



Audidores
Consultores de Empresas
Email: dech-audidores@gmail.com

Competitividad de la Industria Aseguradora Boliviana (Resúmen)



Autor: Lic. MBA Remberto Alarcón Miranda
Universidad de Valparaíso - Chile

Dech- Auditores Consultores - Auditor Seniors
Docente de la Universidad Católica Boliviana San Pablo
Fac de Ciencias Económicas y Financieras

E-mail: rembertoalarcon@gmail.com **PRIMERA PARTE**

Analizar la posición competitiva de la industria aseguradora boliviana aplicando cualquiera de las metodologías generalmente aceptadas y probadas de algunos de los organismos internacionales como el Foro Económico Mundial (World Economic Forum), CEPAL (Comisión Económica para América Latina), etc, resulta ser nada apropiado si lo que se pretende es orientar al sector industrial de cómo el grado de endogeneidad territorial, integración de actividades específicas y gestión del negocio en sí, son de importancia capital tanto para la competitividad económica como para el desarrollo en general. Los modelos basados en una competitividad espúrea, no permiten generar condiciones endógenas y sustentables a mediano y largo plazo. Ya que desde esta perspectiva, una orientación exportadora de las unidades económicas, en el mejor de los casos, no es condición suficiente para generar condiciones endógenas de crecimiento y desarrollo¹. Los procesos de aprendizaje, diferentes experiencias de asociación y aglomeración de empresas, de desarrollo tecnológico, de organización industrial y de comercio intra e interindustria, entre otros; han llevado a subrayar la importancia de la "endogeneidad territorial", las estrategias de las empresas, y la competitividad sistémica. En esta dimensión, la competitividad de empresas, regiones y países depende tanto de la esfera de la transformación como de sus encadenamientos hacia adelante y hacia atrás en su conjunto. Esto y las siguientes razones pretenden justificar la no aplicación de los métodos conocidos, en el análisis de la competitividad de la industria aseguradora boliviana:

- Los métodos utilizados por los organismos internacionales ya sea el Banco Mundial, la Cepal, etc., no se ajusta plenamente a la industria bajo análisis pues estos enfoques sobre competitividad intentan explicar cómo las dimensiones macroeconómicas y microeconómicas se complementan para generar las condiciones de productividad que permiten participar con éxito y de manera sostenida en los mercados internacionales. El eje central de estos enfoques es la capacidad exportadora, y de cómo los sectores de la economía interna de un país contribuyen a la ganancia o pérdidas de mercados internacionales. Lo medular de estos métodos de análisis, es que se centran en fundamentar y demostrar que las causas del progreso de las naciones dependen principalmente del comercio internacional, como lo expuso el economista británico Alfred Marshall². La industria aseguradora en general no es precisamente una industria orientada a los procesos exportadores globalizantes, aunque sí a la internacionalización de sus operaciones, pero en nada a la exportación de productos de seguros destinados a obtener ganancias o pérdidas de mercados internacionales. Más aún es norma general y de regulación del mercado asegurador en aplicación en los diferentes países, la territorialidad de las operaciones de seguros, impidiendo o al menos trabando el comercio transfronterizo de la actividad aseguradora, independiente de la internacionalización de las empresas aseguradoras que se puedan asentar en diferentes países de ambos hemisferios.

¹ Krugman, 1991; Myrdal, 1957, Rodrick, 2000; Romer, 1993.

² Alfred Marshall Economista Británico en "Principios de la Economía"

- Bajo los métodos ya conocidos en la determinación de la capacidad competitiva, pesan muchos factores de crítica que son necesarios tomar en cuenta. Algunos de ellos dice relación en la repetición de análisis cuantitativos que concluyen con resultados muy correlacionado y ya conocidos con otros métodos en uso, como por ejemplo el PIB de las naciones, que ya muestra las señales de la capacidad competitiva de las naciones en cuanto a su capacidad de crecimiento. Así un ranking de competitividad aplicando los modelos clásicos ya conocidos, al decir de muchos autores críticos de estos modelos, resulta ser algo así como “más de lo mismo”. Otro factor de fuerte crítica a éstos métodos es la calificación de terminantes espúreos de la competitividad que no explican los resultados obtenidos ni toman en cuenta las tremendas desigualdades de orden estructural, cultural, geográficos que no se incorporan como componentes relevantes de los esfuerzo competitivos que realizan las empresas al interior de sus propias economías que compiten en desigualdad de condiciones, en el concierto mundial.

Teniendo en cuenta éstas consideraciones, el análisis de la capacidad competitiva de la industria aseguradora boliviana, no se hará sobre modelos que no se ajustan plenamente ni aportan en forma objetiva al conocimiento empírico de la posición competitiva del sector asegurador, si no que mediante la aplicación de un **benchmarking sectorial**³. Esta es una metodología desarrollada producto de un trabajo académico que busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles alternativas de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas en control de gestión y estrategias empresariales que mejoren la capacidad competitiva de los sectores productivos, en ningún caso pretende sustituir a los otros modelos, si no más bien proporcionar un mecanismo de diagnóstico inicial a nivel micro (línea de base o benchmark) para corregir, dar mayor precisión o focalizar mejor la gestión y estrategias empresariales sobre competitividad, e ir posteriormente monitoreando y evaluando el avance o retroceso de la productividad y competitividad en la industria aseguradora boliviana.

