

**ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING Y SU RELACIÓN CON EL
USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO**

Área de investigación: Administración de la Tecnología

José Bernardo Medina Castillo

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México

jbernardo40@gmail.com

Lorenzo Manzanilla López de Llergo

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México

pinvestigacion@yahoo.com.mx

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING Y SU RELACIÓN CON EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

Resumen

Esta investigación busca obtener evidencias empíricas de los efectos de las estrategias de outsourcing y su relación con el uso de tecnologías de la información y comunicaciones de las empresas del sector asegurador mexicano, identificando las estrategias de la industria que pueden influir en la obtención de ventajas competitivas. Las empresas recurren a al outsourcing como estrategia de negocios de sus funciones secundarias de modo que la realice un especialista externo, buscando obtener mayores mejoras y ahorros y desarrollar ventajas competitivas. El uso de tecnologías de la Información para potenciar los sistemas de la organización, desarrollar nuevos canales de distribución y servicios virtuales orientados al cliente, producto de las nuevas formas de organización.

Palabras clave: Outsourcing, Seguros, Estrategia, Ventaja Competitiva, Tecnologías de la Información

Summary

This research seeks empirical evidence of the effects of outsourcing strategies and their relation to the use of information technology and communications companies in the Mexican insurance industry, identifying industry strategies that can influence the competitive advantages. Companies are turning to outsourcing as a business strategy of its secondary functions do so the external specialist, seeking to obtain further improvements and savings and competitive advantages. Using information technology to enhance the organization's systems, developing new distribution channels and customer-oriented virtual services, product of new forms of organization.

Keywords: Outsourcing, Insurance, Strategy, Competitive Advantage, Information Technology.



ESTRATEGIAS DE OUTSOURCING Y SU RELACIÓN CON EL USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES DEL SECTOR ASEGURADOR MEXICANO

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.

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).

Tecnologías de la información y comunicaciones (TI).

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).

Dentro de las diversas actividades que se externalizan estas empresas, el outsourcing de tecnologías de la información continúa siendo de los más populares y ampliamente utilizado (Malicki, 2007). En el caso de las empresas aseguradoras, sus principales estrategias de outsourcing se centran en establecer las nuevas formas de negocios y redes interorganizativas, así como sus formas de actividad, distribución de productos y servicios, analizando los factores claves de esta organización, como son:



- Las externalización de funciones (subcontratación y cesión de actividades) en funciones secundarias.
- La dispersión geográfica de las actividades que llevan a la ruptura de la cadena del valor, producto de la filiación y la externalización
- El uso de las nuevas Tecnologías de la Información para potenciar los sistemas de la organización.
- Los nuevos canales de distribución y servicios virtuales orientados al cliente, producto de las nuevas formas de organización.

Las variables relativas al outsourcing y Tecnologías de la información y comunicaciones que se indagó en esta investigación, se muestran en la tabla 1, donde la columna izquierda se refiere al outsourcing se servicios informáticos, servicios financieros, reparación de siniestros, gestión de inversiones, gestión de recursos humanos, servicios generales y otros servicios secundarios. En la columna derecha se ve el uso de tecnologías de la información para mejora de imagen, mejora de productividad, mejora de gestión, para videoconferencias, canal de venta y distribución, así como el nivel o intensidad de uso que hacen las empresas aseguradoras.

Tabla 1. Estrategias de Outsourcing y Tic's

Outsourcing	Tic's
Servicios informáticos	Uso de internet como mejora de imagen
Servicios financieros	Uso de internet como medio para mejorar la productividad
Reparación de siniestros	Uso de internet como un medio para mejorar la gestión
Gestión de inversiones	Nivel de uso de TIC's
Gestión de recursos humanos	Uso de Internet para videoconferencias
Servicios generales	Uso de internet como canal de venta o distribución
Otros servicios	

MATERIALES Y MÉTODOS

La necesidad de mejorar nuestra comprensión del outsourcing es el objetivo del presente estudio, donde se buscan evidencias empíricas de los efectos de las estrategias de outsourcing y su relación con el uso de tecnologías de la información y comunicaciones de las empresas del sector



asegurador mexicano, tratando de identificar las dimensiones de los ambientes de la industria que pueden influir en la adopción de estrategias.

