva y poseen una orientación media alta a la atención al cliente y al distribuidor.

Existe una recurrencia alta en el establecimiento de alianzas para obtener una mayor cuota de mercado, crecimiento de ventas, distribución de seguros a través de sus propias agencias y mediante corredores.

Las alianzas comerciales para distribuir seguros, presentan también una recurrencia baja, con instituciones bancarias , con empresas que administran tarjetas de crédito, distribuidores automotrices, sector inmobiliario, sector salud, call centers, tiendas de autoservicios, agencias de viajes, universidades públicas y privadas, sector funerario y con otras entidades, la distribución de seguros a través de bancos, vía telefónica, por Internet, a través de alianzas con bancos, distribución de seguros a través de tiendas de autoservicios, todos ellos presentan una baja recurrencia.

Resumiendo, observamos que las alianzas comerciales de las entidades aseguradoras, la más comunes son con instituciones bancarias para distribuir seguros, con empresas que administran tarjetas de crédito y call centers, las cuales tienen un nivel medio, mientras que el resto de alianzas se encuentran próximo a un nivel medio bajo de utilización.

9.4 Sistemas de planeación y gestión de recursos (ERP).

Aproximadamente dos terceras partes de las empresas aseguradoras mexicanas poseen un sistema de planeación de recursos empresariales, y consideran que contribuye de manera media a la mejora de su imagen, a la rápida adaptación a los cambios, a la integración de la información de las áreas vitales.

De igual manera los sistemas de planeación y gestión de recursos contribuyen de manera media alta a la confiabilidad en la información del sistema, a la mejora del servicio al cliente, de manera alta a la mejora en los tiempos de respuesta, a la reducción de operativos, a la competitividad de su empresa.

Básicamente la mayoría de los aspectos se ubican en un nivel medio alto, excepto por la integración de la información de las áreas vitales y la rápida adaptación al cambio, que se encuentran más próximos a un nivel medio.

9.5 Desempeño empresarial.

El desempeño se ve influenciado por el grado de utilización de internet como herramienta de comunicación, así mismo, con el uso de internet para el intercambio electrónico de datos y el nivel de uso de las TIC's. Se observa además que el nivel de uso de TIC's está correlacionado positivamente con el desempeño.

9.6 Competitividad.

La competitividad se ve impactada por el grado de uso de internet como herramienta de comunicación, el grado de uso de internet para intercambio electrónico de datos y en general del uso de TIC's. También muestra correlación positiva con la comunicación, el intercambio electrónico de datos y el nivel de uso de TIC's.

9.7 Cambio en las estructuras organizativas.

El cambio en las estructuras organizativas se ve impactado por el grado de uso de internet para intercambio electrónico de datos, el uso de internet para videoconferencias, el nivel de uso de TIC's y las alianzas con bancos. Otra variable que influye en el cambio en las estructuras organizativas, es el canal de distribución de seguros mediante alianzas con bancos.

9.8 Conclusiones finales.

De acuerdo con la prueba de las hipótesis planteadas, se puede concluir que alianzas no inciden en la posición competitiva de las empresas de seguros mexicanas, de igual manera, se rechaza la afirmación de que el uso de TIC incide en la posición de las empresas de seguros mexicanas.

Se detectó una relación de asociación significativa entre el nivel de uso de TIC's y el desempeño de la empresa, por lo que se puede afirmar que el nivel de uso de TIC's influye significativamente en el desempeño de las empresas de seguros.

Se rechaza la afirmación de que los canales de distribución de seguros por internet, hacen más competitivas a las empresas aseguradoras.

De acuerdo a la percepción de los directivos de las empresas aseguradoras mexicanas, existe el acuerdo de que el nivel de uso de TIC's incide en el cambio de las estructuras organizativas de las empresas de seguros mexicana.

Se encontró la evidencia empírica de que *Las empresas que poseen un sistema de planeación y gestión de recursos (ERP)*, generan un mejor desempeño.

De acuerdo con la percepción de los directivos, se encontró que algunas aplicaciones específicas de internet, como el grado de uso como "herramienta de comunicación" e intercambio electrónico de datos", incide en la competitividad de sus empresas. De la misma forma, consideran que el nivel de uso de TIC's influye en el desempeño, la competitividad y el cambio en las estructuras organizativas.

Se destaca el hecho de que un grupo de empresas aseguradoras mexicanas, que hace un uso intensivo de TIC's posee mejor posición competitiva.

Otras conclusiones que se desprenden del análisis del estudio empírico son las siguientes:

Cabe aclarar que el simple atributo de utilizar tecnologías de información y comunicaciones no hace más competitivas a las empresas del sector asegurador, sin embargo, la intensidad o nivel de uso, si influye en la

competitividad de las empresas de este sector, dado que se encontró una relación de asociación significativa entre el nivel de uso de Tic's y la posición competitiva que poseen las empresas.

Otra bondad de esta investigación es que detecta que tecnología de la información son las que están incidiendo en la competitividad de las empresas aseguradoras, dentro de lo cual se pueden clasificar básicamente dos tipos de tecnologías: las de bajo costo o dominio general y las de alto costo.

Las tecnologías de bajo costo o dominio general son aquellas tecnologías que están disponibles para todas las empresas y su dominio es general y tienen la característica de tener un costo muy bajo, dado que es una tecnología de uso generalizado y viene implícito en el hardware y software actual, tal como el internet, el correo electrónico, videoconferencia, etc.

Las tecnologías de alto costo implican un inversión fuerte en Tic's, tal es el caso de una servidor de Intranet, los Sistemas de Información de planeación de recursos empresariales (ERP's), los cuales implican hacer fuertes inversiones para su implementación.

9.9 Conclusiones adicionales derivadas de análisis del entorno y factores coyunturales.

9.9.1 Impacto de los cambios de la normatividad en el sector asegurador.

Otras conclusiones derivadas del análisis del entorno del mercado asegurador actual se desprenden de las modificaciones al marco jurídico actual, se encuentra en puerta una reforma financiera que va a impactar a la operación de las empresas aseguradoras mexicanas, sin embargo, de acuerdo a la opinión de los especialistas y directivos de las asociaciones del ramo aseguradoras (AMIS, entre otras), estas reformas traerán consigo beneficios de fortalecimiento y buenas expectativas de crecimiento del sector. La reforma financiera promoverá el crecimiento del sector porque impulsa que las instituciones financieras participen activamente en la otorgación de créditos a la población.

9.9.2 Influencia de la Economía en el sector.

La economía mexicana ha mostrado un sostenido crecimiento en los últimos años; elevadas reservas internacionales, inflación controlada, creciente actividad industrial y económica, combinadas con una mala situación en Europa plena de volatilidad y aversión al riesgo, ha generado un crecimiento significativo de las inversiones en este país. La estabilidad del país, las expectativas de crecimiento de la demanda de seguros y la brecha entre México y otros mercados latinoamericanos presentan un mercado potencial que espera ser desarrollado

La penetración del sector asegurador en México todavía es muy baja, cuando se compara con países, México tiene como perspectiva alcanzar en 2016 el 2,7% del PIB, en el 2012 apenas se aproxima al 2% del PIB.