Según lo señalado por Arnoldo Hax del Massachusetts of Technology MIT y Nicolás Majluf de la Universidad Católica de Chile⁴, la esencia del **“benchmarking”** es comparar el desempeño de la empresa con parámetros desafiantes. Estos pueden generarse por: a) comparaciones históricas internas, b) comparaciones con competidores claves de la industria y b) mediciones con los mejores en cada actividad funcional.

Presentada así la situación, el análisis competitivo de la industria aseguradora boliviana se realizará bajo ésta eje central, cuya línea de referencia o benchmark involucra la idea de contruir un índice para cuatro factores competitivos considerados estándar, que comparados con “parámetros desafiantes” o benchmark para el sector industrial, permita establecer su posición competitiva y la dimension de brechas competitivas, que se espera orienten a las compañías aseguradoras que forman parte de éste sector industrial, hacia la prioridad y dirección de los esfuerzo de gestión que deben realizar las áreas que tienen un desempeño disminuido respecto a éste “ideal competitivo”.

Para el análisis se ha establecido cuatro factores competitivos considerados estándar, cuya descripción es la siguiente:

1. **Factor de Rentabilidad – Gestión Financiera.** Factor de competitividad en el que se refleja la capacidad de Gestión Financiera de la industria aseguradora en la acertada utilización de los recursos de inversión y el nivel de satisfacción dados a sus clientes quienes premian otorgando mayores réditos por los servicios recibidos. Comprende dos dimensiones o subíndices de rentabilidad ponderados según la capacidad de control e influencia en los resultados.
2. **Factor de Productividad – Gestión Operacional.** Este factor de competitividad analiza la capacidad de Gestión Operacional en el incremento de la producción de la industria aseguradora. Comprende dos dimensiones o subíndices ponderados según su influencia en la determinación de los resultados.
3. **Factor de Riesgo – Gestión Estratégica.** Factor de competitividad que analiza el resultado de la Gestión Estratégica que ha seguido la industria en el manejo del riesgo y calidad de su cartera de inversiones, composición de su cartera de clientes, estructura, formación y experiencia de sus cuadros gerenciales y del personal de nivel medio, intermedio y básico.
4. **Factor de Eficiencia – Gestión Operacional.** Factor de competitividad que analiza la Gestión Operacional relativa a la eficiencia en el gasto administrativo para producir cada unidad de producción en la industria aseguradora.

El punto de partida para el establecimiento del benchmarking sectorial, es la definición de las magnitudes relativas que transformados en valores estadísticos de contrastes, que no recurran al clásico método comparativo centrado fundamentalmente en el comercio internacional; el crecimiento de las exportaciones y la pérdida de oportunidades o crecimiento de los mercados internacionales; establezcan la línea de base o benchmark. En ésta estructura de valores estadísticos de contraste, no se incorpora ningún aspecto cualitativo que contenga sesgos de opinión, si no que datos numéricos estadísticos plenamente validados ya sea por instituciones internacionales, organismos gubernamentales reguladores de la actividad aseguradora o instituciones gremiales representativas del sector asegurador. Esta línea de base incorporará en su definición los componentes de desigualdades, recogiendo las particularidades que le son propias a las estructuras de las economías que la soportan, A su vez reconocerá aquellos factores relevantes y que son comúnmente aceptados como factores claves de la capacidad competitiva de las empresas.

La estructura de los valores estadísticos de contrastes, se elaboran tomado en consideración los

³ Con relativa similitud al trabajo realizado por: Phd. Eduardo Doryan Garrón, director del CLADS, Francisco de Paula utierrez, profesor de INCAE y de Grettel López, investigadora y consultora de CLADS en: “Análisis del Reporte Global de la Competitividad para Centroamérica”.

⁴ En su libro “Estrategia para el Liderazgo Competitivo” – De la visión a los resultados - Dolmen Ediciones 1997.

siguientes aspectos relevantes en su definición:

- Para dos de sus factores, el cálculo se hace sobre los máximos valores obtenidos al interior de la economía nacional en la gestión 2003. Esto se aplica para aquellos factores de competitividad que son sustancialmente dinámicos y que son más influenciados por políticas contingentes y menos controlables por los componentes de la industria. La característica dinámica de estos factores induce a considerar cómo línea de base o benchmark, aquellos datos estadísticos más recientes y cercano al momento de análisis. Induce de igual manera, la influencia que la dinamicidad de la política contingente ejerce sobre estos factores, haciendo a éstos factores menos controlables por quienes participan de la industria.

Los factores de competitividad incorporados a éstas consideraciones son el **Factor de Rentabilidad y el Factor de Riesgo**.