Para ello se desarrolló un instrumento de medición estructurado que se aplicó mediante un formulario electrónico a los altos directivos de las 100 empresas aseguradoras de México.

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

Los datos de las empresas se tomaron de directorio de correos publicado en la página Web de la AMIS¹.

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado un programa estadístico de análisis multivariante² 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.

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).
- Se realizaron tabulaciones cruzadas³ y el test de la Ji cuadrada de Pearson⁴, 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 lineal⁵ que permiten profundizar en la explicación e indagar el sentido de asociación de las variables.
- Los resultados de las encuestas fueron tratados por medio de un programa estadístico denominado Dyane Versión 4⁶, y se examinan en el último capítulo que incluye los resultados de la investigación empírica y las principales conclusiones.

¹ Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros.

² Los métodos estadísticos multivariantes y el análisis multivariante son herramientas estadísticas que estudian el comportamiento de tres o más variables al mismo tiempo.

³ 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.

⁴ 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.

⁵ 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.



Ficha técnica.

En la tabla 2, se detallan los aspectos técnicos (ficha técnica) 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 2. Ficha técnica

Tipo de investigación	Estudio descriptivo transversal
Población	Directivos de compañías de seguros mexicanas
Tamaño de la población	100 compañías aseguradoras
Tipo de muestreo	No aleatorio, por conveniencia
Intervalo de confianza	95,5%
Posesión de atributo p	0,99
Tamaño de la muestra	27 empresas
Error de muestreo	3,29%
Software estadístico	Diseño y análisis de encuestas para investigación social y de mercados (Dyane versión 4)
Instrumento de medición	Encuesta estructurada (preguntas cerradas).
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

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), y una proporción del 99% de los elementos de la población poseen el atributo estudiado, el error de muestreo arrojado es del 3,29% para un intervalo de confianza del 95,5%. El tamaño de la muestra para los datos anteriores es de 27, coincidente con el número de encuestas contestadas en el estudio empírico (ver figura 1).

⁶ Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados, Versión 4



Figura 1. Error de muestreo y tamaño de muestra

Outsourcing del Sector Asegurador Mexicano.

La medida en que las empresas aseguradoras recurren al outsourcing de servicios informáticos, la tabla 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 3. Frecuencia de 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

Tendencias en el Outsourcing en el Sector.

Los resultados reflejados en la figura 2, 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.