9.9.3 Fusiones y Adquisiciones y creación de nuevas empresas.

Es importante destacar que el sector ha sufrido un proceso de fusiones adquisiciones, privatización de empresas y creación de corporaciones en nuevos ramos de asegura miento, efectuados esencialmente a partir de la década de los noventa, con el control de la propiedad de las aseguradoras de capitales extranjeros.

La política económica entre 1980 y 2005 ha implicado cambios estratégicos en las empresas aseguradoras: la transformación de la orientación corporativa hacia el mercado de capitales para la negociación de títulos y valores, la transferencia en su control y propiedad, la extranjerización del sector asegurador, el dominio de los grupos financieros y de las grandes aseguradoras independientes oligopólicas, y el retiro del Estado en la conducción del mercado. Dichos cambios constituyen algunos de los rasgos centrales de la transformación del sector y del funcionamiento actual de las corporaciones de seguros.

La participación del capital extranjero en el sector asegurador aumentó de 2% en 1994 a 53% en 2005 y sigue aumentando.

9.10 Limitaciones del estudio y recomendaciones de futuras líneas de investigación.

Esta investigación al ser un estudio descriptivo transversal, solo refleja una instantánea del momento, lo cual puede influir en los resultados por algunos factores coyunturales, por lo que se recomienda hacer un estudio descriptivo longitudinal, para verificar la uniformidad y dinámica de los hallazgos. Por otro lado, la medición depende en gran parte de la percepción de los directivos, el cual puede estar cargado de cierta subjetividad, además, se realiza también una medición cuantitativa de los resultados financieros de las compañías aseguradoras, para verificar la congruencia de la percepción de los directivos.

E: BIBLIOGRAFÍA. ANEXOS E ÍNDICES

X. Bibliografía.

A. Afuah (2004): Business models – a strategic management approach, Mc Graw Hill Irwin, Nueva York.

Acha, V. (2007): Open by Design: The Role of Design in Open Innovation. Department of Innovation, Universities and Skills.

Adler, P.; Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1): 17-40.

Ahuja, G. (2000): “*Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study*”, Administrative Science Quarterly, Vol. 45, p. 425-455.

Ahuja, G., y Katila, R. (2004). “*Where Do Resources Come From? The Role of Idiosyncratic Situations*”. Strategic Management Journal, 25(8-9): p. 887-907.

Alavi, M. y Leidner, D. (2001): “*Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*”, MIS Quarterly, Vol. 25 (1): 107-136.

Albarrán Lozano, I. (2,000): “*La actividad aseguradora: importancia, revisión e integración de conceptos fundamentales*”, Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UCM.

Almeida, P., Phene, A. y Grant, R. (2003): “*Innovation and Knowledge Management: Scanning, Sourcing and Integration*”, en Easterby-Smith, M. y Lyles, M.A. (Eds.): Organizational Learning and Knowledge Management, Londres: Blackwell Publishing, 356-371.

Amit, R., Zott, C. , (2001): “*Value creation in e-Business*”, Strategic Management Journal, 22, pág. 493-520.

Anderberg, Michael R. (1982): *Cluster Analysis for applications*, Academic Press, Inc., New York.

Ansoff, I. (1962). Corporate Strategy. New York: McGraw Hill.

Aoki, M. (1990): “*La estructura de la economía japonesa*”, Fondo de Cultura Económica, México.

Appiah-Adu, K. Y Singh, S. (1998): “*Customer orientation and performance: A study of SMEs*”. Management Decision, Vol. 36,% 385-394.

Argote, L. e Ingram, P. (2000): "*Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*", Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 82 (1): 150-169.

Arrazola, Jaime., (2007): "*Hacia un nuevo modelo: la empresa global integrada*", Universia Business Review, actualidad económica, segundo trimestre

Atuahene-Gima, K.; Ko, A. (2001): "*An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and and Entrepreneurship orientation Alignment of Product Innovation*", Organizational Science, Vol. 12, núm. 1, p. 54-71.

Avella, L.; Vázquez, D. (2005): "*Es la fabricación ágil un nuevo modelo de producción*", Universia Business Review, Segundo Trimestre, p. 94-107.

Banerjea, S. Kahn, R. y Petit, C. (2006): Dare To Be Different. Why Banking Innovation Matters Now, IBM Global Services, Somers, Nueva York.

Barney J. (1991): "*Firm resources and sustained competitive advantage*". Journal of Management, 17, p. 99– 120.

Barney, J. (1991): "*Firm resources and sustained competitive advantage*", Journal of Management, vol. 17(1): p. 99-120.

Bender, D. H.,(1986): "*Financial Impact of Information Processing*". Journal of Management Information Systems, vol.3, (2): p. 22-32.

Betancourt, José R. (2002), Ediciones T.G.Red, 2000, Tercera edición, Porlamar.

Bierly, P. y Chakrabarti, A. (1996): "*Generic Knowledge Strategies in the US Pharmaceutical Industry*", Strategic Management Journal, Vol. 17 (1): 123-135.

Black, S. E. y Lynch, L.M. (2001): "*How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity*", Review of Economics and Statistics, vol. 83, 3,% 434-445.

Bond, III. E.U.; Houston, M.B. (2003): "*Barriers to Matching New Technologies and Market Opportunities in Established Firms*", Journal of Product Innovation Management, Vol. 20, p. 20-135.

Brandenburger, A. M. y Stuart, H. (1996):, "*Value-based Business Strategy*". J. Econom. & Management Strategy, Vol. 5, núm. 1, pág. 5-25.

Bresnahan, T. F.; Brynjolfsson, E. y Hitt, L., (2002): "*Information Technology and Recent Changes in Work Organization Increase the Demand for Skilled Labor*", Quarterly Journal of Economics, February 2002, Vol. 117, No. 1, Pages 339-376

M. Blair Margaret M. y KOCHAN, T. A., (2000): *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation.* Washington, DC: Brookings Institution Press.

Brown, J. y Duguid, P. (1991): "*Organizational Learning and Communities of Practice: Toward an Unified View of Working, Learning and Innovation*", *Organization Science*, Vol. 2 (1): 40-57.

Brynjolfsson, E. (1993): "*The Productivity Paradox of Information Technology*", *Communications of ACM*, vol. 36(12): p. 66-77.

Brynjolfsson, E. y Hitt, L. (1996): "*Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending*", *Management Science*, vol. 42, 4, % 541-558.

Brynjolfsson, E. y Yang, S. (1996): "*Information technology and productivity: A review of the literature*", *Advances in Computers*, vol. 43, % 179-214.

Bueno Campos, Eduardo, (2007): "Organización de Empresas, estructura, procesos y modelos", Pirámide, Madrid

Burgers, W., Hill, C. y Kim. W. (1993): "A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry". *Strategic Management Journal*, 14/6, p. 419 – 432.

Byrd, T.A. ; Marshall, T.E. (1997): "Relating Information Technology Investment to Organization Performance :a Causal Model Analysis", *Omega*, vol 25, nº 1, % 43-56.

Camisón, C. (2001): "*La investigación sobre la pyme y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica*," *Papeles de Economía Española*, núm. 89-90, p. 43-83.

Camisón, C. (2003): "*La competitividad de la pyme frente a la gran empresa: un análisis a partir de los modelos alternativos de organización de la producción*", p. 687-723.

Camisón, C. (2004): "*Shared, competitive and comparative advantages: A competence-based view of industrial-district competitiveness*," *Environment and Planning A*, Vol. 36 , núm.12, p. 2227-2256.

