

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Aplicación del Benchmarking en las Compañías de  
Seguros de la Ciudad de Guatemala**  
(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Eltom Yahairo Leiva Pérez

Guatemala, octubre 2019

**Aplicación del Benchmarking en las Compañías de  
Seguros de la Ciudad de Guatemala**  
(Artículo Científico - Trabajo de Graduación)

Eltom Yahairo Leiva Pérez

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Asesor**)

Lic. Edna de Juárez (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2019

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador

**Guatemala 28 de febrero de 2018**

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy el autor del artículo científico titulado "**Aplicación del Benchmarking en las Compañías de Seguros de la Ciudad de Guatemala**" y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Eltom Yahairo Leiva Pérez'.

Eltom Yahairo Leiva Pérez  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No.: 1120127

REF.:C.C.E.E.ADMON.CT.A02-PD.036.2018

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 16 de octubre de 2018  
DICTAMEN**

**Tutor:** Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez

**Revisor:** Licenciada Edna Miranda de Juárez

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Aplicación del Benchmarking en las Compañías de Seguros de la Ciudad de Guatemala."

Presentada por: **Eltom Yahairo Leiva Pérez.**

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de: Licenciado.**



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 12 de marzo de 2018

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado: **“Aplicación del Benchmarking en las Compañías de Seguros de la Ciudad de Guatemala”**, realizada por Eltom Yahairo Leiva Pérez, carné 1120127, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Colegiado Activo 15017

Guatemala, 27 de abril de 2018

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

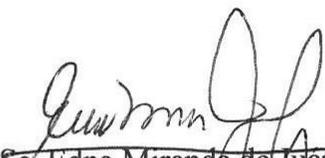
Estimados señores:

En relación al trabajo de Artículo Científico titulado “**Aplicación del Benchmarking en las Compañías de Seguros de la Ciudad de Guatemala**” realizado por Eltom Yahairo Leiva Pérez carné No. 1120127, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



M.Sc. Edna Miranda de Juárez  
Colegiado No. 5,803

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por mantenerme con vida y salud que es lo más importante y por darme la fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer. Por haberme dado la sabiduría necesaria para culminar este proyecto con bien. Por ello con toda humildad desde el fondo de mi corazón le agradezco el permitirme llegar a este momento tan especial.

### **A mi esposa**

Que me conoce tal y como soy, que me acompaña en mis logros y fracasos, quien comparte conmigo alegrías y tristezas. Tú eres la persona que Dios puso en mi camino para hacerme mejor ser humano, para ir juntos por la vida de la mano disfrutando lo bueno que es vivir.

### **A mis hijos**

Ahora me toca compartir este logro con ustedes, espero Dios me conceda la oportunidad de que ustedes compartan sus logros conmigo. Gracias por su amor el cual me motiva para seguir adelante.

### **A mi madre**

Por su amor, enseñanzas y todas las palabras de aliento que me ha dado a lo largo de estos años. Por su lucha constante y por cada sacrificio que ha hecho por mi bienestar durante todos estos años.

### **A mi padre**

Aunque ya no esté físicamente fue, es y será una parte muy importante en mi formación personal y académica, porque gracias a su amor y consejos hoy en día soy una persona de bien con valores y convicciones firmes que me han ayudado a alcanzar mis metas.

**A mis catedráticos** Gracias a ellos por enseñarme, aconsejarme e instruirme en el camino del buen estudiante, por darme su apoyo y su comprensión en los momentos difíciles, ellos siempre estaban dispuestos a ayudar. Ellos son parte de este logro y espero que su esfuerzo y empeño sea reflejado en esta tesis.

**A la Universidad** Por haberme aceptado ser parte de ella y abrirme las puertas para poder estudiar mi carrera. Un día me dio la bienvenida y hoy solo puedo decir que no me equivoqué de decisión porque con mucho orgullo represento a esta institución.

**A mi asesor** Por su constante orientación que me facilitó la realización de este importante proyecto. El respeto es mutuo estimado Licenciado Zabala.

## Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Metodología</b>	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Pregunta de Investigación	1
1.3. Objetivos de Investigación	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
1.4. Definición del Tipo de Investigación	2
1.4.1. Investigación Descriptiva	2
1.5. Sujetos de Investigación	3
1.6. Alcance de la Investigación	3
1.6.1. Temporal	3
1.6.2. Geográfico	3
1.7. Definición de la Muestra	4
1.7.1. Sujeto 1	4
1.7.2. Sujeto 2	4
1.8. Definir Instrumentos de Investigación	5
1.9. Recolección de Datos	5
1.10. Procesamiento y Análisis de Datos	6
<b>Resultados</b>	<b>7</b>
2.1. Presentación de Resultados	7
2.1.1. Encuesta a Colaboradores de las Compañías de Seguros	7
<b>Discusión</b>	<b>22</b>
3.1. Extrapolación	22
3.2. Hallazgos y Análisis General	25
3.3. Conclusiones	26
<b>Referencias</b>	<b>27</b>
4.1. Bibliográficas	27
4.2. Digitales	27
<b>Anexos</b>	<b>28</b>

## **Abstract**

Las compañías de seguros son importantes en Guatemala ya que debido a su giro de negocio son claves en la actividad económica del país, por ello en un mercado tan competitivo surge la necesidad de utilizar herramientas mercadológicas que ayuden a destacar de la competencia.

De acuerdo a esta premisa cobra relevancia la aplicación del Benchmarking en las compañías de seguros ya que dicha técnica contrarresta a los competidores y a la vez mejora las prácticas ya existentes.

En la ciudad de Guatemala hay más de una decena de aseguradoras que buscan captar nuevos clientes todos los días, por tal motivo se realizó un análisis sobre la aplicación del Benchmarking en las Compañías de Seguros consultando a colaboradores y directivos para obtener información relevante que permita analizar con datos concretos esta situación desde una perspectiva interna.

## **Introducción**

Este documento es realizado con el objetivo general de conocer el nivel de importancia que las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala le dedican a la herramienta Benchmarking.

El mercado de seguros en la ciudad de Guatemala está evolucionando de manera agresiva, cada vez existe mayor competencia por ello el Benchmarking puede ser un factor para analizar pues su aplicación es pieza fundamental para lograr mayor captación de clientes.

El documento contiene 3 capítulos en donde se puede conocer desde el planteamiento del tema hasta las conclusiones respectivas.

El capítulo 1 el cual aborda el marco metodológico contiene el diseño de la investigación en términos generales, acá se plantean objetivos y se define luego de un extenso análisis quiénes son las personas sujetas a investigación.

En el segundo capítulo se detalla el trabajo de campo. Se tabulan los resultados y se analizan los instrumentos de investigación utilizados. Se plantea el uso de encuestas dirigidas a colaboradores y directivos de las compañías de seguros pues estratégicamente para fines del artículo científico se necesita información de primera mano para que los datos sean confiables.

El capítulo 3 denominado Discusión se implementa la Extrapolación en donde se analizan los resultados obtenidos y se comparan con el criterio de expertos en la materia que publicaron libros de texto referentes al tema, de esta forma se concluye con un análisis con propiedad y lo más adecuado posible.

Para finalizar se presentan las conclusiones las cuales responden a las necesidades planteadas en la sección de objetivos y así poder documentar si la investigación cumple las necesidades indicadas al inicio.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1.Planteamiento del Problema

El benchmarking es una herramienta importante que utilizan los directivos para gestionar las operaciones comerciales de las empresas, puesto que sirve para extraer información vital de su situación, de los competidores y así conocer a fondo sus estrategias empresariales.

Es por ello que para el mercado asegurador que está en constante innovación es trascendental que dentro de sus prácticas corporativas utilice la herramienta de benchmarking porque así se busca identificar el status preferencial que ostenta dentro del mercado de los seguros, recordando que los clientes no sólo buscan tener un seguro que cumpla con sus necesidades, sino que para ellos es muy importante el prestigio de la marca, coberturas, precios, servicio al cliente entre otros.

Para la ciudad de Guatemala que en la actualidad cuenta con diversas compañías de seguros es importante analizar su mercado puesto que existe clara tendencia a una competencia monopolística ya que ofrecen productos similares, pero no idénticos, es allí donde radica la necesidad de establecer cuáles son los diferenciadores que se logran para que unas compañías acumulen más clientes que otras.

