



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATOLICA “ANDRÉS BELLO”  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO  
SEGUROS BANVALOR, C.A.**

**Trabajo de Especialización  
Mención: Finanzas**

**TUTOR:**

**Dr. Asdrúbal Lozano.**

**AUTORA:**

**Lic. Silvia Fernández**

**C. I. N° 12.357.182**

**Caracas, Abril 2.005**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD CATOLICA “ANDRÉS BELLO”  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO  
SEGUROS BANVALOR, C.A.**

**AUTORA: Lic. Silvia Fernández**

**TUTOR: Dr. Asdrúbal Lozano**

**FECHA: Abril de 2.005**

**RESUMEN**

El tema de la presente investigación se refiere al análisis estratégico de la empresa Seguros BanValor, C.A., en el cual se realizó un estudio de los factores internos y externos de la organización para establecer estrategias o acciones que permitirán lograr aumentar el valor del EVA relativo sostenido, la rentabilidad, el nivel de ventas de primas, la optimización de la estructura de costos, así como también aumentar la eficiencia en toda la estructura de la organización. El análisis se elaboró principalmente sobre la base de las Perspectivas No Financieras del Balanced Scorecard y la Cadena de Valor. Además se utilizaron herramientas estratégicas como la Matriz DOFA, Modelo de Competitividad de Porter, Técnicas de Escenarios y Análisis de los Grupos de Poder, con el fin de obtener el resto de las estrategias o acciones que proporcionaran el aumento de las variables mencionadas anteriormente, igualmente es importante señalar que se cumplieron las cinco fases para desarrollar el Plan Estratégico de una Empresa. El estudio partió de la base de los resultados financieros del año 2.002 y se establecieron metas para los años 2.006 y 2.013. La investigación concluye con un desglose de estrategias o acciones formuladas en correspondencia con el análisis estratégico culminando en la RED PERT CPM, la cual representa la secuencia racional de la ejecución de estas acciones.



5. CONTRATO (ART. 5 DLCS)	30
6. OBLIGACIONES EMANADAS DEL CONTRATO	30
7. OBLIGACIONES DEL ASEGURADO	31
8. OTRAS DEFINICIONES	31
8.1 POLIZA (ART. 16 DLCS)	31
8.2 PRIMA (ART. 24 DLCS)	31
8.3 EL RIESGO (ART. 30)	32
9. CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS	32
10. ESQUEMA DE LOS PRINCIPALES TIPOS DE SEGUROS	33
10.1 PERSONAS	33
10.2 PATRIMONIALES	33
10.3 AUTOMOVIL	35
<b>CAPITULO V - CASO DE ESTUDIO</b>	<b>36</b>
1. RESEÑA HISTORICA	37
2. ESTRUCTURA LEGAL	41
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	48
4. SUCURSALES	49
5. PRODUCTOS	50
6. PRINCIPALES CLIENTES	53
7. PRINCIPALES PROVEEDORES	57
8. VALORES DE LA COMPAÑÍA	58
9. VALORES, CULTURA E INTERERES DE LOS GRUPOS DE PODER	59
10. COMPARACIÓN DE SEGUROS BANVALOR CON LA COMPETENCIA	62
11. VISIÓN Y MISIÓN	63
12. IDENTIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS Y NECESIDADES	64
13. DIFERENCIADORES DE ÉXITO	65
14. OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR DESAGREGACIÓN JERARQUICA (ENFOQUE CLÁSICO)	66
15. OBJETIVOS CORPORATIVOS (ENFOQUE TRADICIONAL)	67
16. PERFIL DE VISUALIZACIÓN (POSICIÓN ACTUAL A 2 AÑOS)	69

17. EL VALOR ECONOMICO AÑADIDO EN EL CONTEXTO DEL PLAN ESTRATEGICO	<b>74</b>
17.1 DEFINICIÓN DE EVA	<b>74</b>
17.2 COMO CALCULAR EL EVA?	<b>75</b>
17.3 CALCULO DEL EVA RELATIVO SOSTENIDO – AÑO 2.002	<b>79</b>
17.4 CALCULO DE INDICADORES FINANCIEROS – AÑO 2.002	<b>80</b>
17.5 BALANCE GENERAL Y ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS AÑO 2.002	<b>81</b>
18. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	<b>87</b>
19. INDICADORES METAS (BALANCE SCORECARD)	<b>88</b>
20. MATRIZ PARES PRODUCTO MERCADO	<b>92</b>
21. CADENA DE VALOR INICIAL	<b>96</b>
22. REVISIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO (VISIÓN Y MISIÓN)	<b>97</b>
23. REVISIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO (DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO)	<b>98</b>
24. REVISIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO (PERFIL DE VISUALIZACIÓN A 9 AÑOS)	<b>99</b>
25. MODELO DE COMPETITIVIDAD DIAMANTE DE PORTER	<b>104</b>
26. MODELO DE PORTER (ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO – COMPETENCIA AMPLIADA)	<b>105</b>
27. LISTADO DE FUERZAS	<b>111</b>
28. GRÁFICO DIRECCIONAL DE INTERRELACIONES	<b>113</b>
29. ANALISIS DE MOTRICIDAD E INCERTIDUMBRE	<b>114</b>
30. DEFINICIÓN DE ESCENARIOS	<b>115</b>
31. MATRIZ FUERZAS ESCENARIOS	<b>116</b>
32. MATRIZ DOFA	<b>117</b>
33. CADENA DE VALOR ÓPTIMA	<b>119</b>
33.1 PLAN DE NEGOCIOS GERENCIA DE CONTRALORIA	<b>120</b>
34. ACCIONES E INDICADORES GUIA – BALANCE SCORECARD	<b>121</b>
35. CUADRO DE MANDO GLOBAL	<b>125</b>

36. ACTORES ESTRATEGICOS O GRUPOS DE PODER	126
37. ACCIONES TÉCNICAS (ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA)	127
38. ACCIONES POLITICAS	128
39. RED PERT – CPM DE ACCIONES TÉCNICAS Y POLITICAS	129
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>132</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad la sociedad está compuesta por organizaciones. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, las organizaciones cuando empiezan a crecer necesitan ser administradas de forma más especializada. Así, la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las mismas.<sup>1</sup>

La tarea de la administración en las próximas décadas es cada vez más fuerte debido a infinidad de variables económicas, políticas y sociales, así como cambios y constante incertidumbre.<sup>2</sup>

Hoy la administración enfrenta complejos problemas multidisciplinarios, tanto por eventos de grupos situados dentro de la organización como del entorno de la misma, lo cual proporciona informaciones contradictorias que complican el diagnóstico perceptivo y la visión de los problemas a resolver o de las situaciones a enfrentar: los clientes, proveedores, desafíos de los competidores, empleados, procesos, etc.<sup>3</sup>

Los cambios, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás empresas, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos entre otros, conducen a las empresas a buscar, procesar y analizar información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, lo que actualmente se conoce como planificación estratégica.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Año 1.992.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Año 1.992.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Año 1.992.