Camisón, C.; Boronat, M.; Villar, A. (2007): "*Technical strategic alliances and performance: The mediating effect of knowledge-based competencies*", Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas –IVIE-, Documentos EC, Working Paper WP-EC-2007-11, Valencia.

Camisón Zornoza, C. Garrigós Simón, F. J. Palacios Marqués, D. (2007): "*Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el Sector Hotelero Español*",

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 13, Nº 3, 2007,% 161-182

Campa, J.M. (2004a): “*Fusiones y Adquisiciones en Europa: Una Asignatura Pendiente*”, *Universia Business Review*, 2º Trimestre,% 12-19.

Campa, J.M. (2004b): “Introduction”, *European Financial Management*, Vol. 10, núm 1, p. 7-8.

Campbell-Hunt, C. (2000): “*What have we learned about generic competitive strategy? A metaanalysis*”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21,% 127-154.

Cappelli, P.; Bassi, L.; Katz, H.; Knoke, D.; Osterman, P.; Useem, M. (1997): “Change at work”, Oxford University Press, Nueva York.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E., (2009): “Competing Through Business Models”, artículo publicado en Business Model Community, www.businessmodelcommunity.com

Castañeda, Rosalía,(2009): “Solvencia II y su impacto”, *El Economista*, Martes 19 de Abril, Valores y Dinero.

Chattopadhyay, P., Glick, W., Miller, C.C., y Huber, G. (1999): “*Determinants of executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence*”. *Strategic Management Journal*, Vol. 20,% 763-789.

Clement, A. ; Gotlieb, C.C. (1987): “Evaluation of an organisational interface : the new business department at a large insurance firm”, *ACM Transactions on Office Information Systems*, nº 4,% 328-339.

Cohen, W. y Levinthal, D. (1990): “*Absorptive capacity: A New Learning Perspective on Learning and Innovation*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128-152.

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1989): “*Innovation and Learning: Two faces of R&D*”. *Economics Journal*, 99, p. 569 – 596.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (2010): Boletín de Análisis Sectorial Seguros, Pensiones y Fianzas, cifras de marzo del 2010, Año 9 No. 33, Junio 2010

Cravens, D.W.; Piercy, N.F.; Shipp, S.H. (1996): “*New organization forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm*,” *British Journal of Management*, Vol. 7, núm. 3, p. 203-218.

Cronin, M.J. (1995): “*Doing more business in the internet. How the electronic highway is transforming American Companies*”, Van Nostrand Reinhold, Nueva York.

Chandler, A.D. (1990): “*Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*”, Harvard University Press, Cambridge.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. New York: Doubleday.

Chesbrough, H. (2006): Open Business Models, 1ª edición, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Chesbrough, H. y Appleyard, M.M. (2007): “Open Innovation and Strategy”, California Management Review, 50(1): p. 57-76.

Chesbrough, H.W. (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H.W. y Rosenbloom, R.S. (2002): “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies”, Industrial and Corporate Change, Vol. 11 (3): p. 529-555.

Das, T.K. y Teng B. (2000): “A Resource Based Theory of Strategic Alliances”. Journal of Management, 26(1): p. 31-61.

Davenport, T. (2005): “The Coming Commoditization of Processes”, Harvard Business Review, Vol. 83, núm. 6, pág. 100–108.

Day, J.D. y Wendler, J.C. (1998): “Best practices and Beyond: Knowledge Strategies”, The McKinsey Quarterly, Vol. 1, 19-25.

De Pablos Heredero, C.; Albarrán Lozano, I.; Martínez Martínez, M.A. (2003): Análisis de la virtualidad en el sector asegurador español, Revista de dirección, organización y administración de empresas, ISSN 1132-175X, Nº 29, 2003 , pags. 12-29

Dedrick, J.; Gurbaxani, V. y Kraemer, K. L. (2003): “Information Technology & Economic Performance: A Critical Review of the Empirical Evidence”. ACM Computing Surveys, vol. 35, 1, p. 1-28.

Deeds, D.L. and Rothaermel, F.T. (2003): “Honeymoons and Liabilities: The Relationship between Age and Performance in Research and Development Alliances”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 20, núm. 6, p. 468-485.

Demil Benoît, Lecocq Xavier (2009): Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica, Business Models Evolution: Towards a Dynamic Consistency View of Strategy, Universia Business Review, tercer trimestre.

De Pablos, C.; Montero, A. (1999): “La relación de la arquitectura de la tecnología de la información con la estructura organizativa en el sector asegurador español”, Organización y Dirección, No.22, p. 122-130, UPM, Madrid

Dess, G.S. Y Davis, P.S. (1984): “Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, % 467-488.

Dewan, S. y Min, C. (1997): “The substitution of information technology for other factors of production: A firm level analysis”, *Management Science*, vol. 43, 12, % 1660-1675.

Díaz, A., González, J. C., Ruiz, M. A., (2005): “Implantación de un sistema ERP en una organización”, *Revista de investigación en sistemas e Informática*, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Dickson, P. y Weaver, K. (1997): “Environmental determinants and individual – level moderators of alliance use”. *Academy of Management Journal*. 40/2, p. 404 – 425.

DiRomualdo, A., and Gurbaxani, V. (1998): Strategic intent for IT outsourcing. *Sloan Management Review*.

Doz, Y. (1996): “The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?”, *Strategic Management Journal*, 17, p. 55 – 83.
durante el periodo 2000-2007”, *Universia Business Review*, segundo trimestre 2009

Dyer, J.; Ouchi, W.G. (1993): “Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge”, *Sloan Management Review*, Vol. 35, núm. 1, % 51-63.

Dyer, J.H. and Singh, H. 1998. “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.

Faems, D.; Van Lloy, B.; Debackere, K. (2005): “Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, núm. 3, p. 238-250.

Falcone P. (2007): “Small and Medium Enterprise Clusters: Marketing and Communication Management” en MacGregor R.C. y Hodgkinson A.T. (Eds.) *Small Business Clustering Technologies, Application in Marketing Management, IT and Economics*, Idea Group, Hershey, PA, US, p. 29-60.

Flores Ruiz, D.: (2008): “Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas”, Tesis Doctoral, Universidad de Huelva

Florin, J.; Lubatkin, M.; Schulze, W. (2003): “A social capital model of high growth ventures”, *Academy of Management Journal*, 46(3): 374-384.

Françalanci, C.; Galal, H. (1998) «Information Technology and Worker Composition: Determinants of Productivity in the Life Insurance Industry», MIS Quarterly, XXII (2) 1998: 227-241.

Frishammar, J. (2005): “*Managing Information in New Product Development: A Literature Review*”, International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. 2, núm. 3, p. 259-275.

Galan, Jose luis y Castro, Ignacio (2004): “*Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social*”, Universia Business Review, Actualidad Económica, segundo trimestre 2004.

Galán, J.L. (2006): “Diseño organizativo”, Thompson, Madrid

García Canal, E. (2004): “*El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española*”, Universia Business Review, núm. 3, p. 70-83.

García Echeverría, Santiago, (1994): Teoría Económica de la Empresa, Díaz de Santos,% 10-11

García Olaverri, C. y Huerta, E., (1999): Esfuerzo Tecnológico y Competitividad. ¿Son las Empresas Españolas cada vez más Flexibles?. Papeles de Economía Española, nº 81, p.34-48.