### 1.2.Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de importancia que las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala le dedican a las técnicas de Benchmarking?

### 1.3.Objetivos de Investigación

#### 1.3.1. Objetivo General

- Analizar el nivel de importancia que las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala les dedican a las técnicas de Benchmarking.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Deducir la importancia que los altos mandos de las compañías de seguros le brindan a la estrategia de Benchmarking Competitivo
- Establecer si la técnica de benchmarking está siendo utilizada como un proceso creativo o reactivo según las necesidades del mercado
- Identificar si los colaboradores de las compañías de seguros conocen la técnica de benchmarking y si están capacitados para ponerla en práctica
- Determinar los efectos del colaborador en los productos resultantes de un proceso de benchmarking

### 1.4.Definición del Tipo de Investigación

La Investigación Descriptiva es un método efectivo por el cual se observa y luego se describe el comportamiento o la tendencia de un tema en particular sin influir de ninguna forma en su curso de acción. Este tipo de investigación utiliza datos estadísticos para luego analizarlos y así formar una conclusión sólida sobre el tema planteado.

#### 1.4.1. Investigación Descriptiva

Se utilizó como herramienta de apoyo la técnica de investigación descriptiva ya que a través de ésta se busca obtener las características y el entorno del servicio. No se trata sólo de la recolección de datos sino de lograr identificar variables para analizarlas cuidadosamente para luego analizar los resultados a fin de extraer conclusiones que sirvan para formar un criterio sólido en base a un análisis profesional.

Dado que la investigación descriptiva es un método efectivo comprobado y que es aplicado por las grandes industrias del mundo, es oportuno darle un correcto enfoque para lograr recolectar los datos relacionados a la aplicación del Benchmarking de las compañías de seguros en la ciudad de Guatemala, de esta forma cuantificarlos y presentar los resultados. Las aseguradoras en Guatemala están inmersas en constante competencia e innovación y cada paso que dan puede ser clave para la captación de clientes.

## 1.5. Sujetos de Investigación

### Sujeto 1

Colaboradores de nivel operativo de los diferentes departamentos de las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala, esto para cumplir con los objetivos específicos de la investigación relacionados con la percepción de los colaboradores sobre los productos resultantes de un proceso de benchmarking.

### Sujeto 2

Altos mandos de los Departamentos de Suscripción y Mercadeo de las diferentes compañías de seguros de la Ciudad de Guatemala ya que son las personas que se encargan de tomar decisiones claves, son profesionales, técnicos expertos en su labor, reciben constante capacitación sobre el negocio y también están considerados dentro de los objetivos específicos.

## 1.6. Alcance de la Investigación

### 1.6.1. Temporal

El tiempo estimado para realizar la recolección y el análisis de información fue del 25 de noviembre de 2017 al 03 de febrero 2018.

### 1.6.2. Geográfico

Geográficamente el área de estudio se encontró situada en la Ciudad de Guatemala, específicamente en las zonas 04, 09 y 10 que son las zonas en donde se ubican las oficinas centrales

de las compañías de seguros sujetas a estudio, además de considerarse que allí se concentra la mayoría de personal.

## 1.7. Definición de la Muestra

### 1.7.1. Sujeto 1

La parte representativa del total de colaboradores que se sometió a estudio, análisis y experimentación fue utilizando la formula finita la cual es recomendada para muestras menores a 30,000 personas.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{1.65^2 * 800 * 0.5 * 0.5}{0.10^2 * (800-1) + (1.65^2 * 0.5 * 0.5)}$$

**N = 65**

Se realizó cuestionario a 65 colaboradores operativos de los diferentes departamentos de las compañías de seguros.

### 1.7.2. Sujeto 2

Se entrevistó a un directivo del área de Suscripción o Mercadeo de cada compañía de seguros puesto que son las personas cuya función es innovar y ofrecer la mayor variedad de servicios al mercado.

## 1.8. Definir Instrumentos de Investigación

### Instrumento 1

El instrumento que se utilizó fue una encuesta repartida entre 65 colaboradores de las distintas compañías de seguros seleccionadas. Se elaboró un cuestionario utilizando preguntas cerradas y de elección única. Se utilizó la técnica dicotómica puesto que se busca que sea práctica y lo más exacta posible contestando con un SÍ, NO o NO SABE.