<sup>4</sup> SERNA, Humberto: **Gerencia Estratégica**. Editores 3R. Séptima Edición. Año 2.000.

La finalidad de este trabajo es el de realizar un análisis estratégico de la empresa Seguros BanValor, C.A., con el cual se pretende demostrar que al elaborar un análisis de los factores internos y externos de la organización se pueden establecer estrategias o acciones que permitan lograr aumentar el EVA relativo sostenido, la rentabilidad, el nivel de ventas de primas, optimizar la estructura de costos, así como también aumentar la eficiencia en toda la estructura de la organización. Este análisis se realizara principalmente sobre la base de las perspectivas No Financieras del Balanced Scorecard y la Cadena de Valor. Además se utilizaran otras herramientas estratégicas como la Matriz DOFA, Modelo de Competitividad de Porter, Técnica de Escenarios y Análisis de los Grupos de Poder, que proporcionaran el resto de las estrategias o acciones que deben ser aplicadas para lograr alcanzar el aumento de las variables de la Perspectiva Financiera.

El contenido de este trabajo se estructura en cinco capítulos, el primero de ellos contiene los aspectos relativos al Por que? de la realización del mismo. El segundo capítulo esta conformado por el objetivo de la investigación. El tercer capítulo presenta los antecedentes, herramientas y fases para el desarrollo del análisis estratégico. El cuarto capítulo esta constituido por las definiciones básicas de las compañías de seguros. El quinto y último capítulo presenta el análisis del caso de estudio donde se desprenden los resultados de la investigación.

## CAPITULO I

### ¿POR QUÈ REALIZAR EL ANALISIS ESTRATEGICO?

El mundo esta lleno de cambios y constante incertidumbre. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones están causando un considerable impacto en las organizaciones. La competencia se hace cada vez más intensa y agresiva, donde las organizaciones ineficientes e ineficaces se ven amenazadas. El cambio y la innovación son una constante en el entorno actual. Las organizaciones deben tomar decisiones analizando la información interna y externa con el fin de responder anticipadamente ante las situaciones futuras. Las empresas deben aplicar herramientas que les permitan adaptarse fácilmente al entorno, para así lograr sobrevivir en el mercado.<sup>5</sup>

Las compañías de seguros también persiguen estas tendencias, debido a que compiten constantemente con otras compañías del mismo ramo, de este modo se ven afectadas por los cambios económicos, políticas gubernamentales, cambios sociales y avances tecnológicos. Estos factores obligan a estas empresas a realizar cambios continuos que les permitan mantenerse en este nuevo entorno.

De esta forma Seguros BanValor, C.A., para mantenerse de una manera exitosa en el mercado debe realizar un análisis estratégico que le permita resolver el siguiente problema: ***¿Cuáles son las acciones a tomar para lograr aumentar el EVA relativo sostenido, la rentabilidad, el nivel de ventas de primas y optimizar la estructura de costos de la empresa sobre la base de las perspectivas No Financieras del Balanced Scorecard, atendiendo de forma particular la Cadena de Valor y otras herramientas estratégicas como Matriz DOFA, Modelo de Competitividad de Porter, Técnica de Escenarios y Análisis de los Grupos de Poder?***

---

<sup>5</sup> SERNA, Humberto: **Gerencia Estratégica**. Editores 3R. Séptima Edición. Año 2.000.

## **CAPITULO II**

### **OBJETIVO DEL ANALISIS ESTRATEGICO**

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis estratégico que permita determinar cuales son las acciones que deben ser aplicadas para lograr aumentar el EVA relativo sostenido, la rentabilidad, el nivel de ventas de primas, la optimización de la estructura de costos, así como también identificar aquellas áreas de la organización que son ineficaces para realizar las reestructuraciones necesarias y lograr aumentar su rentabilidad.

La importancia de esta investigación radica en que permitirá a la organización obtener aquellas acciones o estrategias que conducirán al aumento de su rentabilidad, orientando los esfuerzos de su personal hacia el logro de las metas propuestas, garantizando el cumplimiento de los objetivos planteados.

El análisis estratégico partirá de la base de los resultados financieros del año 2.002, donde se calcularán los valores del EVA y de los Indicadores Financieros (Beneficio Financiero, Variación del Volumen de Ventas de Primas, Solvencia y Cobertura de Reservas). Luego en función de las cifras obtenidas del EVA y de los Indicadores Financieros a evaluar en el año base 2.002, se establecerán las metas financieras para los años 2006 y 2013, para así tener metas al corto y al largo plazo.

Para realizar el análisis estratégico se utilizarán principalmente los datos publicados de las principales compañías de seguros de Venezuela y se realizarán entrevistas a personal ejecutivo medio de la empresa Seguros Banvalor, C.A. y de otras empresas aseguradoras, con el fin de utilizar esta información para poder aplicar las herramientas estratégicas como el Balanced Scorecard, Cadena de Valor, Matriz DOFA, Modelo de Competitividad de Porter, Técnica de Escenarios y Análisis de los Grupos de Poder. Igualmente se cumplirán las cinco fases para desarrollar el plan estratégico de una empresa (Planteamiento de Futuro

Deseado, Evaluación de las Capacidades para el Éxito, Revisión y Ajuste del Planteamiento de Futuro Deseado, Revisión del Entorno Futuro y Elaboración del Plan de Acción Estratégico).

## CAPITULO III

### MARCO TEORICO

#### 1. Definición de la Administración.

La palabra Administración viene del latín **ad** (dirección para, tendencia para) y **minister** (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquel que presta un servicio a otro. Más sin embargo, la palabra administración sufrió una radical transformación en su significado original. La tarea actual de la administración es la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través del planteamiento, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.<sup>6</sup>

La Administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.<sup>7</sup>

La Administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización. Así la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Año 1.992.

<sup>7</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: **Administración Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Año 1.994.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Año 1.992.

## 2. Teoría General de la Administración.

Es importante mencionar las Teorías de la Administración, ya que su evolución a través del tiempo ha establecido los Fundamentos Básicos para el manejo de las organizaciones.

La teoría general de la administración comenzó con el **“énfasis en las tareas”**, con la administración científica de Taylor. Enseguida, la preocupación básica fue **“el énfasis en la estructura”**, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber, siguiendo más tarde la teoría estructuralista de la administración. La reacción humanística surgió con **“el énfasis en las personas”**, a través de la teoría de las relaciones humanas, más tarde desarrollada por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El **“énfasis en el ambiente”** surgió con la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría de la contingencia. Esta, posteriormente, desarrollo el **“énfasis en la tecnología”**. Cada una de esas cinco variables (tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología) provoco en su tiempo la diferencia en la teoría administrativa, marcando el desarrollo de la Teoría General de la Administración.<sup>9</sup>

En la actualidad las funciones de los administradores proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. No han surgido nuevas ideas, resultados de investigación o técnicas que no se puedan ubicar fácilmente en las clasificaciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control.