Gargallo Castel, Ana; Pérez sanz, Javier, (2009): “*El papel de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas de economía social*”, Revista de Estudios Cooperativos, Núm. 97, sin mes, 2009,% 90-116

Garrette, B.; Dussauge, P. (2000): “*Alliances versus Acquisitions: Choosing the Right Option*”, European Management Journal, Vol. 18, núm.1, p. 63-69.

Giner de la Fuente, Fernando (2004): Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento, Esic Editorial, Madrid.

Goergen, M.; Renneboog, L. (2004): “*Shareholder Wealth Effects of European Domestic and Cross-Border Takeover Bids*”, European Financial Management, Vol. 10, núm.1, p. 9-45.

González-Benito, O.; González-Benito, J. (2005): “*Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: perspective of production and operations*”, Industrial Marketing Management, Vol. 35, núm. 797-829

Goss, E. (2001): “*The internet’s contribution to U.S. productivity growth*”, Business Economics, vol. 36, 4,% 32-42.

Grant R.M. (1996): "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm", Strategic Management Journal, Vol. 17 (1): 109-122.

Grant, R.M. (2002): Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques and Applications (Fourth Edition): Boston: MA, Blackwell Publishers.

Guadañillas, G. y Donate, M. (2006): "Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: el caso del Grupo Tecnobit", Universia Business Review, Actualidad Económica, cuarto trimestre.

Guang Qu Wen, Pinsonneault Alain, and Oh Wonseok, (2011): "Influence of Industry Characteristics on Information Technology Outsourcing", Journal of Management Information Systems / Spring 2011, Vol. 27, No. 4, % 99–127.

Guerrero Dávalos, C. y Terceño Gámez A., (2012): "Como seleccionar y contratar empresas en el outsourcing utilizando la metodología de números borrosos", Contaduría y Administración, FCA UNAM, México, Abr-Jun, Vol. 57, No.2.

Gulati, R. y Singh, H. (1998): "Managing coordination costs and appropriation concerns in Strategic Alliances". Administrative Science Quarterly, 43 (4): p.781-814.

Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): "Strategic networks", Strategic Management Journal, 21: 203-215.

Hagedoorn, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences". Strategic Management Journal, 14, p. 371 – 385.

Harris, S. E. and Katz, J. L. (1991): "Organizational Performance and Information Technology Investment Intensity in the Insurance Industry," Organizational Science, Vol. 2(3): 263-296.

Harris, S. E. and Katz, J. L. (1988): Profitability and information technology capital intensity on the insurance industry. In Proceedings of the Twenty-First Annual Hawaii international Conference on Applications Track (Kailua-Kona, Hawaii, United States). R. H. Sprague, Ed. IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA, 124-130.

Hartigan, J. A. (1975): Clustering Algorithms, John Wiley & Sons, New York.

Helfat, C. y Raubitschek, R.S. (2000): "Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products", Strategic Management Journal, Vol. 21, 961-979.

Helfat, C. y Raubitschek, R.S. (2000): "Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products", Strategic Management Journal, Vol. 21, 961-979.

Henderson, R.M. y Clark, K.B. (1990): “*Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*”, *Administrative Science Quarterly*, 35, p.9-30.

Hergueta Jaime (2009), “*Estructura organizativa en la empresa y cambio en tiempos de crisis*”, *Revistapymes*, Noviembre.

Heywood, J.B. (2002): “El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad”, España, Prentice Hall.

Hillebrand, B.; Biemans, W.G. (2004): “*Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study*”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, p. 110-122.

Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Ed. West Publishing Co., St. Paul.

Hoffmann, W.H.; Schaper-Rinkel, W. (2001): “*Acquire or Ally?-A Strategy Framework for Deciding between Acquisition and Cooperation*”, *Management International Review*, Vol. 41, núm. 2, p. 131-159.

Huerta, E.; Larraza, M.; García, C. (2005): “*Perfiles organizativos de la empresa industrial española*”, *Universia Business Review*, segundo semestre, % 26-39.

Hult, G.T.; Ketchen, D.J.; Slater, S.F. (2005): “*Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approach*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 1173-1181.

IBM (2008). “Global CEO Study: The Enterprise of the Future”. IBM.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A. (1999): “*Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership*”, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, núm. 1, p. 43-57.

Jiménez-Zarco, A. I.; Martínez-Ruiz, M.P.; González-Benito, O., (2008): Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios, *Universia Business Review*, cuarto trimestre.

Jiménez-Zarco, A.I.; Martínez-Ruiz, M.P; Gonzalez-Benito, O. (2006): “*Success Factors in New Service Performance: A Research Agenda*”, *The Marketing Review*, Vol. 6, p. 265-283.

Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., (2008): “*Reinventing your business model*”, *Harvard Business Review*, diciembre, pág. 50-59.

Kahn, K.B. (2001): “*Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance*”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 18, núm. 314-323.

Kale, P., Singh, H. y Perlmutter, H. (2000): “*Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*”. Strategic Management Journal, 21/3, p. 217 – 237.

Katz R. y Allen, T.J. (1982): “*Investigating the not-invented-here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups*”. R&D Management, 12, p. 7–19.

Kessler, E. H.; Bierly, P. E. y Gopalakrishnan, S. (2000): “*Internal vs. External Learning in New Product Development: Effects on Speed, Cost and Competitive Advantage*”, R & D Management, Vol. 30 (3): 213-223.

Khanna, T., Gulati, R. y Nohria, N. (1998): “*The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope*”. Strategic Management Journal, 19/3, p. 193 – 210.

Kim, I. y Lim, Y. (1988): “*Environment generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach*”. Academy of Management Journal, Vol. 31, % 802-827.

Kirca, A.H.; Jayachandran, S.; Bearden, W.O. (2005): “*Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*”, Journal of Marketing, Vol. 69, núm. Abril, p. 24-41.

Kock, C. J. y Torkkeli, M. (2008): “*Open Innovation: A ‘Swingers’ Club’ or ‘Going Steady’?*”, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1134489>

Kock, C.; Torkkeli, M. y Salmi, P. (2007): “*The limits of the “Open Innovation” paradigm, or: When does it pay to be open?*”. Strategic Management Society 27th Annual Conference, San Diego, EE UU.

KoKa, B.; Prescott, J. (2002): “*Strategic alliances as social capital: a multidimensional view*”, Strategic Management Journal, 23: 795-816.

Kotable, M. y R. Mudamby (2009): “*Global sourcing and value creation: opportunities and challenges*”, Journal of International Management.

Kotable, M. y Swan K. (1995): “*The role of strategic alliances in high – technology, product development*”. Strategic Management Journal, 16/8, p. 621

Kuhlmann, Federico, (2007): Conferencia “El sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica: Situación actual, eventos recientes y perspectiva en México”

Lamberg, J.A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., Suur Inkeroinen, H., (2008):“*Competitive Dynam-Inkeroinen (“Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival”*, Strategic Management Journal, 30: 1, pág. 45-60.

Levina, N., and Ross, J.W. (2003): From the vendor’s perspective: Exploring the value proposition in IT outsourcing. MIS Quarterly.

Lewit T. (1990), Comercialización creativa. México, DF: CECSA.

Laursen, K. y Salter, A .(2006): “*Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms*”, Strategic Management Journal, 27, p. 131-150.