- En el caso de dos de los otros factores, se calcula sobre los valores obtenidos de datos estadísticos registrados por la industria aseguradora latinoamericana compuesta por 19 países de la región. Situación que se aplica, para aquellos factores de competitividad que obedecen más a políticas internas propias de los actores y por tanto más controlables por cada uno de los componente de la industria. La característica de cierto control e influencia en estos factores competitivos induce a considerar un período estadístico más amplio para determinar la línea de base o benchmark de estos factores de competitividad.

Los factores de competitividad incorporados a éstas consideraciones son el **Factor de Productividad y el Factor de Eficiencia**.

Bajo éste marco conceptual, el proceso de análisis competitivo de la industria aseguradora, se realiza sobre la siguiente metodología:

- a) La determinación de los valores estadísticos de contraste (línea base o benchmark),
- b) Determinación de los valores estadísticos para la industria.
- c) Normalización de ambos valores.
- d) Determinación de la posición competitiva de la industria.
- e) Determinación de la brecha competitiva de la industria.

3.6.1.-Determinación de los valores estadísticos de contraste (V_{ec}) (línea base o benchmark).

Según las consideraciones anteriormente señaladas, los valores estadísticos de contraste V_{ec} , **benchmark sectorial** o línea base, para cada uno de los factores competitivos considerados en el análisis de competitividad de la industria aseguradora boliviana, se determinan mediante la siguiente metodología de cálculo:

Factor de Rentabilidad – Gestión Financiera: Factor compuesto por dos sub-índices, el primero cuya línea base o benchmark de éste factor corresponde a la mayor rentabilidad sobre patrimonio obtenida por una de las 100 empresas más grandes de Bolivia, según los estados financieros correspondiente a la gestión 2003 validados por el S.I.I. Esta corresponde a la empresa Seguros Provida quien obtuvo una rentabilidad sobre patrimonio igual a % 21.69.

El segundo subíndice corresponde a la mayor rentabilidad sobre inversiones obtenida al 31 de Diciembre del 2003 por los fondos de capitalización individual FCI manejados por las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP en el mercado abierto de valores y que corresponde a una rentabilidad del 10.27%, tasa a la que se le suma una tasa libre de riesgo α del 2%, que compone éste subíndice a un nivel de rentabilidad más competitivo y diferenciador para la industria.

Con los datos de éstos dos sub-índices se construye el valor estadístico de contraste ponderando en un 30% como peso relativo al primer subíndice y en un 70% el segundo subíndice. Ponderación asignada en función a la menor o mayor exigencia competitiva que otorgarían ambos sub-índices. La fórmula para la determinación de éste valor estadístico de contraste queda:

$$V_{ec1} \Rightarrow R_{sec} = (r/p) \cdot 0.3 + [(r/i) + \alpha] \cdot 0.7$$

Donde: r/p = rendimiento sobre el patrimonio $\Rightarrow 21.69\%$

r/i = rendimiento de los FCI $\Rightarrow 10.27\%$

α = tasa libre de riesgo $\Rightarrow 2\%$

R_{sec} = valor estadístico de contraste de rentabilidad

$$R_{sec} = 21.69\% \cdot 0.3 + (10.27\% + 2\%) \cdot 0.7$$

$V_{ec1} \Rightarrow R_{sec} = 15.10\%$

Factor de Productividad – Gestión Operacional. Este factor de competitividad está compuesto por dos sub-índices. El primero determinado como una relación porcentual entre la producción total anual del mercado de seguros frente al

producto interno bruto PIB, dato que para latinoamerica se ubica en un 2.03%. El segundo subíndice corresponde al porcentaje resultante de la combinación de dos datos; el índice de densidad o gasto per cápita en seguros sobre el ingreso per cápita de los habitantes de la región. Los últimos datos disponibles registran para latinoamerica índice de densidad de US\$ 65 y el ingreso per cápita de la región latinoamericana en US\$ 7.050, resultando un valor porcentual del 0.92%

Con los datos de éstos dos subíndices se construye el valor estadístico de contraste ponderando en un 30% como peso relativo al primer subíndice y en un 70% el segundo subíndice. Ponderación asignada en función a la menor o mayor exigencia competitiva que otorgarían ambos subíndices. La fórmula para la determinación de éste valor estadístico de contraste queda:

$$V_{ec2} \Rightarrow P_{sec} = ipl*0.3 + (idl/pc)*0.7$$

Donde: ipl = índice de penetración latinoamerica => 2.03%

idl = índice de densidad latinoamerica => US\$ 65

ip = ingreso percapita latinoamerica => US\$ 7.050

P_{sec} = valor estadístico de contraste de productividad

$$P_{sec} \Rightarrow 2.03\%*0.3 + (US\$65/US\$7.050)*0.7$$

$$V_{ec2} \Rightarrow P_{sec} = 1.3\%$$

Factor de Riesgo – Gestión Estratégica . La determinación de la línea base o benchmark para éste factor de competitividad, se establece en forma lineal asumiendo que la mayor capacidad competitiva se obtiene con la máxima calificación de riesgo respecto a la composición de la cartera de clientes, aplicación de los recursos de inversión, y en general en todos los componentes usuales que toman en cuenta las calificadoras de riesgos. Empresas que en el caso de la industria aseguradora boliviana, corresponden a organizaciones con perfil internacional y de reconocido prestigio en el medio.