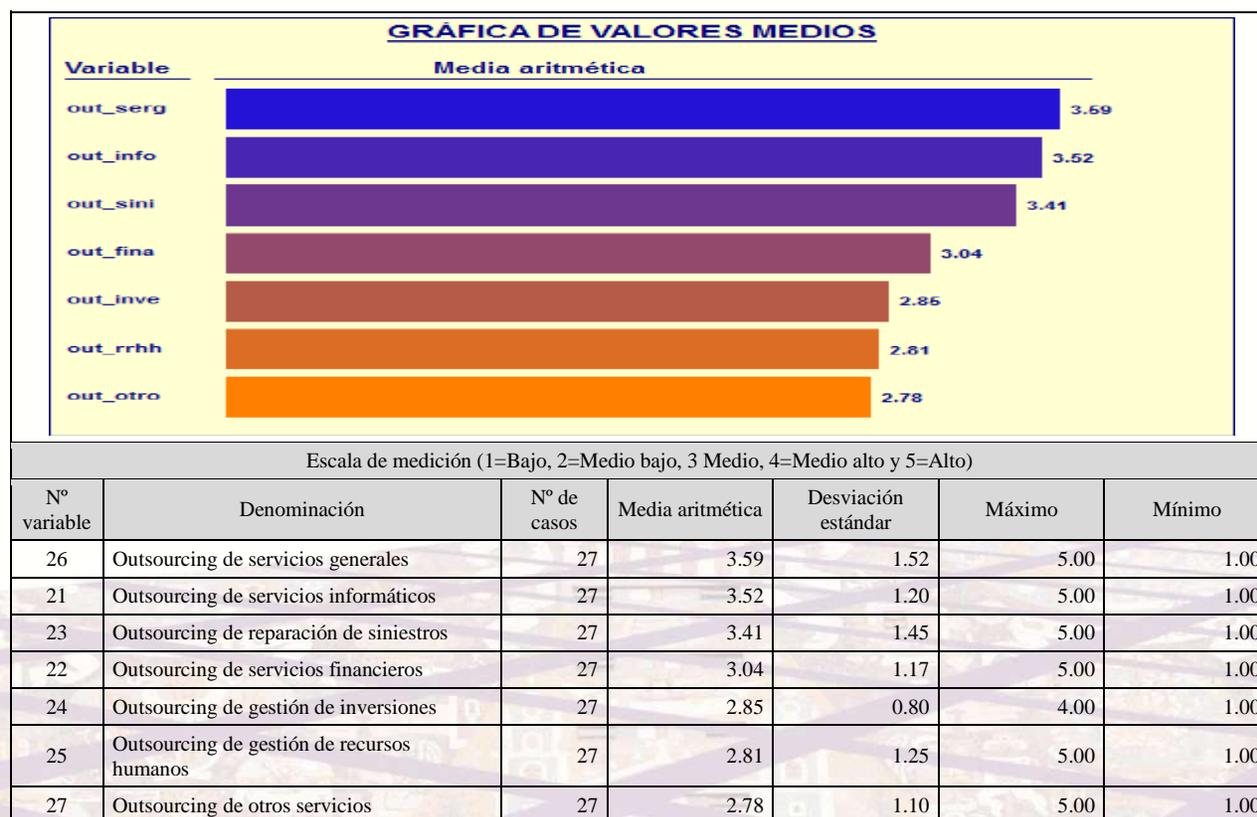


Figura 2. Tendencias en el Outsourcing.

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 4, observamos que está 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 4. Estrategias de 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 5, 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 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 5. Tabulación cruzada y correlación lineal de estrategias de outsourcing

No. Var.	Variable dependiente (A explicar) o criterio	No. Var.	Variable independiente (explicativa) o predictora	Grado de significación p	Correlación Lineal Simple	
	Outsourcing de:				Coefficiente	Grado de significación p
21	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	Servicios financieros	73	Canal de venta vía telefónica	p = 0,0479	0.1970	0.3243
24	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	Gestión de recursos humanos	14	Internet como un medio para mejorar la gestión	p = 0,0472	0.6025	0.0008
26	Servicios generales	71	Oficinas propias	p = 0,0247	0.2227	0.2639
27	Otros servicios	7	Uso de internet como canal de venta o distribución	p = 0,0013	0.3770	0.0521



Conclusiones.

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 la 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.



Bibliografía.

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

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, pp. 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.

Heywood, J.B. (2002): “El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad”, España, Prentice Hall.

Levina, N., and Ross, J.W. (2003): From the vendor’s perspective: Exploring the value proposition in IT outsourcing. MIS Quarterly.

Kotable, M. y R. Mudamby (2009): “*Global sourcing and value creation: opportunities and challenges*”, Journal of International Management.

Malicki H. Gregg y Nelson R. David, (2007), “*Global Sourcing: The Race to Future Strategic Competitive Advantage*”, 92nd Annual International Supply Management Conference and Educational Exhibit. May 6 to May 9, 2007. Las Vegas, NV.

Thompson, A., Strickland A.J., Gamble J.E. (2008): Administración Estratégica, McGraw Hill, Décimoquinta edición, México.

Santesmases Mestre, M. (2009), Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados Versión 4, Pirámide, Madrid



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. 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 qué 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 qué grado considera que el uso de las TIC's influye en?:

	Bajo	Medio bajo	Medio	Medio alto	Alto
17. Desempeño en 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 qué 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 qué medida ha 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 costos 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
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>