### Instrumento 2

En el caso de los directivos se utilizó la técnica de entrevista estructurada con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, obteniendo datos puntuales y relevantes. Esta técnica fue muy importante porque se conocen detalles que opinan los directivos que no pueden plasmarse en una encuesta. Se perciben gestos, tonos de voz que ayudaron a formar una conclusión al respecto.

## 1.9. Recolección de Datos

La recolección de datos fue planificada de la siguiente forma:

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
1	30 Encuestas a Colaboradores de Seguros G&t	Del 27 de Noviembre al 01 de Diciembre 2017
2	Entrevista a Gerente de Suscripción de Seguros G&t	29 de Noviembre 2017
3	20 Encuestas a Colaboradores de Aseguradora General	Del 04 de Diciembre al 08 de Diciembre 2017
4	Entrevista a Gerente de Mercadeo de Aseguradora General	06 de Diciembre 2017
5	15 Encuestas a Colaboradores de ASSA Compañía de Seguros	Del 11 de Diciembre al 15 de Diciembre 2017
6	Entrevista a Gerente Negocios Claves ASSA Compañías de Seguros	13 de Diciembre 2017

## 1.10. Procesamiento y Análisis de Datos

En el caso del sujeto 1 se realizó la tabulación de las respuestas en hojas de cálculo electrónicas y se procedió al análisis de resultados mediante la realización de una gráfica por pregunta. Se analizó la gráfica y se colocó debajo de la misma una conclusión de resultados. Se organizaron las preguntas según los objetivos específicos para que haya una secuencia lógica. Se utilizaron hojas de cálculo para desarrollar el procesamiento y análisis de información.

Para el sujeto 2 en la que se entrevistó a los directivos de las compañías de seguros seleccionadas, se procedió a grabar las reuniones, se transcribieron las preguntas y respuestas y posteriormente se hizo un análisis final de cada entrevista que permita identificar como proceden dichas instituciones ante la técnica de Benchmarking.