Con ésta visión, se construye el valor estadístico de contraste asignando 100 puntos porcentuales a la máxima calificación de riesgo triple A.

$$V_{ec3} \Rightarrow CR_{sec} = pr$$

Donde: pr = puntaje de riesgo => 100%

CR_{sec} = valor estadístico de contraste de riesgo

$$CR_{sec} = 100\%$$

$$V_{ec3} \Rightarrow CR_{sec} = 100\%$$

Factor de Eficiencia – Gestión Operacional Este factor de competitividad contempla dos subíndices y su correspondiente correlación porcentual. El primer subíndice corresponde a los gastos promedio administrativo incurridos para lograr la producción de seguros en un período estadístico de los 4 últimos años en 19 países de latinoamerica. Este registro estadístico se ubica en un monto de US\$ 5.814 (miles de dólares). El segundo subíndice corresponde a la producción total de seguros lograda en latinoamerica en igual período estadístico para los mismos países considerados en el subíndice anterior. Registro estadístico que se ubica en US\$ 39.994 (miles de dólares). Con los datos de éstos dos subíndices se construye el valor estadístico de contraste que resulta en los siguientes términos:

$$V_{ec4} \Rightarrow E_{sec} = gal/ptl$$

Donde: gal = gasto administrativo latinoamerica => US\$ 5.814 (M\$)

ptl = producción total latinoamerica => US\$ 39.994 (M\$)

E_{sec} = valor estadístico de contraste de eficiencia.

$$E_{sec} \Rightarrow US\$ 5.814 / US\$ 39.994$$

$$V_{ec4} \Rightarrow E_{sec} = 14.54\%$$

SEGUNDA PARTE

3.6.2.- Determinación del valores estadísticos para la industria (Ve_i).

Siguiendo similar procedimiento utilizado para la determinación del benchmark sectorial o línea base, se determinan los valores estadísticos para la industria correspondiente a cada uno de los factores competitivos considerados en el análisis:

Factor de Rentabilidad – Gestión Financiera: Factor compuesto por dos subíndices, el primero corresponde a la rentabilidad sobre patrimonio obtenida por la industria aseguradora boliviana en la gestión 2003. Cálculo obtenido mediante la consolidación de los balances y estados de resultados 2003 correspondientes a cada una de las 13 compañías de seguros tanto de generales y finanzas como de personas que operan en la industria. Dato estadístico cuyo registro se ubicó en un 9.11%.

El segundo subíndice corresponde a la rentabilidad sobre inversiones obtenida por la industria en la gestión 2003. Cálculo igualmente obtenido mediante la consolidación de los estados financieros de las compañías de seguros tanto de generales y fianzas como de personas que operan en la industria. El registro estadístico de éste dato se ubicó en 5.54%.

Con los datos de éstos dos subíndices se construye el valor estadístico de la industria ponderando en un 30% como peso relativo al primer subíndice y en un 70% el segundo subíndice. Ponderación asignada en función a la menor o mayor exigencia competitiva que otorgarían ambos subíndices. Su determinación resulta del siguiente cálculo:

$$Ve_{i1} \Rightarrow R_{ind} = [(u/p)*100*]0.3 + [(pi/i)*100] * 0.7$$

Donde: u = utilidades de la industria => US\$ 6.673 (Miles US\$)

p = patrimonio de la industria => US\$ 73.690 (Miles de US\$)

pi = productos de inversion de la industria=> US\$ 17.753 (Miles de US\$)

i = Inversiones de la industria => US\$ 320.414 (Miles de US\$)

R_{ind} = Valor estadístico de la rentabilidad de la industria

$$R_{ind} \Rightarrow [(US\$6.673/US\$73.960)100]*0.3 + [(US\$17.753/US\$320.414)] * 0.7$$

$$Ve_{i1} \Rightarrow R_{ind} = 6.61\%$$

Factor de Productividad – Gestión Operacional: Factor de competitividad compuesto por dos subíndices. El primero determinado como índice de penetración derivado de la relación porcentual entre la producción total anual del mercado de seguros frente al producto interno bruto PIB, dato que para el mercado asegurador boliviano se ubica en un 1.18%. El segundo subíndice corresponde al porcentaje obtenido de la combinación de dos datos; el índice de densidad o gasto per cápita en seguros sobre el ingreso per cápita de los habitantes del país. Los últimos datos disponibles registran para bolivia un índice de densidad de US\$ 12.31 y el ingreso per cápita del país US\$ 2.300.