Por lo tanto podemos concluir que la administración tiene como propósito fundamental lograr en forma eficiente metas seleccionadas; tomando en cuenta las variables relacionadas con las tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología, a través de la Planificación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Año 1.992.

<sup>10</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: **Administración Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Año 1.994.

### 3. La Planificación.

La planificación consiste en la selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.<sup>11</sup>

La planificación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.<sup>12</sup>

### 4. Importancia de la Planificación.

La planificación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad.<sup>13</sup>

Existen cuatro aspectos básicos que realzan la importancia de la Planificación:

- l) ***Reducir la incertidumbre futura y el cambio:*** Ambos factores conducen a la necesidad de planear, la primera surge debido a que el futuro es incierto y por más claro y cierto que se perciba se debe establecer la mejor forma de ejecutar una tarea y de enfrentarse al cambio.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: **Administración Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Año 1.994.

<sup>12</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: **Administración Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Año 1.994.

<sup>13</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: **Administración Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Año 1.994.

<sup>14</sup> STONER, James: **Administración**. Quinta Edición. La Habana. Año 1995.

- II) **Dirigir la atención hacia los objetivos:** La planificación esta dirigida hacia el logro de los objetivos de la empresa, lo que requiere centrar la atención en los mismos logrando unificar las actividades departamentales.<sup>15</sup>
- III) **Propiciar una operación económica:** Contribuyen a la minimización de los costos debido a que hay mayor eficiencia.<sup>16</sup>
- IV) **Facilita el control:** El plan es definido antes que el control, quedando claramente especificado que no se puede hablar de aplicar controles si no existen planes previamente establecidos para evaluar.<sup>17</sup>

## 5. La Planificación Estratégica.

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.<sup>18</sup>

La anterior definición precisa tres premisas esenciales en la comprensión del concepto: **una primera** donde ubica al proceso de planificación estratégica como **acción de agentes decisorios** mayormente ubicados en el nivel estratégico e interrelacionados con los niveles coordinativos y operativos. **Una segunda** premisa la cual ubica a la planificación estratégica como una **actividad donde la abstracción de la realidad interna y externa de la organización**, impulsa la elaboración de un **tercer elemento** basado en el **desarrollo de**

---

<sup>15</sup> STONER, James: **Administración**. Quinta Edición. La Habana. Año 1995.

<sup>16</sup> STONER, James: **Administración**. Quinta Edición. La Habana. Año 1995.

<sup>17</sup> STONER, James: **Administración**. Quinta Edición. La Habana. Año 1995.

<sup>18</sup> SERNA, Humberto: **Gerencia Estratégica**. Editores 3R. Séptima Edición. Año 2.000.

**futuros deseables y posibles**, a fin de avizorar en perspectiva, las oportunidades de un entorno lleno de incertidumbres.<sup>19</sup>

## **6. El proceso de Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua. Esta complejidad no viene dada por las dificultades propias del proceso en torno a la aplicación de sus métodos y técnicas, sino más bien corresponde a la dinámica de la realidad que desborda los más elaborados análisis del entorno y hacen de esta, un instrumento racionalizador de las aspiraciones organizacionales en un mundo de incertidumbres constantes.<sup>20</sup>

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas.<sup>21</sup>

Para llevar a cabo el proceso de implementación de la planificación estratégica, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Determinar el cometido de la organización.
2. Seleccionar el método u objetivo a alcanzar.
3. Formular los supuestos sobre los cambios que se producen en el entorno exterior.
4. Identificar las oportunidades y amenazas que surjan en el entorno exterior.
5. Evaluar las fortalezas y debilidades internas.
6. Identificar las alternativas estratégicas viables con que cuenta la organización.
7. Elección de una o varias alternativas que desee desarrollar la organización.
8. Desarrollar un plan de implementación para facilitar la consecución de los objetivos.

---

<sup>19</sup> ROYERO, Jaim: **El Control de Gestión**. Junio 2.002.

<sup>20</sup> ROYERO, Jaim: **El Control de Gestión**. Junio 2.002.

<sup>21</sup> ROYERO, Jaim: **El Control de Gestión**. Junio 2.002.

9. Diseñar un sistema de control y de retroalimentación para observar de cerca los resultados obtenidos en la organización mientras se procede a la implementación de un plan.

## 7. Herramientas de la Planificación Estratégica.

Es importante para las organizaciones contar con herramientas que permitan alcanzar un grado mayor de control sobre el destino de la misma, para así maximizar el uso de sus recursos y minimizar los efectos negativos del entorno. La Planificación Estratégica cuenta con herramientas tales como:

- I. **Matriz Pares Producto Mercado:** Es una herramienta que ayuda a realizar el análisis interno de la organización, ya que permite identificar que Productos son los más fuertes y cuales son los más débiles, en función de los mercados en que se ofrecen, tomando en cuenta su aporte en el logro de los objetivos de éxito de la empresa.
- II. **Perfil de Visualización:** Permite graficar el nivel que se quiere lograr en el futuro y en que aspectos. Motiva a la organización porque se puede ver donde se esta y adonde se quiere llegar.
- III. **Diagrama Causa y Efecto:** Un modelo integral de medición de gestión supone una visión sistémica de la organización. Esta concepción implica que los indicadores no son independientes uno de otro. Entre ellos existe una interacción y una interdependencia. Por tanto, hay entre ellos una relación causa – efecto que debe considerarse cuando se analiza el comportamiento del modelo. Así por ejemplo, los resultados financieros no se dan solos. Ellos son el resultado de la productividad interna, del desempeño de la organización frente al mercado y el cliente, de la capacidad de la organización para generar conocimiento. La relación dinámica entre estas dimensiones de organización es la que al final produce rentabilidad. De esta forma se realiza un diagrama que muestra la

relación causa – efecto de las estrategias, pasando por las perspectivas de aprendizaje y desarrollo, del proceso interno, de clientes y financiera, siempre de abajo hacia arriba.<sup>22</sup>

- IV. **Cadena de Valor:** Según Michael Porter, la Cadena de Valor parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece. El valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por el mismo; en otras palabras: un precio. Porter llama a Cadena de Valor a la red de actividades de una empresa, porque la empresa pretende transformar insumos de bajo costo en productos (productos y servicios) con un precio superior a los costos de la empresa. Porter divide las cuatro bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias están en función de los insumos, procesos y productos. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa. Las actividades de apoyo incluyen obtención, desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Las actividades de apoyo refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor. El punto más importante de la cadena de valor, por cuanto se refiere a lograr una ventaja competitiva, es que proporciona un marco para identificar o desarrollar una competencia distintiva.<sup>23</sup>

En esta investigación se identifican los Procesos Primarios como: Logística Interna o de Entrada, Operaciones o Producción, Logística Externa o de Salida, Mercadeo y Ventas y Servicios.