Lecocq, X., Demil, B., Warnier, V., (2006): “*Le business model, un outil d’analyse stratégique*”, L’Expansion Management Review, 123, pág. 96-109.

Leenders, M.A.A.M.; Wierenga, B. (2002): “*The Effectiveness of Different Mechanisms for Integrating Marketing and R&D*”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 19, p. 305-317.

Lichtenberg, F. R., (1995): “*The Output Contribution of Computer Equipment and Personnel: A Firm Level Analysis*”, Journal of Economics of Innovation and New Technology, vol. 3, p. 201-217.

Litan, R. y Rivlin, A. (2001): “*Projecting the economic impact of the internet*” The American Economic Review, vol. 91, 2,% 313-317.

López Sánchez, José Ignacio, (2004): “*¿Pueden las tecnologías de la información mejorar la productividad?*”, Universia Business Review, actualidad económica, primer trimestre

Lou K. y de Rond, M. (2006): “The not invented here myth”. Nature Reviews Drug Discovery, 5, p. 451-452.

Loveman, G.W., (1988.): “*An Assessment of the Productivity Impact on Information Technologies*”, MIT Management in the 1990s, Working Paper, No. 88-054.

Loyola Lescale, J.; Pérez Barnés, A. (2002): Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Evolución del Sector Asegurador Mexicano de 1995 a 2001, Serie Documentos Descriptivos, Documento Descriptivo No. 15

Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (2000): “*Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process*”. Journal of Management, Vol. 26,% 1055-1085.

Madhok, A. (1994): “*Revisiting multinational firm’s tolerance for Joint Venture: A trust – based approach*”. Journal of international business studies. p. 117 – 132.

Magretta, J. (2002): “*Why business Models matter*”, Harvard Business Review , mayo, pág. 86-92.

March, J.G. (1991): “*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*”, Working Paper, Organization Science, USA.

Malicki H. Gregg y Nelson R. David, (2007), “*Global Sourcing: The Race to Future Strategic Competitive Advantage*”, 92nd Annual International Supply

Markusen, J. (1992), Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components, Supply and Services Canada, Ottawa.

Martínez Martínez M. A., (1994): Organización y estrategia en la empresa aseguradora. Un ejemplo del sector asegurador en España, Tesis doctoral, Universidad de Alcalá de Henares, p.108.

Martínez Martínez , M.A; De Pablos Heredero, C.; Albarrán Lozano, I. (2003): “*Análisis de la virtualidad en el sector asegurador*”, Dirección y Organización, UPM, Madrid, No.29.

Martínez Martínez , M.A, (2004): El sector asegurador como ejemplo para los sistemas de información interorganizativos en la empresa española" (Capítulo en libro “Ilustraciones de la aplicación de las tecnologías de información coord. C. de Pablos) Madrid

Matthing, J.; Saden, B.; Edvardsson, B. (2004): “*New Service Development: Learning from and with Customers*”. International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, núm. 3, p. 479-498.

McFetridge, D.G. (1995), “Competitiveness: Concepts and Measures”, Occasional Paper No. 5, Carleton University, Canada.

Medina Garrido, J.A. y Ramos Rodríguez, A.R. (2004): “*La investigación sobre las relaciones interorganizativas: un estudio bibliométrico*”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 10, N° 1, % 149-163

Menguzzato, M., & Renau. (1994). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. (Vol. 1). Brasil.

Metcalfe, S. y De Liso, N. (1998): “*Innovation, Capabilities and Knowledge: The Epistemic Connection*”, en Coombs, R. et al. (Eds.): Technological Change and Organization, 8-27, Edward Elgar Publishing.

Miles, R. Snow, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill: Nueva York.

Mintzberg, H. (1984): La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel

Montemayor Marin, et al (2008): Políticas y gestión pública para el estudio municipal: óptica académica, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008a/356/

Montijano Guardia, F.; Ruiz Fuentes, N. (2004), “*La naturaleza competitiva de la empresa banco-aseguradora*”, Estudios de economía aplicada, departamento de estadística e investigación operativa, Universidad de Jaen, Vopulúmen 22-22, p. 1-20.

Morales González, M. A., Pech Vázquez, J. L. (2000): “*Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*”, Revista Contaduría y Administración, No. 197, abril-junio 2000.

Morris, J.; Hassard, J.; McCaan, L. (2006): “*New organizational forms, human resource management and structural convergence? A study of Japanese organizations*”, Organization Studies, Vol. 27, núm. 10, p. 1485-1511.

Nagayama, K. y Weill, P. (2004): “*7-Eleven Japan Co. Ltd.: Reinventing The Retail Business Model*”, MIT Sloan School of Management, CISR Working Paper no. 338.

Nahapiet, J; Ghoshal, S. 1998: “*Social Capital, Intellectual capital, and the organizational advantage*”, Academy of Management Review, 23(2): 242-266.

Narver, J.C.; Slater, S.F.; MacLachlan, D.L. (2004): “*Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success*”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 21, núm. 334-347.

Navarrete, C. J. and Pick, J. B. (2003): Information technology spending association with organizational productivity and performance: a study of the Mexican banking industry, 1982-1992. In Creating Business Value with information Technology: Challenges and Solutions, N. Shin, Ed. IGI Publishing, Hershey, PA, 89-124.

Nesse P.J. (2008): “Open service innovation in telecom industry – case study of partnership models enabling 3rd party development of novel mobile services”, 12th International Conference ICIN, Bordeaux, France.

Newman, J. V., & Morgenstern, O. (1964). Theory of Games and Economic Behavior (5 ed.): University of Michigan Press.

Nonaka, I. y Teece, D.J. (2001): "Research Directions for Knowledge Management", en Nonaka, I. y Teece, D.J. (Eds.): Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization, Londres: Sage, 330-335.

Ohmae, K. (1989): “*The global logia strategic alliances*”. Harvard Business Review, p. 143 – 1464.

Oldenboom, N.; Abratt, R. (2000): “*Success and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa*”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18, núm. 5, p. 233-245.

Oliveira, M. (1999): “*Core Competencies and the Knowledge of the Firm*”, en Hitt, M.A. et al. (Eds.): Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration, Nueva York: John Wiley & Sons, 17-41.

Orero, A. (1997): “*La Organización Virtual*”, Comunicación de las I Jornadas de Tecnologías de Información y Recursos Humanos, Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones, Universidad Politécnica de Madrid.

Ortiz de Urbina Criado, M.; Montoro Sánchez, M.A.; Guerras Martín, L.A. (2008): “*Fusiones/ Adquisiciones y Acuerdos de Cooperación en la Unión Europea*”

Osterwalder, A., (2004): “*The Business Model ontology – A proposition in a design science approach*”, tesis de l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universidad de Lausana.

Paniagua Maciá, Claudio, (2006): “*La virtualización de los recursos tecnológicos, impulsor del cambio en la empresa*”, Universia Business Review-actualidad económica, cuarto trimestre.

Park, S. y Ungson, G. (1997): “*The effect of nacional cultura, organizational complementary, and economic motivation on Joint Ventures dissolution*”, Academy of Management Journal. 40/2, p. 279 – 307.

Parker, G. y Van Alstyne, M. (2008): Innovation, Openness and Platform Control, (July 24, 2008). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1079712>.