Con los datos de éstos dos subíndices se construye el valor estadístico de la industria ponderando en un 30% como peso relativo al primer subíndice y en un 70% el segundo subíndice. Ponderación asignada en función a la menor o mayor exigencia competitiva que otorgarían ambos subíndices. La fórmula para la determinación de éste valor estadístico de la industria queda:

$$Ve_{i2} \Rightarrow P_{ind} = ipn*0.3 + [(idn/icn)*100]* 0.7$$

Donde: ip = índice de penetracion nacional => 1.18%

idn = índice de densidad nacional => US\$ 12.31

icn = ingreso per cápita nacional => US\$ 2.300

P_{ind} = valor estadístico de la industria

$$P_{ind} = 1.08\%*0.3 + [(US\$12.31/US\$2.300)*100] * 0.7$$

$$Ve_{i2} \Rightarrow P_{ind} = 0.7\%$$

Factor de Riesgo – Gestión Estratégica . Para la determinación de éste valor estadístico de contraste fue necesario primeramente construir una tabla que asigne un puntaje asimilado a cada tipo de calificación de riesgo usada por la Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros de bolivia SPVS, partiendo de 100 puntos para la calificación triple A (AAA) bajando hasta 5 puntos para una calificación tipo E. (ver anexo), posteriormente cada uno de los dos subíndice considerado en la determinación del valor estadístico de la industria, hara usos de éstos puntajes asimilados, obtenidos de la “Tabla de Puntajes Asimilados” que se detalla en el anexo correspondiente.

El primer subíndice corresponde al puntaje asimilado al riesgo país, cuya calificación de riesgo para bolivia es “D” – no existe potencial de pago ni capacidad de recuperación – El puntaje asimilado para éste subíndice es de 8 puntos.

El segundo índice corresponde al puntaje asimilado de la industria aseguradora nacional obtenido; primero, de la asimilación del puntaje correspondiente a todas las calificaciones de riesgo obtenidas por cada una de las 13 compañías que operan en el mercado nacional y luego de una ponderación en función del patrimonio de cada una de ellas, para determinar cierto peso relativo en la calificación obtenida por cada compañía aseguradora. El puntaje asimilado de éste subíndice resultante es de 91 puntos, según detalle de la “Tabla de Puntajes Asimilados”.

Con los datos de éstos dos subíndices se construye el valor estadístico de contraste ponderando en un 30% como peso relativo al primer subíndice y en un 70% el segundo subíndice. Ponderación asignada en función a la menor o mayor exigencia competitiva que otorgarían ambos subíndices. La fórmula para la determinación del valor estadístico de la industria queda así:

$$Ve_{i3} \Rightarrow CR_{ind} = pa_1 * 0,3 + pa_2 * 0,7$$

Donde: p_1 = puntaje asimilado riesgo país $\Rightarrow 8$

P_2 = puntaje asimilado riesgo industria $\Rightarrow 91$

CR_{ind} = Valor estadístico de la industria

$$CR_{sec} = 8 * 0,3 + 91 * 0,7$$

$$Ve_{i3} \Rightarrow CR_{sec} = 66 \%$$

Factor de Eficiencia – Gestión Operacional El valor estadístico de la industria se establece mediante la correlación porcentual entre dos subíndices. El primero correspondiente a los gastos administrativos incurridos para lograr la producción de seguros en la gestión 2003, cuyo registro estadístico se ubica en un monto de US\$ 35.7 (miles de dólares) y el segundo correspondiente a la producción total de seguros lograda en igual período estadístico. Registro estadístico que se ubica en US\$ 165.2 (miles de dólares).

Con los datos de éstos dos subíndices se construye el valor estadístico de la industria que resulta en los siguientes términos:

$$Ve_{i4} \Rightarrow E_{ind} = gal/ptl$$

Donde: gal = gasto administrativo latinoamérica \Rightarrow US\$ 35,7 (M\$)

ptl = producción total latinoamérica \Rightarrow US\$ 165,2 (M\$)

E_{ind} = Valor estadístico de la industria

$$E_{ind} \Rightarrow [(US\$ 35,7 / US\$ 165,2) - 100] * -100$$

$$Ve_{i4} \Rightarrow E_{ind} = 51 \%$$

3.6.3.- Normalización de valores y determinación de los factores competitivos.

Tanto los registros obtenidos en la determinación de los valores estadísticos de contraste (línea base o benchmark) como los valores estadísticos de la industria, deberán ser normalizados para asimilarlos a una escala de puntos del 0 a 100 que permita definir comparativamente el nivel de competitividad para cada uno de los factores y su brecha competitiva respecto a los valores estadísticos de contraste, línea base o benchmark.

La normalización se hará mediante una regla de tres simple colocando siempre el valor estadístico de contraste como el mayor puntaje de la tabla equivalente a 100 y determinando mediante ésta regla, su valor correlacionado.

Esquema de Normalización


100	=	V_{ec}
X_{nor}	=	Ve_i

$$X_{nor} = (Ve_i * 100) / V_{ec}$$

Bajo éste esquema y procedimiento se obtiene el puntaje para cada uno de los factores de

Bajo éste esquema y procedimiento se obtiene el puntaje para cada uno de los factores de competitividad de la industria.

3.6.3.a).- Puntaje del Factor de Rentabilidad – Gestión Financiera.