Y los Procesos de Apoyo son aquellos donde se representan los distintos departamentos de la organización y la construcción de futuro estratégico (Personal y su competencia, cambio tecnológico, clima, cultura, valores, conocimientos y modelo de negocio).

---

<sup>22</sup> SERNA, Humberto: **Gerencia Estratégica**. Editores 3R. Séptima Edición. Año 2.000.

<sup>23</sup> MINTZBERG Henry, BRIAN James y VOYER John: **El Proceso Estratégico**. Editorial Prentice Hall. Primera Edición. Año 1.997.

V. **Modelo de Competitividad de Porter:** Este modelo se basa en cuatro determinantes específicas, estas son las siguientes: especialización de los recursos, desarrollo de innovación, implementación de estrategias para lograr una mejor posición y la identificación de factores de competitividad.<sup>24</sup>

Factores de Oferta: Es el conjunto de factores internos de la empresa que le permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado. Consiste en conocer el estado de factores como son:

- Producción: nivel, calidad, crecimiento, certificación de procesos.
- Administración: eficiente, adecuada, procesos certificados.
- Recursos Humanos: nivel educativo, capacitados, desarrollo de destrezas, trabajo en equipos, etc.
- Tecnología: actualizada, existe investigación y desarrollo, nuevos productos, procesos y/o servicios.

Factores de Demanda: Este conjunto interesa conocer al mercado en aspectos como:

- Perfil del Consumidor: gustos, preferencias, edad, frecuencia de consumo, status social y cultural, así como posibles cambios.
- Competencia: empresas rivales, sus precios y productos, así como innovaciones que realicen los primeros o la llegada de nuevos competidores.
- Participación en el mercado: qué porcentaje del mercado es ocupado por la empresa y cuál por la competencia.
- Distribución: la cobertura de los puntos de venta.
- Promoción y publicidad: las actividades para lograr elevar las ventas y/o ganar la preferencia de los clientes.
- Tendencias: cambio en las preferencias, gustos, exigencias, entre otras.

---

<sup>24</sup> MARTINEZ, Enrique: **La Competitividad de la Empresa**. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Enero 2.003.

Factores de Integración: Este grupo de factores permite conocer la vinculación productiva de la empresa con otras empresas relacionadas de las siguientes formas:

- Integración vertical: Clientes – Proveedores.
- Integración horizontal: Productores complementarios.
- Integración Diagonal: Empresas relacionadas indirectamente.

Factores de Estrategia Empresarial: Es el integrador de los tres grupos anteriores, analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales.

Se compone por los siguientes planes:

- Administrativo.
- Financiero.
- Producción/Operación.
- Marketing.
- Recursos Humanos.
- Tecnología e innovación.
- Jurídico.

Con estos planes se pretende mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales.

Oportunidades (Condiciones Fortuitas): Afectan de manera lateral al Diamante de Porter. Son de carácter externo.

La labor es detectarlas y aprovecharlas, si:

- La empresa esta en la posibilidad de tomarlas.
- Cuenta con los recursos necesarios.
- Tiene personal suficientemente capacitado.

De lo contrario, una oportunidad no será tomada e incluido podrá en algún momento revertirse en una amenaza.

Apoyos Institucionales y/o Públicos: Afectan también de manera lateral al Diamante de Porter. Son de carácter externo. La labor de conocerlas detectarlas y aprovecharlas adecuadamente. Se conforma por el conjunto de instituciones privadas y públicas que dotan de apoyos diversos a las empresas.

Los apoyos son:

- Financieros.
- Técnicos.
- Capacitación.
- Certificación.
- Científicos y Tecnológicos.
- Certidumbre jurídica y económica.

VI. **Modelo de Porter (Análisis del entorno competitivo – competencia ampliada):** La esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia. Si bien es fácil apreciar la competencia con un criterios en exceso estrecho y en términos demasiado pesimistas. Mientras que a veces se escuchan críticas de los ejecutivos en sentido inverso, la competencia intensa en una industria no es coincidencia, tampoco mala suerte. Además, en la batalla por participar en el mercado, la competencia no sólo es manifestada por la contraparte. Por el contrario, la competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental y existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en una industria particular. Clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos más o menos prominentes o activos dependiendo de la industria.<sup>25</sup>

La situación de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas:

---

<sup>25</sup> MINTZBERG Henry, BRIAN James y VOYER John: **El Proceso Estratégico**. Editorial Prentice Hall. Primera Edición. Año 1.997.

1. Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores (Barreras de Ingreso: Económicos – Tecnológicos, Políticos – Legales y Sociales – Culturales).

- Economías de escala.
- Acceso a canales de distribución.
- Desventajas en costos:
  - Localización favorable.
  - Productos patentados.
  - Curva de aprendizaje.
  - Acceso de materias primas.
- Políticas gubernamentales.
- Reacción esperada de los compradores actuales.
- Estructura de precios bajos (Rentabilidad baja).
- Carteles formales o no.
- Costos cambiantes para los clientes.
- Barreras sociales culturales.
- Barreras emotivas.
- Productos diferenciados.

2. Competencia Actual: Nivel de Rivalidad.

- Gran número de competidores equilibrados.
- Crecimiento lento del sector.
- Costos Fijos Elevados.
- Productos Estandarizados.
- Incrementos importantes de capacidad.
- Competidores Diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.
  - Activos Especializados.

- Costos fijos de salida.
- Interrelaciones estratégicas.
- Barreras emocionales.
- Restricciones sociales y gubernamentales.
- Rivalidad emotiva.
- Interferencia de los gobiernos.
- Peso de empresas transnacionales.

### 3. Amenaza de los Productos Sustitutos.

- Calidad relativa.
  - Calidad de diseño.
  - Calidad de conformidad.
  - Calidad de habilidades.
    - Confiabilidad.
    - Disponibilidad.
    - Otras.
  - Calidad de servicios pre-venta y post-venta.
- Precio relativo.
- Avance tecnológico.
- Problemas culturales.
- Problemas legales.
- Competitividad.

### 4. Poder de Negociación de los Proveedores (Bienes y Servicios, Tecnología, Capital, Factor Humano).

- Pocos proveedores.
- No hay sustitutos.
- No se es cliente importante.

- Los factores productivos son fundamentales.
- Alto costo de cambiar de proveedor.
- Amenaza de integración aguas abajo.
- Impacto sobre la competitividad.
- Habilidad negociadora.
- Grado de organización de los proveedores.

#### 5. Poder de negociación de los Clientes/Compradores.

- Ventas concentradas en un cliente o en pocos.
- El producto significa una proporción importante del costo del cliente.
- Productos no diferenciados.
- Bajos costos de cambiar de proveedor.
- Bajas utilidades de los clientes (Sector muy competitivo).
- Riesgo de integración hacia atrás.
- Poca importancia del producto para el cliente.
- Clientes mejor organizados y con información.
- Poca impacto en la competitividad de los clientes.
- Clientes con gran habilidad negociadora.