Penrose, E.T. (1960): “The Growth of the Firm - A Case Study: The Hercules Powder Company”, The Business History Review, 34 (1): pág. 1-23.

Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Nueva York: Oxford University Press.

Peyrefitte, J., Fadil, P. y Thomas, A. (2000): “*The influence of managerial experiences*”. International Journal of Management. 19/3, p. 495 – 502.

Polo, Y.; Cambra, J.J. (2006): “Factores Determinantes de la Orientación a Largo Plazo de las Relaciones Empresa-Proveedores: Un Análisis Empírico en el Contexto del Sector Vinícola Español”, Revista Europea de la Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 15, núm. 1, p. 11-26.

Pons Pons, J. y Pons Brías, M.A. (2010): Investigaciones históricas sobre el seguro español, Fundación Mapfre, p.13

Porter, M.E., (1985): Competitive Advantage, The Free Press: Nueva York.

Prasad, V.K.; Ramamurthy, K.; Naidu, G. (2001): "The Influence of internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance", Journal of International Marketing, Vol. 9, núm. 4, p. 82-110.

Punj, Girish; Stewart, David W. (1983): "Cluster Analysis in marketing Research: Review and Suggestions for Application", Journal of Marketing Research, XX, 2, mayo, pp.134-148.

Reyes Durán, J. F. (2008): Sector Asegurador y Economía Mexicana, Problemas de Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía, Vol. 39, núm. 154, julio-septiembre / 2008.

Rialp Criado, J.; Salas Fumás, V. (1999): "Los Acuerdos de Cooperación en España (1990- 1992): Evidencias Empíricas y Modelo de Integración", Economía Industrial, núm. 326, p. 139-157.

Roa Guillermo, Vázquez Javier, (2011): "*Panorama global de la industria de seguros y su impacto en México*", Deloitte

Robinson, R. B. y Pearce, J.A. (1988): "*Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance*". Strategic Management Journal, N. 9,% 43-60.

Rodríguez Pomedá, Jesús, (2003): "Diseño de la estructura organizativa: diagnóstico, conceptos y elementos", Universidad Autónoma de Madrid, Madrid

Rodriguez-Cano, C.; Carrillat, F.A.; Jaramillo, F. (2004): "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", International Journal of Research in Marketing, Vol. 21, núm. 2, p. 179-200.

Romer, P. M, (1986): "*Increasing Returns and Long-run Growth*", Journal of Political Economy, vol. 94(5): p. 1002-37

Ronda, G. & López, E. (2008), Empleo del Análisis de Redes Sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaboradas entre los años 1962 y 2003. En: Revista hispana para el análisis de redes sociales, 14(9).

Roper, S.; Love, J.H. y Du J. (2007): "*The Limits Of Open Innovation: Openness And (quasi-)markets In The Organization Of Innovation*". Aston Business School Working Paper, RP 0713.

Rothaermel, F.T.; Hitt, M.A; Jobe, L.A. (2006): “Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firma performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 27, p. 1033-1056.

Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrodo, J.J. (1999), “*Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes*”, Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.

Rumelt R.P. (1984): “*Theory, strategy and entrepreneurship*”. En: Lamb R.B. (Ed.). *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 556– 70.

Sánchez Lorda, P., Vidal Suárez, M.M.; García Canal, E. (2002): “Reacción del Mercado de Capitales ante los Procesos de Combinación Empresarial: Un Panorama”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, núm. 4, p. 111-134.

Sandulli, F.D. (2007): “*CD music purchase behaviour of P2P users*”. *Technovation*, 27 (6-7): p. 325-334.

Sandulli, Francesco D., Chesbrough, Henry., (2009): “*Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos*”, *Universia Business Review*, segundo trimestre

Santesmases Mestre, M. (2009), *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados Versión 4*, Pirámide, Madrid

Santos Hernández, V. (2009): "Estrategias: análisis para su aplicación en las nuevas tecnologías" en *Contribuciones a la Economía*.

Santos, F. M. (2006): “*Toward an Entrepreneurial Theory of Boundaries: The Scalability of Firms in Nascent Markets*”, INSEAD Working Paper.

Saunders, John (1994): “Cluster Analysis”, en Graham J. Hooley y Michael K. Hussey, *Quantitative Methods in Marketing*, Academic Press, Londres.

Schendel, D., & Hofer, C. (1979). *Strategic Management*: Little, Brown and Co.

Shah, R.H. y Swaminathan, V. (2008): “*Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context*”. *Strategic Management Journal*, 29, p. 471-494.

Shoham, A.; Rose, G.M.; Kropp, F. (2006): “*Market orientation and performance: a metaanalysis*”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, núm. 5, p. 435-454.

Slater, S.F.; Narver, J.D. (1998): “*Customer-led and Market-Orientated: Let’s not Confuse the Two*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p. 1001-1006.

Slater, S.F.; Narver, J.D. (1999): “*Market-Orientated is More than Being Customer-Led*”, Strategic Management Journal, Vol. 20, núm. 1165-1168.

Slater, S. F. y Olson, E.M. (2000): “*Strategy type and performance: The influence of sales force management*”. Strategic Management Journal, Vol. 21,% 813-829.

Slater, S.F.; Olson, E.M.; Hult, T.M. (2006): “*The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategic ormation Capability-Performance Relationship*”, Strategic Management Journal, Vol. 27, núm. 1221-1231.

Solís Fernando (2012): Perspectiva del sector asegurador para 2012, 11 enero, 2012, Entrevista de Maricarmen Cortés, Formula Financiera , Aparicion: 20:30:05.

Sokal, Robert R. (1977): “Clustering and clasification: Background and current directions”, en Robert R. J. Van Ryzin, *Classification and clustering*, Academic Press, New York.

Solow, R. (1987): “*We´d better watch out*”, New York Times, July 12, Book review, Number 36.

Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001): “*An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective*”. Strategic Management Journal, Vol. 22,% 907-934.

Spekman, R., Forbes, T., Lynn, I. y MacAvoy, T. (1998): “*Alliance Management: a view from the past and a look to the future*”. Journal of Management studies, 32/6.

Spender, J-C. (1996): “*Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*”, Strategic Management Journal, Vol. 17, 45-62.

Stiroh, K.J. (2002): “*Information technology and the U.S. productivity revival: What do the industry data say?*” The American Economic Review, vol. 92, 5,% 1559-1576.

Stoner, James(2007). Administración, McGraw Hill, 5ta Edición

Strassmann, P.,(1985): Information Payoff. The Transformation of Work in the Electronic Age. New York: Free Press.

Strassmann, Paul., (1990): The Business Value of Computers: An Executive Guide. New Canaan: Information Economics Press.

Stuart, T. (2000): “Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high – technology industry”. Strategic Management Journal, 21/8, p. 791 – 811.

Svejenova, S., Planellas, M. & Vives, L. (2008): “*Business Models in Motion: Insights from the Case of Ferran Adrià*”. Artículo presentado en la Conferencia celebrada en diciembre de 2008 en City University, con ocasión de la preparación del “Special Issue Call for Papers: Business Models” de Long Range Planning.

Tabatony, P., & Jarniou, P. (1975). Les systemes de Gestion: politiques et structures. París: PUF.

Tannembaun, S. I. (1997): “*Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Funding from Multiple Companies*”, Human Resources Management, Vol 36, (4): 437 - 452.