Formulas:						
$V_{ec1} \Rightarrow R_{sec} = (r/p)*0.3 + [(r/i)+\acute{\alpha}] 0.7$						
$Ve_i \Rightarrow Rind = (r/p)*0.3 + (r/i)* 0.7$						
$X_{nor} \Rightarrow (Ve_i * 100) V_{ec}$						
		Puntos				
		100				
					Puntos	
					48	
Valor Estadístico de Contraste V_{ec1}	\rightarrow	 15.10%			Valor Estadístico de la industria Ve_{i1}	\rightarrow
						7.24%
Rsec			Rind			
Max Sobre el Patrimonio	r/p	21.69%		Max Sobre el Patrimonio	r/p	9.11%
Max tasa del mercado	r/i	10.27%		Max tasa del mercado	r/i	5.54%
Sobre tasa riesgo país	$\acute{\alpha}$	2.00%				

3.6.3.b).- Puntaje del Factor de Productividad – Gestión Operacional.

Formulas:											
$V_{ec2} \Rightarrow P_{sec} = ipl*0.3 + ((idl/icl)100)*0.7$											
$Ve_i \Rightarrow P_{ind} = ipn*0.3 + ((idn/icn)*100)* 0.7$											
$X_{nor} \Rightarrow (Ve_{i1} + 100) V_{ec}$											
				Puntos						Puntos	
				100						54	
Valor Estadístico de Contraste V_{ec2}				\rightarrow 1.3%		Valor Estadístico de la industria Ve_{i2}				\rightarrow 0.7%	
P_{max}					P_{sec}						
Indice Penetracion Lat.		½	ipl	2.03%		Indice Penetracion nacional				1.18%	
Indice ½ Lat.		Densidad	idl	0.92%		Indice Densidad nacional				0.54%	
(como ingreso cápita)		% del per			(como % del ingreso per cápita)						

3.6.3.c).- Puntaje del Factor de Riesgo – Gestión Estratégica.

Formulas:						
$V_{ec3} \Rightarrow CR_{sec} = rp$						
$Ve_i \Rightarrow CR_{ind} = pa1*0,3 + pa2*0,7$						
$X_{nor} \Rightarrow (Ve_i \cdot 100) V_{ec}$						
			Puntos			
			100		Puntos	
					66	
Valor Estadístico de Contraste V_{ec3}	\rightarrow	100%		Valor Estadístico de la industria Ve_{i3}	\rightarrow	66%
CRsec				CRind		
Mejor Calificacion de Riesgo	rp	AAA		Calificación Riesgo País	D	
Puntaje asimilado		100		Puntaje asimilado	pa1	8
				Riesgo Sector	A	
				Puntaje asimilado	pa2	91

3.6.3.d).- Puntaje del Factor de Eficiencia – Gestion Operacional.

Formulas:					
$V_{ec4} \Rightarrow F_{sec} = gal/ptl$					
$Ve_i \Rightarrow F_{ind} = gai/pti$					
$X_{nor} \Rightarrow (Ve_i \cdot 100) V_{ec}$					
		Puntos			Puntos
		100			149
Valor Estadístico de Contraste V_{ec4}	\Rightarrow	\uparrow	Valor Estadístico de la industria Ve_{i4}	\Rightarrow	\uparrow
		14.54%			21.6%
FEsec			FEind		
Gasto Adm en Latinoa.	gal	5,814	Gastos Adm. de la industria	gai	35.7
Produccion Total en Latin	ptl	39,994	Producción total de la industria	pti	165.2

3.6.3.e).- Resumen de los valores obtenidos.-

Factor	Sector				Industria			
	Valor Estadístico de Contraste				Valor Estadístico de la Industria			
		V_{ec}	Puntaje			Ve_i	Normalización	Puntaje
Rentabilidad	R_{sec}	15.1%	100	=>	R_{ind}	6.1%	$[(7.24*100)/15.1]$	48
Productividad	P_{sec}	1.3%	100	=>	P_{ind}	0.7%	$[(0.7*100)/1.3]$	54
Riesgo	CR_{sec}	100.0%	100	=>	CR_{ind}	66.0%	$[(66*100)/100]$	60
Eficiencia	E_{sec}	14.5%	100	=>	E_{ind}	51.0%	$[(51*100)/14.5]$	149

Cuadro # 11.- Resultados de los Factores de Competitividad.

Factor	Sector				Industria			
	Valor Estadístico de Contraste				Valor Estadístico de la Industria			
		V_{ec}	Puntaje			Ve_i	Normalización	Puntaje
Rentabilidad	R_{sec}	15.1%	100	=>	R_{ind}	6.1%	$[(7.24*100)/15.1]$	48
Productividad	P_{sec}	1.3%	100	=>	P_{ind}	0.7%	$[(0.7*100)/1.3] =$	54
Riesgo	CR_{sec}	100.0%	100	=>	CR_{ind}	66.0%	$[(66*100)/100] =$	60
Eficiencia	E_{sec}	14.5%	100	=>	E_{ind}	51.0%	$[(51*100)/14.5] =$	149

3.6.4.- **Determinación de la brecha competitiva de la industria.**

Teniéndose ya determinados los puntajes obtenidos por la industria aseguradora para cada uno de los factores de competitividad bajo análisis, podemos establecer la brecha competitiva en función de la línea base o benchmark que previamente se ha determinado.