VII. **Gráfico Direccional de Interrelación:** Este gráfico se asemeja al causa y efecto del Balanced Scorecard, pero este solo refleja las fuerzas. Este permite representar las fuerzas de raíz, las fuerzas críticas del entorno y su motricidad directa e indirecta. Esta herramienta nos ayuda a construir escenarios, ya que identifica cuales fuerzas son las de mayor motricidad e incertidumbre del entorno.

VIII. **Matriz Fuerzas/Escenarios:** Esta matriz se construye cruzando las fuerzas de mayor motricidad e incertidumbre del entorno de la organización con los tipos de escenarios a los

que se enfrentará en el futuro, representando claramente el comportamiento de cada fuerza en el escenario que corresponde.

- IX. **Matriz DOFA:** El Análisis DOFA esta diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Éste análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.<sup>26</sup>

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Para ello debe llenarse una matriz de impacto en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Los factores que se incluyen en el DOFA son aquellos de más alto impacto. Se deben enumerar los factores de Alto a Bajo impacto en forma descendente.<sup>27</sup>

Con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias **FO – FA – DO – DA.**

---

<sup>26</sup> SERNA, Humberto: **Gerencia Estratégica.** Editores 3R. Séptima Edición. Año 2.000.

<sup>27</sup> SERNA, Humberto: **Gerencia Estratégica.** Editores 3R. Séptima Edición. Año 2.000.

**FO:** Acciones que debemos realizar a partir de nuestras Fortalezas para aprovechar Oportunidades.

**FA:** Acciones que debemos realizar a partir de nuestras Fortalezas para defendernos de las Amenazas.

**DO:** Acciones que debemos realizar para superar nuestras Debilidades y aprovechar Oportunidades.

**DA:** Acciones que debemos realizar para superar nuestras Debilidades y defendernos de las Amenazas.

- X. **Balanced Scorecard:** El Balanced Scorecard se conoce como una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la misión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en su conjunto.<sup>28</sup>

Perspectiva Financiera: Representa un tema estratégico para la unidad del negocio; el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital investigado. El Balance Scorecard puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adelanten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Los inductores de las perspectivas financieras serán ajustados a la medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la organización. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Balanced Scorecard: Cada una de las medidas seleccionadas deberán formar parte de un eslabón de causa y efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David: **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000 S.A. España. Año 2001.

<sup>29</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David: **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000 S.A. España. Año 2001.

Perspectiva de Cliente: Permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Este enfoque se basa como premisa fundamental, en el correcto conocimiento, comprensión e interpretación de lo que realmente valoran los clientes de la empresa. Dentro de este enfoque podemos encontrar varias dimensiones; las cuales suelen agruparse en cuatro categorías: plazo, calidad, eficacia y servicio – coste. La perspectiva de cliente indica una clara separación entre indicadores de proceso e indicadores de resultado.<sup>30</sup>

Perspectiva del Proceso Interno: Se centra en los procesos internos que tendrán el impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. En el Balance Scorecard, los objetivos e indicadores para las perspectivas del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de accionistas y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.<sup>31</sup>

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo: Procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Trata de asegurar la posición competitiva actual y futura de la empresa. Esta perspectiva intenta medir y controlar la capacidad de la organización para innovar, mejorar y aprender, las bases para el aseguramiento de una posición competitiva sostenible. La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.<sup>32</sup>

El Balanced Scorecard es una herramienta integrada porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo; es balanceada debido a que busca el equilibrio entre los indicadores de gestión financieros y no

---

<sup>30</sup> GONZALEZ, María Isabel: **Órganos Autónomos del Control Externo**. Auditoría Pública. Año 1999.

<sup>31</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David: **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000 S.A. España. Año 2001.

<sup>32</sup> GONZALEZ, María Isabel: **Órganos Autónomos del Control Externo**. Auditoría Pública. Año 1999.

financieros, es estratégica ya que trata de tener objetivos a largo plazo que estén relacionados entre si y que cuente la acción de la compañía por medio de un mapa de enlace causa y efecto.

La herramienta en referencia deberá transformar el objetivo y la estrategia de la unidad del negocio en objetivos e indicadores tangibles.

XI. **Análisis de Actores Estratégicos o Grupos de Poder:** La estructura de las situaciones hacen que las personas actúen en direcciones opuestas al cambio estratégico deseado, independientemente de que la gente acepte y/o este de acuerdo al cambio planteado. Se debe identificar la resistencia para poder cambiarla. Los pasos que se tienen que seguir son los siguientes:

Primero: Identificar los actores estratégicos clave o grupos de poder, tanto internos a la organización como de su ambiente, estos últimos en función de los escenarios analizados.

Segundo: Identificar las bases culturales, experiencias, valores e intereses que tienen los actores estratégicos y que determinan sus percepciones, manera de ver las cosas y sus acciones (Direccionalidad de las Acciones).

Tercero: Determinar la magnitud y fuentes de poder de los actores estratégicos clave.

Las Fuentes de poder son las siguientes:

- Factores personales (Fuerza física, carisma, razón, conocimiento, tradición y liderazgo).
- Propiedad.
- Organización.

Los Instrumentos de Poder son los siguientes:

- Condigno.
- Compensación.
- Convencimiento (Publicidad).

XII. **Análisis del Campo de Fuerza:** En este cuadro se representa el cruce de las acciones técnicas diseñadas en la Cadena de Valor, DOFA y Balance Scorecard; con los Grupos de Poder Internos y Externos, verificando su comportamiento frente a las acciones a tomar, los Grupos de Poder se identifican como A (Aliados), O (Oponentes) y N (Neutrales). En este cuadro se debe analizar como posiblemente reaccionara los Grupos de Poder frente a cada acción estratégica técnica importante. Del análisis del Campo de Fuerza se desprenden las acciones políticas, que son las que permiten suavizar la aplicación de la acción técnica. Estas son las que corresponden a las negociaciones con el uso de la astucia, desvían la atención y la acción de los oponentes.

XIII. **Red Pert-CPM:** Es la que permite mezclar la racionalidad técnica y política y con sentido de la oportunidad, es decir representa el curso de las acciones técnicas y políticas.

Se clasifican en el tiempo las acciones, aunque tome tiempo más y más recursos, da mejor viabilidad al logro de lo que se busca.

## **8. Fases para desarrollar la Planificación Estratégica.**

Existen cinco grandes fases para desarrollar la estrategia de una empresa, estas se mencionan a continuación:

I. Planteamiento de Futuro Deseado ò Planteamiento Estratégico.

- Misión.
- Visión.