Teece D.J. (2007): “*Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance*”. Strategic Management Journal, 28(13): p.1319–1330.

Thompson, A., Strickland A.J., Gamble J.E. (2008): Administración Estratégica, McGraw Hill, Décimoquinta edición, México.

Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998): “*Social capital and value creation: the role of intrafirm networks*”, Academy of Management Journal, 41(4): 464-476.

Tzokas, N.; M.Saren, M. (2004): “*Competitive Advantage, Knowledge & Relationship Marketing: Where, What & How?*”, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 19, núm. 2, p. 124-35

Van Der Horst Álvarez, Andrés, (2006): Competitividad, Desafío Global para el Reto Local Caso Dominicano, Editora Corripio, República Dominicana.

Van Ryzin, Robert R. J (1977): *Classification and clustering*, Academic Press, New York.

Vilches P. (2009), “*Innovación TIC, una constante en el sector financiero*”, Techweek.es. Disponible en:
<http://www.techweek.es/bancaseguros/opinion/1004271003101/innovacion-tic-constante-sector-financiero.1.html>

Villar López, Ana, Camisón Zornoza, Cesar, (2009): “*Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño*”, Universia Business Review, primer trimestre 2009.

Vives, Luis., Svejenova, Silviya., (2009): “*Innovando en el Modelo de Negocio: La creación de la banca cívica*”, Universia Business Review, tercer trimestre.

Volberda, H.W. (1996): “*Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments*”, Organization Studies, Vol. 7, núm. 4, p. 359-374.

Von Hippel, E., y Von Krogh, G. (2003): “*Open source software and the private-collective in novation model: issues for organization science*”. *Organization Science*, 14 (2): p. 209–233.

Wernerfelt, B. (1984): “*A resource based view of the firm*”. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

West, J. (2007): “*Value Capture and Value Networks in Open Source Vendor Strategies*”. *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, EE UU.

Winter, S.G., Szulanski, G., (2001): “*Replication as Strategy*”, *Organization Science*, 12 (6): pág. 730-743.

Yeh-Yun Lin, C. (1998): “*Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases*”. *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n. 4, % 43-56.

Yip, G.S., (2004): “*Using Strategy to change your business model*”, *Business Strategy Review*, 15 (2): pág. 17-24.

Zahra, S. A. y George, G. (2002): “*Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*”. *Academy of Management Review*, 27(2): p. 185-203.

Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G.:(2007): “*Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva*” en *Contribuciones a la Economía*, junio 2007

Zott, C. y Amit, R. (2007): “*Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*”, *Organization Science*, Vol. 18, núm. 2, pág. 181–199.

Zott, C. y Amit, R. (2009): “*Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective*”, *Working paper*, IESE Business School, Universidad de Navarra.

Zott, C., Amit, R., (2008): “*The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance*”, *Strategic Management Journal*, 29 (1): pág. 1-26.

Zott, Christoph., Amit, Raphael., (2009): “*Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*”, *Universia Business Review*, tercer trimestre.

Waterman, Robert (1998), *Cómo mantener la Excelencia*. Ed. Norma. Barcelona.

XI. Anexos.

Anexo 1. Cuestionario

Encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's)

La presente encuesta pretende investigar el uso de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) del sector asegurador mexicano. Sus respuestas son de gran interés para la investigación de tesis doctoral por lo que le agradezco tuviera la amabilidad de responderlas en cinco minutos de su valioso tiempo. Se garantiza el tratamiento anónimo de sus respuestas y así poder contribuir al conocimiento del Sector.

P. 1. ¿Su empresa posee actualmente una página Web?

1. Si posee una página Web (Pasar a la pregunta 2)
2. No posee, pero tiene previsto desarrollarla en un plazo de un año (Pasar a la pregunta 17)
3. No posee, pero tiene previsto desarrollarla en un plazo mayor de un año (Pasar a la pregunta 17)
4. No posee, ni se ha planteado desarrollarla (Pasar a la pregunta 17)

P. 2. ¿desde cuando posee página Web?

1. Desde hace un años o menos
2. Entre 2 y 5 años
3. Entre 6 y 10 años
4. Más de 10 años

P. 3. ¿Su empresa posee Intranet?

1. No posee
2. Desde hace 1 año o menos
3. Entre 2 a 5 años
4. Entre 5 y 10 años
5. Más de 10 años

P. 4. La página Web cuenta con algunos de los siguientes servicios

1. Cotización en línea
2. Buzón de correo electrónico
3. Cotización en línea
4. Solicitud de información personalizada
5. Presupuestos en línea
6. Venta en línea
7. Cobro en línea
8. Encriptación de datos para seguridad de las operaciones electrónicas

¿En que medida utiliza su empresa la red de internet?

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. Elemento de fidelización de clientes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Conocer mejor las necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Canal de venta o distribución	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Para publicidad de sus productos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Como herramienta de comunicación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Como mejora de imagen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Como estrategia de marketing	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Como oportunidad de mercado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Como medio para mejorar la productividad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Como un medio para mejorar la gestión	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Intercambio electrónico de datos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. Videoconferencias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

¿En que grado considera que el uso de las TIC's influye en:?

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
17. Desempeño de su empresa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Competitividad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. Cambio en las estructuras organizativas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
20. Nivel de uso de TIC's	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

¿En que medida su empresa contrata servicios con empresas externas (Outsourcing)?

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
21. Outsourcing de servicios informáticos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. Outsourcing de servicios financieros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Outsourcing de reparación de siniestros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Outsourcing de gestión de inversiones	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Outsourcing de gestión de recursos humanos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Outsourcing de servicios generales	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Outsourcing de otros servicios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

¿Su empresa tiene alianzas comerciales para venta y distribución de productos?

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
28. Con instituciones bancarias para distribuir seguros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. Con empresas que administran tarjetas de crédito	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. Con distribuidores automotrices	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. Sector inmobiliario	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32. Sector salud	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33. Call center	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34. Tiendas de autoservicios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35. Agencias de viajes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
36. Alianzas universidades públicas y privadas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37. Sector funerario	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38. Otras entidades	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Razones para la realización de alianzas estratégicas

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
39. Búsqueda de mayor ventaja competitiva	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40. Obtener una mayor cuota de mercado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41. Diversificación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
42. Competencia y objetivos defensivos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43. Motivaciones económicas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44. Maximización de utilidades	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
45. Mayor eficiencia por economías de escala	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46. Crecimiento de ventas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

P. 47. ¿Su empresa realiza alianzas estratégicas centradas en la participación institucional y que afecta al gobierno o propiedad de las empresas?

- 1. Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado doméstico (Pasar a la pregunta 48)
- 2. Participación con otras sociedades (dentro del negocio asegurador) en el mercado exterior (Pasar a la pregunta 58)
- 3. Participación con otras sociedades fuera del negocio asegurador
- 4. Participación en consorcios

P. 48. ¿Su empresa cuenta con acuerdos de cooperación para la prestación de servicios de diferente naturaleza que afectan al negocio?