Merece un comentario o alcance el puntaje determinado en cuanto al factor de Eficiencia que resulta ser superior al de la línea base o benchmark. Se muestra en éste caso un exceso superior a 49 puntos respecto a valor estadístico de contraste, que dado el subíndice evaluado corresponde a un ítem de gastos, (gastos de administración) es un indicador de menor eficiencia en cuanto a los recursos destinados para lograr una unidad de producción del sector industrial. En términos relativos ha alcanzado un nivel de eficiencia respecto a la línea base de sólo 51 puntos.

Cuadro # 12.- Brecha Competitiva de la Industria

Brecha Competitiva de la Industria Aseguradora – Boliviana

Factor	Valor Estadístico de Contraste	Valor Estadístico de la Industria	Brecha Competitiva
	V_{ec}	V_{ei}	
	Puntaje	Puntaje	
Rentabilidad	100	48	52
Productividad	100	54	46
Riesgo	100	60	40
Eficiencia	100	51	49

3.7.- Resultados de los análisis.

El análisis competitivo de la industria aseguradora boliviana se ha realizado bajo cuatro enfoques, una análisis estructural de la industria, el análisis de su atractivo, un análisis técnico financiero y finalmente un análisis de la posición competitiva. En todos estos análisis se ha seguido la base metodológica proporcionada por Michael Porter en sus diversos tratados que ha escrito sobre el tema de competitividad. La excepción corresponde al análisis de la posición competitiva, cuya metodología no corresponde a Michael Porter si no que se ha realizado incorporando innovaciones respecto a dos ideas centrales: a) respecto a una “línea base o benchmark” y b) el establecimiento de brechas competitivas sobre la base de un “ideal competitivo”.

Ambas ideas centrales fueron obtenidas de un trabajo publicado bajo el título “**Análisis del Reporte Global de la Competitividad para Centroamérica**”. 1999, escrito por el Phd. Eduardo Doryan Garrón, director del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible CLADS, el profesor de INCAE Francisco de Paula Gutierrez y de Grettel López, investigadora y consultora de CLADS. Aunque éste trabajo tiene como base el Reporte Global de Competitividad elaborado bajo la metodología del Foro Económico Mundial WEF (sigla en inglés), enfoca el análisis sobre un ideal competitivo o más cercano a la realidad latinoamericana estructurando un análisis cuya ideas básicas se han utilizado aquí, incorporándole innovaciones que permitieran ajustarlas al propósito y objetivo de éste trabajo.

La idea del benchmark como herramienta de medición respecto al control de gestión, ha sido también expuesta muy sucintamente por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en su libro “Estrategia para el Liderazgo Competitivo” resaltando que la idea del “benchmarking” es comparar el desempeño de la empresa con parámetros desafiantes. Idea que también ha sido incorporada en la metodología de trabajo estructurada en el programa del Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC).

Innovando sobre éstas ideas centrales y ante la manifiesta imposibilidad de usar aquellas ya conocidas del Banco Mundial, Cepal, etc, se desarrolla una metodología que ha permitido determinar una posición competitiva de la industria aseguradora boliviana, cumpliendo así con el propósito de ésta trabajo.

Los resultados de cada uno de los análisis anteriormente citados, se resúmen en los siguientes términos:

1. **Análisis Estructural de la Industria.** La intensa rivalidad entre los componentes de la industria, la estrategia de competir en precio y no en diferenciación, agregada a la situación del tremendo poder otorgado a los compradores y la motivación al cambio, devela la principal falencia de la industria aseguradora Boliviana. La industria a caído en el “*síndrome del producto primario*”⁵, pues la oferta en el mercado asegurador no es diferenciada, otorgando un tremendo poder de negociación a los compradores directos o intermediadores al competir enteramente en función del precio. Sumado el hecho de no contar como industria, con una filosofía de competitividad homogénea, hace de la industria aseguradora boliviana un sector altamente fragmentado y vulnerable a un escenario competitivo más globalizante.
2. **Análisis del Atractivo de la Industria.** La evaluación general del atractivo de la industria aseguradora boliviana, se ubica actualmente en una posición de escaso atractivo, sustentando su crecimiento a factores externos de apoyo gubernamental, más que en la propia capacidad competitiva de la industria. Muestra claras deficiencias en la capacidad creativa e innovadora por la escasa especialización de sus recursos humanos, deficiencia que se ve reflejada financieramente en un modesto índice de rentabilidad.

El análisis de la proyección futura de la industria, la ubica en un atractivo medio, muy dependiente de factores sociales y políticos, con un potencial de crecimiento medianamente atractivo.