- Propósito Estratégico.
  - Perfil de Visualización.
  - Objetivos.
  - Indicadores.
  - Metas.
- II. Evaluación de las Capacidades para el Éxito que tenemos y que nos ofrece el entorno actual (Diagnostico Estratégico).
- Diferenciadores de Éxito.
  - Valores.
  - Competencias.
  - Capacidades.
- III. Revisión y Ajuste del Planteamiento de Futuro Deseado ó Planteamiento Estratégico.
- Revisión de la Visión, Misión, Diagrama de Causa y Efecto y Perfil de Visualización.
- IV. Revisar el Entorno Futuro.
- Técnica de Escenarios.
  - Análisis de Oportunidades y Amenazas.
  - Actores Estratégicos Fundamentales.
- V. Plan de Acción Estratégico.
- Acciones Técnicas.
  - Acciones Políticas.

## CAPITULO IV

### DEFINICIONES BÁSICAS DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

#### 1. Conceptos Básicos.

El seguro es un contrato por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto, como puede ser un accidente o un incendio, entre otras.<sup>33</sup>

En los seguros participan cuatro figuras principales:

- El Asegurado: persona o bien que mediante el pago de una prima recibe protección del asegurador.
- El Asegurador: persona quién se obliga a indemnizar las pérdidas o los perjuicios que puedan sobrevenir al asegurado en casos determinados, fortuitos o de fuerza mayor.
- El Intermediario e Seguros (Productor de Seguros, Corredor y Sociedad de Corretaje de Seguros): personas que contribuyen con su mediación mercantil para la celebración de los contratos de seguros y su asesoría al tomador, al asegurado y al beneficiario.
- El Reasegurador: persona a la cual el asegurador original distribuye sus riesgos traspasándolos (cediéndolos) total o parcialmente, a objeto a reducir el monto de una posible pérdida.

---

<sup>33</sup> FABOZZI, Frank y MODIGLIANI, Franco: **Mercados e Instituciones Financieras**. Prentice Hall. México. Año 1.996.

## **2. Reseña Histórica de las Compañías de Seguros.**

**2.1 Aspecto Mundial:** La existencia en el Bajo Egipto de la Caja de Previsión que se dedicaba al seguro de los gastos de sepelio de tallistas de piedra, permite fijar hacia el año 2.500 Antes de Cristo la época del comienzo de actividades relativas al seguro.

En la antigua Roma ya eran conocidas la mutualidad y la transmisión del riesgo, instituciones esenciales del Seguro. Fueron los gremios de tierra (Collegia Tenorium), fundados durante el Imperio por comerciantes y trabajadores, los primeros precursores de las Entidades de Seguro, al acordar determinadas sumas para atender a gastos de inhumación y a pensiones por viudez y orfandad, también los “collegia militum”, fundados por los esclavos libertos que ingresaban al ejército y percibían prestaciones económicas del “gremio” es considerada como un antecedente del seguro de rentas vitalicias.

Durante las Guerras Púnicas aparecen vestigios del seguro de transporte, al establecerse el seguro del Estado de Indemnización total en caso de pérdida del barco y de su cargamento, como condición expresa para la continuación de los transportes de interés militar por los proveedores de alimentos.

En Italia fue donde se realizó el Primer Contrato de Seguros marítimo, el cual fue celebrado en Génova el 13 de Octubre de 1.347, ya en 1.369 se dictaba allí la Reglamentación Legal del Seguro Marítimo.

En el Siglo VIII existían en Holanda numerosas Instituciones de Cajas y Mutuos Auxilios, enmarcadas dentro de las “tildas” o gremios.

La Póliza de Vida más antigua le corresponde a Gran Bretaña, la misma se emitió el 18 de Junio de 1.583, para cubrir al Sr. William Gibbons por un monto de £ 382 <sup>6/8</sup>, a una primadle 8%. El Seguro fue distribuido entre 16 Aseguradores y registrado en la Cámara de Seguros en la “Royal Exchange”.

En el siglo XVIII tiene lugar en numerosos países la fundación de compañías aseguradoras y también se dictan reglamentaciones para el funcionamiento de las mismas.

Las primeras regulaciones orgánicas en materia de seguros marinos son las Ordenanzas de Barcelona, las Ordenanzas de Amberes, donde se describen y detallan aspectos sobre el riesgo y la exigencia de pólizas escritas e impresas en papel, y se definen los reaseguros.

Contemporáneo al seguro marino aparecen los seguros terrestres y los seguros de vida que surgen de manera parecida a los anteriores, por vía de apuestas, lo que obliga a los gobiernos a crear en base a principios técnicos de mortalidad. Lo que hoy se conoce como Seguro de Vida.

Nace así el asegurador como individuo que posteriormente se convierte en agrupaciones o compañías que se dedican al negocio asegurador en gran escala, especializándose en áreas determinadas, tales como:

- La Cambre Générale de Assurance de Paris, dedicada a seguros marinos y al seguro de incendio (1.750).
- La Royal Exchange Assurance Corporation (1.720).
- The Phoenix, en Inglaterra (1.705).
- The New England Sun Fire Office en Norteamérica (1.720).

Debido a la proliferación de las compañías aseguradoras, surgió la necesidad de un lugar de reunión para sus suscriptores y corredores, los cafés fueron el lugar predilecto para este tipo de reuniones, posteriormente se publicó en 1.969 un periódico llamado Lloyd's News que sustituyó las funciones informativas del famoso café. Al pasar de los años el café desapareció y en su lugar se constituyó lo que hoy es la Bolsa de Aseguradores Lloyd's que comprende una serie de sociedades de seguros y corredores, que conglomeran de manera

efectiva todos los seguros, reaseguros y coaseguros del mundo respondiendo como casa matriz.

**2.2 Aspecto Nacional:** Antes de 1.886 toda la actividad de seguros estaba controlada por aseguradores extranjeros. Después de 1.886 le toca el turno a Venezuela, al constituirse en Maracaibo la Compañía de Seguros Marítimos con un capital de Bs. 250.000, 00, la cual deja de funcionar años más tarde.

En 1.893 se fundo la Compañía Venezolana de Seguros con un capital de Bs. 550.000,00; se estima que fue la emisora de la primera póliza de Incendio alrededor de 1.904. El 12 de Marzo de 1.914 se constituyo la C.N.A. de Seguros La Previsora con un capital de Bs. 6.000.000,00 con el 20% pagado y pocos días después de su creación absorbió a la Compañía Venezolana de Seguros. La primera Junta Directiva de esta nueva Compañía, presidida por el Sr. Carlos Zuloaga, principal promotor de la empresas y de la cual era secretario el Sr. Santiago Vegas, otro de los promotores; inicio la actividad aseguradora en los ramos de vida, incendio y transporte, continuando así la explotación de dos últimos, que ya venía operando la Compañía Venezolana de Seguros.

El seguro de automóviles fue constituido en Venezuela en el año 1.926 por la compañía de Seguros Fénix, que también introdujo el Seguro de Responsabilidad Civil de vehículos en el país. Aunque su existencia fue relativamente breve, siendo absorbida por la Previsora en 1.930, Seguros Fénix tuvo un profundo impacto en el mercado asegurador venezolano, mediante la introducción de líneas que quedan indicadas y otras muchas innovaciones.