- 1. Con empresas prestadoras de servicios a clientes (servicios asistenciales, de prevención, etc.)
- 2. Con otras compañías de seguros para transferencia de riesgos
- 3. Con otras compañías de seguros para participar en redes de programas de coaseguro
- 4. Con otras compañías de seguros para la aceptación de reaseguro
- 5. Con otras compañías de seguros para la cesión de reaseguro

Nivel en el que considera se encuentra su empresa respecto a:

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
49. Atención al cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
50. Atención al distribuidor	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
51. Orientación al trabajo en grupo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
52. Aprendizaje continuo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
53. Satisfacción al cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
54. Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
55. Capacidad de innovación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
56. Actualización de sus sistemas de información	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
57. Imagen empresarial	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

P. 58. ¿Su empresa posee un sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP)?

- 1. Si
- 2. No

¿En que medida a contribuido el sistema ERP en los siguientes aspectos?:

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
59. Mejora de su imagen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
60. Confiabilidad en la información del sistema	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
61. Tecnología de punta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
62. Mejora del servicio al cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
63. Mejora en los tiempos de respuesta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
64. Reducción de operativos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
65. Reducción del costo de calidad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
66. Rápida adaptación a los cambios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
67. Integración de la información de las áreas vitales	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
68. Competitividad de su empresa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

CANALES DE DISTRIBUCION

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
69. Agencia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
70. Corredores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
71. Oficinas propias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
72. Bancos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
73. Venta vía telefónica	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
74. Internet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
75. Alianzas con Bancos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
76. Tiendas de autoservicios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
77. Otros canales	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<p>P. 78. Ramos en que participa su empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. Vida <input type="checkbox"/> 2. Pensiones <input type="checkbox"/> 3. Automóviles <input type="checkbox"/> 4. Daños <input type="checkbox"/> 5. Asistencia sanitaria <input type="checkbox"/> 6. Crédito y caución <input type="checkbox"/> 7. Transportes <input type="checkbox"/> 8. Incendios <input type="checkbox"/> 9. Responsabilidad civil 	<p>P. 79. Tiempo de antigüedad en el sector</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. 1-5 años <input type="checkbox"/> 2. 6-10 años <input type="checkbox"/> 3. 11-20 años <input type="checkbox"/> 4. 21-40 años <input type="checkbox"/> 5. Más de 40 años
---	---

<p>P. 80. Nombre de la empresa</p>

XII. Tablas y figuras.

1. Índice de tablas.

Tabla I.1 Motivos para la realización de prácticas de colaboración

Tabla I.2 Tipos de riesgos

Tabla I.3 Procesos de las entidades aseguradoras

Tabla III.1 Índice de disponibilidad de red 2008–2009

Tabla III.2 Principales estudios empíricos de tecnologías de la Información y productividad

Tabla IV.1 Principales características distintivas de los modelos organizativos integrados y reticulares

Tabla V.2 Ilustración de cambios voluntarios y emergentes en un modelo de negocio

Tabla VI.1 Composición del sector asegurador

Tabla VI.2 Daños

Tabla VI.3 Participación de las compañías

Tabla VI.4 Resultados

Tabla VII.1 Ficha técnica

Tabla VII.2 Variables de estudio

Tabla VII.3 Validación del instrumento de medición

Tabla VIII.1 Uso de internet

Tabla VIII.2 Percepción de los directivos de la influencia de las TIC's

Tabla VIII.3 Recurrencia al outsourcing

Tabla VIII.4 Alianzas

Tabla VIII.5 Razones para la realización de alianzas estratégicas

Tabla VIII.6 Alianzas estratégicas centradas en la participación institucional y que afecta al gobierno o propiedad de las empresas

Tabla VIII.7 Acuerdos de cooperación para la prestación de servicios de diferente naturaleza que afectan al negocio

Tabla VIII.8 Percepción de los directivos respecto de la cultura organizativa.

Tabla VIII.9 Contribución de los sistemas de planeación y gestión de recursos

Tabla VIII.10 Canales de distribución

Tabla VIII.11 Variables dependientes e independientes

Tabla VIII.12 Variables con relaciones significativas

Tabla VIII.13 Relación entre desempeño y TIC's

Tabla VIII.14 Competitividad y TIC's

Tabla VIII.15 Estructura organizativa y TIC's

Tabla VIII.16 Tabulación cruzada y correlación lineal del desempeño, competitividad y cambio en las estructuras organizativas

Tabla VIII.17 Outsourcing de servicios informáticos y TIC's

- Tabla VIII.18** Tabulación cruzada y correlación lineal del outsourcing
- Tabla VIII.19** Alianzas comerciales y canales de distribución
- Tabla VIII.20** Alianzas con distribuidores automotrices e internet
- Tabla VIII.21** Alianzas con el sector inmobiliario y bancos
- Tabla VIII.22** Alianzas con el sector salud y canales de distribución
- Tabla VIII.23** Alianzas con tiendas de autoservicios
- Tabla VIII.24** Alianzas con universidades y canales de distribución
- Tabla VIII.25** Tabla de alianzas y variables varias
- Tabla VIII.26** Correlación lineal de alianzas
- Tabla VIII.27** Atención al distribuidor y variables varias
- Tabla VIII.28** Satisfacción al cliente y variables varias
- Tabla VIII.29** Correlación de atención al cliente, al distribuidor y aprendizaje continuo
- Tabla VIII.30** Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las variables en los grupos generados (Con prueba F de Snedecor / Tabla ANOVA)
- Tabla VIII.35** Tabulación cruzada de la competitividad y TIC's.
- Tabla VIII.36** Prueba de hipótesis de competitividad y alianzas.

2. Índice de figuras.

Figura I.1 Modelo de diagnóstico del impacto de las Tic's en el desempeño, competitividad y estructuras organizativas.

Figura I.2 Opciones estratégicas de una empresa, Thompson, 2008.

Figura II.1 Entorno del seguro

Figura II.2 Tipos de estrategias directivas

Figura V.1 Componentes del modelo de negocio

Figura VI.1 Estructura del sector asegurador

Figura VI.2 Crecimiento real anual

Figura VI.3 Contribución en el crecimiento del sector

Figura VI.4 Composición de cartera

Figura VI.5 Concentración de mercado

Figura VI.6 Vida (participación)

Figura VI.7 Vida (contribución al crecimiento)

Figura VI.8 Accidentes y enfermedades y daños (Participación)

Figura VI.9 Accidentes y enfermedades y daños (Contribución al crecimiento)

Figura VI.10 Primas cedidas en reaseguro

Figura VI.11 Rentabilidad financiera

Figura VII.1 Variables de estudio

Figura VII.2 Mapa de variables

Figura VIII.1 Posesión de Página Web

Figura VIII.2 Antigüedad de posesión de página Web

Figura VIII.3 Posesión de Intranet

Figura VIII.4 Servicios con los cuenta la página Web

Figura VIII.5 Posesión de ERP

Figura VIII.6 Tendencia de uso de Internet

Figura VIII.7 Tendencias en el cambio estructura organizativa, desempeño y competitividad

Figura VIII.8 Tendencias en el Outsourcing

Figura VIII.9 Tendencias en alianzas comerciales

Figura VIII.10 Tendencias de estrategias varias

Figura VIII.11 Tendencia en sistemas de planeación y gestión de recursos (ERP)

Figura VIII.12 Análisis de grupos

Figura VIII.13 Árbol de encadenamiento

Figura VIII.14 Desempeño y nivel de uso de TIC's.

Figura VIII.15 Tabulación cruzada de la competitividad y canal de distribución de seguros por internet

Figura VIII.16 Tabulación cruzada del cambio en las estructuras organizativas y nivel de uso de TIC's