3. **Análisis Técnico Financiero.** El análisis muestra cuantitativamente una situación económica financiera en equilibrio derivada fundamentalmente por la aplicación de mecanismos de regulación del sector ejercido por la Superintendencia de Valores y Seguros SPVS, básicamente por la aplicación de un “margen de solvencia”. Se muestra claramente que

⁵ Definición: “Producto o servicio que no puede diferenciarse” Pag 102 – Estrategia para el Liderazgo Competitivo. Arnoldo Hax y Nicolás Majluf 1997.-

la actividad aseguradora es una actividad eminentemente de intermediación financiera, pues son los réditos obtenidos en los productos de inversión que revierten año a año las pérdidas operacionales que arrojan los estados de resultados de la compañías aseguradoras que operan en el sector industrial y que le permite obtener en el análisis un EVA positivo.

4. Análisis de la posición competitiva. En un análisis competitivo de la industria aseguradora boliviana bajo una metodología de **benchmark sectorial** se obtienen resultados que establecen brechas competitivas de magnitud relativa en cada uno de los cuatro factores competitivos considerados en el estudio. La posición competitiva de la industria aseguradora boliviana es quizás un reflejo del contexto en que gestiona. No obstante, en general sus factores de competitividad se ubican levemente sobre la media respecto a la línea base o benchmark, teniendo la mayor brecha competitiva en el factor competitivo de rentabilidad, que se explica por la intensa rivalidad de los participantes de la industria que los ha llevado a una competencia en precio, esto a pesar de ser un sector industrial en crecimiento donde existen oportunidades para todos los participantes de la industria y contar con una favorable concentración y equilibrio. La menor brecha competitiva se obtiene del factor de competitividad del riesgo, que se explica por la aplicación de normas de regulación de la Superintendencia de Pensiones Valores y Seguros SPVS, que se orientan a disminuir el riesgo para garantizar de alguna forma, la capacidad y solvencia financiera del sistema asegurador.

Cuadro # 13.- Matriz de Competitividad de la Industria.

Industria Aseguradora Boliviana

Matriz de Competitividad

(Factor Estadístico de Contraste=100)

Nivel de Gestión	Factor de Competitividad	Factor Competitivo	Brecha Competitiva
Gestión Financiera	Rentabilidad	48	52
Gestión Operacional	Productividad	54	46
	Eficiencia	60	40
Gestión Estratégica	Riesgo	51	49

Resumen y Conclusiones

En resumen: Del análisis competitivo de la industria aseguradora boliviana, podemos obtener el siguiente resumen que se esquematiza en la tabla presentada a continuación:

Cuadro # 14.- Resumen del Análisis Competitivo de la Industria

	ENFOQUE	RESULTADOS
1	Análisis Estructural	
	Barreras de Entrada	Atractivo
	Poder de Negociación de los Compradores	No Atractivo
	Rivalidad y Competencia	No Atractivo
	Amenazas de Sustitutos	Atractivo
	Amenazas de Proveedores	No Concluyente
2	Atractivo de la Industria	
	Actual	Escaso
	Futuro	Mediano
3	Técnico Financiero	En equilibrio – EVA > 0
4	Posición Competitiva	Levemente sobre la línea base

Conclusiones: En el contexto la industria aseguradora boliviana en éste periodo enfrenta una situación difícil en lo social y

político aunque manteniendo una economía estable. El país aún no construye las bases institucionales, tecnológicas y macroeconómicas como para alcanzar una adecuada inserción internacional. Sus potencialidades están latentes y en espera de un cambio de derrotero que lo posicione mejor en el concierto internacional.

La industria aseguradora boliviana gestiona en este contexto nada propicio para desarrollar más y mejores capacidades competitivas. No obstante si se toma en cuenta la propuesta de Patricio del Sol⁶, su competitividad (al menos en el factor de la rentabilidad) depende más de decisiones adecuadas que del contexto donde opera el negocio o la industria. Lo que se traduce según éste autor, en el diseño de creativas estrategias de negocios, que finalmente lleven a obtener los mejores niveles de rentabilidad y competitividad dentro de la industria.

Estas creativas estrategias de negocios según la posición de muchos autores que se refieren al tema de desarrollo de estrategias, deben necesariamente incorporar un análisis del sector industrial donde opera el negocio que le permita identificar las oportunidades y amenazas en los mercados en los que la empresa compite, análisis que pretende de alguna manera entregarse en este trabajo. Trabajo que además; utilizando la herramienta del “benchmarking”, proporciona un instrumento de análisis metodológico que como mecanismo de diagnostico inicial a nivel micro (línea de base o benchmark) permitiría corregir, dar mayor precisión o focalizar mejor las políticas de dirección y gestión que mejoren las capacidades competitivas de la industria y culminar así en un posicionamiento lo más cercano a los “parámetros desafiantes” que establece el **benchmark sectorial**.

Queda entonces a disposición de las compañías aseguradoras que componen la industria aseguradora boliviana, este trabajo que ambiciona constituirse en una herramienta útil para todas ellas, en la elaboración de sus estrategias de negocios.