Para 1.964 operaban en Venezuela 24 empresas nacionales y 18 extranjeras, estas últimas se transformaron en nacionales en Julio de 1.968 mediante la colocación de un mínimo de 51% de acciones en manos de inversionistas venezolanos a tenor de la medida proteccionista prevista por la Ley de Empresas de Seguros y reaseguros de 1.965.

En la actualidad existe 56 Compañías de Seguros (incluyendo empresas en inspección permanente, empresas intervenidas, empresas en proceso de liquidación y empresas en situación normal), autorizadas para suscribir pólizas de seguros en Venezuela. Todas ellas son Compañías o Sociedades Anónimas. La mayoría de las acciones son de propiedad restringida o concentrada, y muchas de las compañías pertenecen o son grupos de servicios financieros.

### **3. Aspectos Jurídicos.**

La Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, es el sustento legal de la industria aseguradora, en la cual se establecen todas las normas relativas a la constitución y autorización para operar de empresas de seguro, a los deberes del órgano regulador o Superintendencia de Seguros y lo referente en materia de pólizas, tarifas, contratos de seguros y procedimientos contables.

El Decreto de Ley de Contrato de Seguros de fecha 12 de Noviembre de 2.001, es otro cuerpo legal que regula el sector de seguros y en específico el contrato de seguro.

### **4. Requisitos de Capital.**

- Seguros: Se debe tener un Capital mínimo de cien mil unidades tributarias (100.000 U.T.) si operan en seguros generales o seguros de vida; y doscientas mil unidades tributarias (200.000 U.T.) si han sido autorizadas para operar en seguros generales y seguros de vida simultáneamente.<sup>34</sup>

- Reaseguros: Se debe tener un capital de doscientas cincuenta mil unidades tributarias (250.000 U.T.)<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> DECRETO LEY DEL CONTRATO DE SEGURO, 12 de Noviembre de 2.001.

<sup>35</sup> DECRETO LEY DEL CONTRATO DE SEGURO, 12 de Noviembre de 2.001.

## **5. Contrato (Art. 5 DLCS).**

El contrato de seguro es aquel en virtud del cual una empresa de seguros, a cambio de una prima, asume las consecuencias de riesgos ajenos, que no se produzcan por acontecimientos que dependan enteramente de la voluntad del beneficiario, comprometiéndose a indemnizar, dentro de los límites pactados el daño producido al tomador, al asegurad o al beneficiario, o a pagar un capital, una renta u otras prestaciones convenidas, todo subordinado a la ocurrencia de un evento denominado siniestro, cubierto por una póliza. El contrato de seguro es consensual, bilateral, oneroso, aleatorio, de buena fe y de ejecución sucesiva.<sup>36</sup>

## **6. Obligaciones emanadas del Contrato.**

- Pagar la prima: El tomador del seguro debe pagar la prima establecida más los impuestos, tasas, sellados y demás recargos que establecen o autorizan las reglamentaciones de la actividad aseguradora.
- Si la Prima no es pagada en término, el asegurador no es responsable por el siniestro ocurrido antes de su pago.
- La prima puede variar en el curso del contrato, aumentando o disminuyendo cuando aumente o disminuya el pago contemplado.
- Denunciar el estado de riesgo.
- Se llama reticencia a las declaraciones falsas o silenciamiento de circunstancias conocidas, que a juicio de peritos hubieran impedido el contrato, o modificado sus condiciones. La reticencia da derecho al asegurador a anular el contrato.
- Denunciar la agravación del riesgo.
- Denunciar el siniestro.
- Salvamento.

---

<sup>36</sup> DECRETO LEY DEL CONTRATO DE SEGURO, 12 de Noviembre de 2.001.

## 7. Obligaciones del Asegurador.

- Informar al tomador, mediante la entrega de la póliza y demás documentos, la extensión de los riesgos asumidos y aclarar, en cualquier duda que éste formule.
- Pagar la suma asegurada o la indemnización que corresponda en caso de siniestro en los plazos establecidos en el Decreto de Ley de Compañías de Seguros o rechazar, mediante escrito debidamente motivado, la cobertura del siniestro.

## 8. Otras Definiciones.

**8.1 Póliza (Art. 16 DLCS):** La Póliza de seguros es el documento escrito donde constan las condiciones del contrato.<sup>37</sup>

**8.2 Prima (Art. 24 DLCS):** La prima es la contraprestación que en función del riesgo, debe pagar el tomador a la empresa de seguros en virtud de la celebración del contrato. Salvo pacto en contrario la prima es pagadera en dinero. El tomador está obligado al pago de la prima en las condiciones establecidas en la póliza.<sup>38</sup>

Existen tres tipos de prima:

- Prima Natural: En los seguros de vida es la prima que depende del cómputo matemático del riesgo. Por esta razón, a mayor riesgo, mayor será la prima natural y viceversa.

- Prima Pura: Es la prima de riesgo de los otros ramos de seguros.

- Prima Comercial: Esta es la prima que paga efectivamente el asegurado y se compone de dos partes: la prima natural o pura por un lado y los gastos de explotación y la ganancia por

---

<sup>37</sup> DECRETO LEY DEL CONTRATO DE SEGURO, 12 de Noviembre de 2.001.

<sup>38</sup> DECRETO LEY DEL CONTRATO DE SEGURO, 12 de Noviembre de 2.001.

el otro. Estos gastos son: comisión a favor de los productores, comisión de cobranzas, gastos de administración, recargo por fraccionamiento de la prima y margen de seguridad.

**8.3 El Riesgo (Art. 30 DLCS):** El riesgo es el suceso futuro e incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del tomador, del asegurado o del beneficiario, y cuya materialización da origen a la obligación de la empresa de seguros. Los hechos ciertos, salvo la muerte, y los físicamente imposibles, no constituyen riesgo y son inasegurables. El riesgo determina la prima a cobrar, y en consecuencia, para los riesgos agravados con relación a los riesgos normales, la prima será más elevada.<sup>39</sup>

## 9. Clasificación de los Seguros.

Los seguros se clasifican según su relación con el Estado y su Objeto.

- Relación con el Estado.

Seguros Sociales: Los seguros sociales tienen por objeto amparar a la clase trabajadora contra ciertos riesgos, como la muerte, los accidentes, la invalidez, las enfermedades, la desocupación o la maternidad. Son obligatorios sus primas están a cargo de los aseguradores y empleadores, y en algunos casos el Estado contribuye también con su aporte para la financiación de las indemnizaciones. Otra de sus características es la falta de una póliza, con los derechos y obligaciones de las partes, dado que estos seguros son establecidos por leyes y reglamentados por decretos, en donde se precisan esos derechos y obligaciones.

Seguros Privados: Estos seguros son los que el asegurado contrata voluntariamente para cubrirse de ciertos riesgos, mediante el pago de una prima que se halla a su cargo exclusivo. Los seguros privados se concretan con la emisión de una póliza (Instrumento

---

<sup>39</sup> DECRETO LEY DEL CONTRATO DE SEGURO, 12 de Noviembre de 2.001.

del contrato de seguro), en la que constan los derechos y obligaciones del asegurado y asegurador.

- Objeto.

#### Seguros sobre las personas:

- Seguros de Vida.
- Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM).
- Accidentes Personales.

#### Seguro sobre las cosas:

- Seguro contra incendio.
- Seguro de Automóviles.
- Incendio, Accidente y Robo.
- Seguro de Transporte.
- Seguro contra robos.
- Seguro de Créditos.

## **10. Esquema de los Principales Tipos de Seguro.**

### **10.1 Personas.**

- Hospitalización, Cirugía y Maternidad.
- Accidentes Personales.
- Vida.
- Responsabilidad Patronal.
- Responsabilidad Empresarial.

### **10.2 Patrimoniales.**

- Incendio.

- Robo.
- Responsabilidad Civil General.
- Rotura de Maquinarias.
- Lucro cesante (Incendio y Rotura de Maquinarias).
- Equipo de Contratistas.
- Equipo Electrónico.
- Todo Riesgo de Construcción.
- Montaje.
- Transporte Terrestre.
- Transporte Marítimo.
- Transporte Marítimo y Aéreo.
- Combinado Residencial.
- Riesgos Especiales.
  - Hurto.
  - Celulares.
  - Equipos Fotográficos.
  - Equipos de Golf.
  - Accesorios Varios.
  - Joyas.
  - Objetos de Arte y Valiosos.
  - Otros.
- Fidelidad 3-D.
- Dinero y Valores.
- Aviación.
- Naves.
- Garantías.
  - Fianza de fiel cumplimiento.
  - Fianza de licitación.
  - Fianza laboral.
  - Fianza de Anticipo.

- Fianza ATPA (Aduanera).
- Fianza de buena ejecución.
- Otras.

### **10. 3 Automóvil.**

- Casco.
- Pérdida Total.
- Responsabilidad Civil de Vehículos.
- Exceso de Responsabilidad Civil.
- Accidentes Personales.
- Defensa Legal.

## CONCLUSIONES

Según los resultados que arrojó el análisis del Balanced Scorecard en relación a sus perspectivas No Financieras, Seguros BanValor, C.A. para aumentar su EVA relativo sostenido, la rentabilidad, el nivel de ventas de primas y optimizar la estructura de costos, debe aplicar las siguientes estrategias o acciones:

### 1) Perspectiva de Clientes:

- Aumentar la cobertura de primas.
- Crear planes de financiamiento para los asegurados.
- Ofrecer atención en las mejores instituciones médico privadas.
- Introducción de planes promocionales para la captación de clientes potenciales.
- Realizar campañas de publicidad donde se presenten los beneficios de sus servicios.

### 2) Perspectiva del Proceso Interno:

- Incrementar los convenios con Instituciones médico privadas.
- Actualizar los sistemas de comunicación interna (Intranet).
- Implementación de sistemas informáticos que permiten acelerar los procesos.
- Incentivar la colaboración entre empleados.
- Implementar sistemas de medición de riesgos.

### 3) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Planificación de los cursos por área y perfil del empleado.
- Realizar evaluaciones semestrales a los empleados de acuerdo a los objetivos logrados.
- Invertir en Investigación y Desarrollo.
- Implementación de equipos de alta tecnología.

Luego de realizar el análisis de la Cadena de Valor se determino que Seguros BanValor, C.A. debe modificar su estructura para ser más eficiente de la siguiente forma:

- Debe crear en la Gerencia de Contraloría una Unidad de Tesorería la cual será responsable de proveer de información oportuna, confiable y actualizada sobre las distintas alternativas de inversión presentes en el mercado, así como su impacto, para así ayudar a la adecuada toma de decisiones que maximice la rentabilidad de las mismas.

Otras Acciones Políticas y Técnicas que se desprenden del análisis estratégico y debe tomar en cuenta seguros BanValor, C.A. para lograr reducir la incertidumbre y alcanzar el éxito financiero son las siguientes:

- Concienciar a los directores ejecutivos que la inversión en Estudio de Mercado periódico es la mejor manera de conocer las necesidades de los asegurados y así poder ofrecer un mejor servicio que permita mantener la tranquilidad del mismo.

- Concienciar a los directores ejecutivos que la inversión en Investigación y Desarrollo permitirá ampliar nuestros conocimientos con respecto a las tendencias mundiales en el sector, introduciendo nuevos productos y sistemas tecnológicos que impulsen al crecimiento de la empresa.

- Realizar estudios de mercado periódicamente.

- Desarrollo de nuevos productos acordes a la situación actual de Venezuela.

- Diversificación de la cartera de inversiones.

- Diseñar programas anuales de entrenamiento personal.

Todas las acciones mencionadas anteriormente deben ser aplicadas en la forma que indica la **Red Pert CPM**, ya que esta representa la secuencia racional de las acciones, así como también el sentido de oportunidad para la ejecución de las mismas.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ABAB, Darío: **Control de Gestión**. Colombia, Interponed Editores, Año 1997.
- 2.- CHIAVENATO, Adalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición. Año 1.992.
- 3.- DECRETO LEY DEL CONTRATO DE SEGURO, 12 de Noviembre de 2.001.
- 4.- FABOZZI, Frank y MODIGLIANI, Franco: **Mercados e Instituciones Financieras**. Prentice Hall. México. Año 1.996.
- 5.- GONZALEZ, Maria Isabel: **Órganos Autónomos del Control Externo**. Auditoria Pública. Año 1999.
- 6.- KAPLAN, Robert y NORTON, David: **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000 S.A. España. Año 2001.
- 7.- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz: **Administración Una Perspectiva Global**. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. Año 1.994.
- 8.- MARTINEZ, Enrique: **La Competitividad de la Empresa**. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Enero 2.003.
- 9.- MINTZBERG Henry, BRIAN James y VOYER John: **El Proceso Estratégico**. Editorial Prentice Hall. Primera Edición. Año 1.997.
- 10.- PORTER, Michael: **Ventaja Competitiva**. Año 1980.
- 11.- RAMON, Tello: **Seguro en Venezuela**. Patrocinio de Compañía Nacional Anónima de Seguros La Previsora. Impreso por Policrom, C.A.
- 12.- ROYERO, Jaim: **El Control de Gestión**. Junio 2.002.
- 13.- SERNA, Humberto: **Gerencia Estratégica**. Editores 3R. Séptima Edición. Año 2.000.
- 14.- STONER, James: **Administración**. Quinta Edición. La Habana. Año 1995.
- 15.- [www.banvalor.ws](http://www.banvalor.ws)
- 16.- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- 17.- [www.sudeseq.gov.ve](http://www.sudeseq.gov.ve)