## Capítulo 2

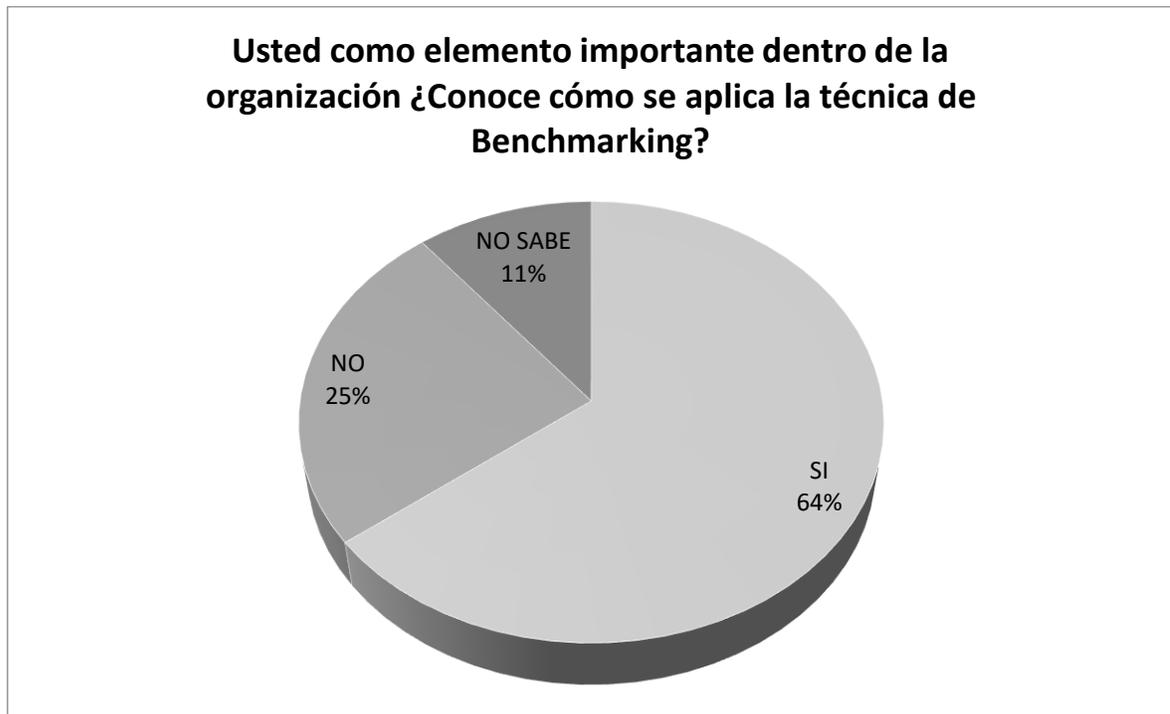
### Resultados

#### 2.1. Presentación de Resultados

##### 2.1.1. Encuesta a Colaboradores de las Compañías de Seguros

Con el objetivo de conocer la perspectiva de los colaboradores de las distintas compañías de seguros con respecto a la aplicación del Benchmarking en su empresa, se desarrolló una encuesta orientada al tema con 11 preguntas dicotómicas, a continuación, se presentan los resultados.

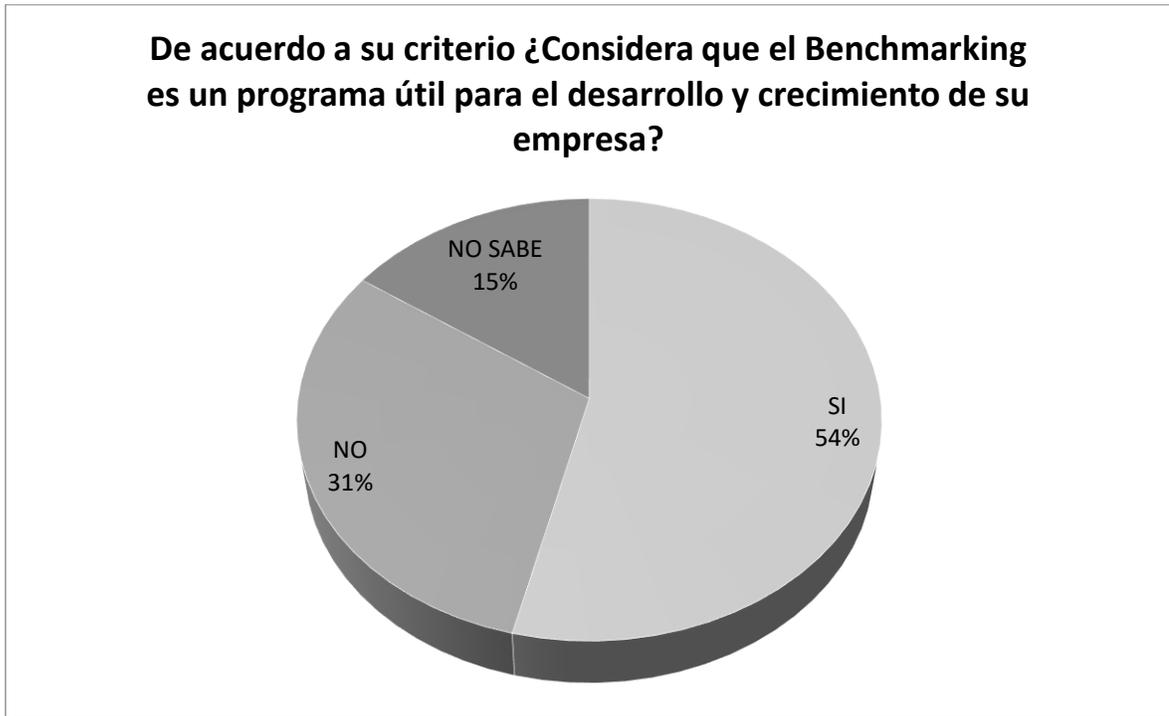
**Gráfica 1**



Fuente: elaboración propia, 2018

Los empleados que laboran en las compañías de seguros tomadas como muestra están moderadamente familiarizados con la técnica de Benchmarking. Existe debilidad porque hay una parte de los empleados que no conoce esta estrategia y otra parte no considera útil esta herramienta.

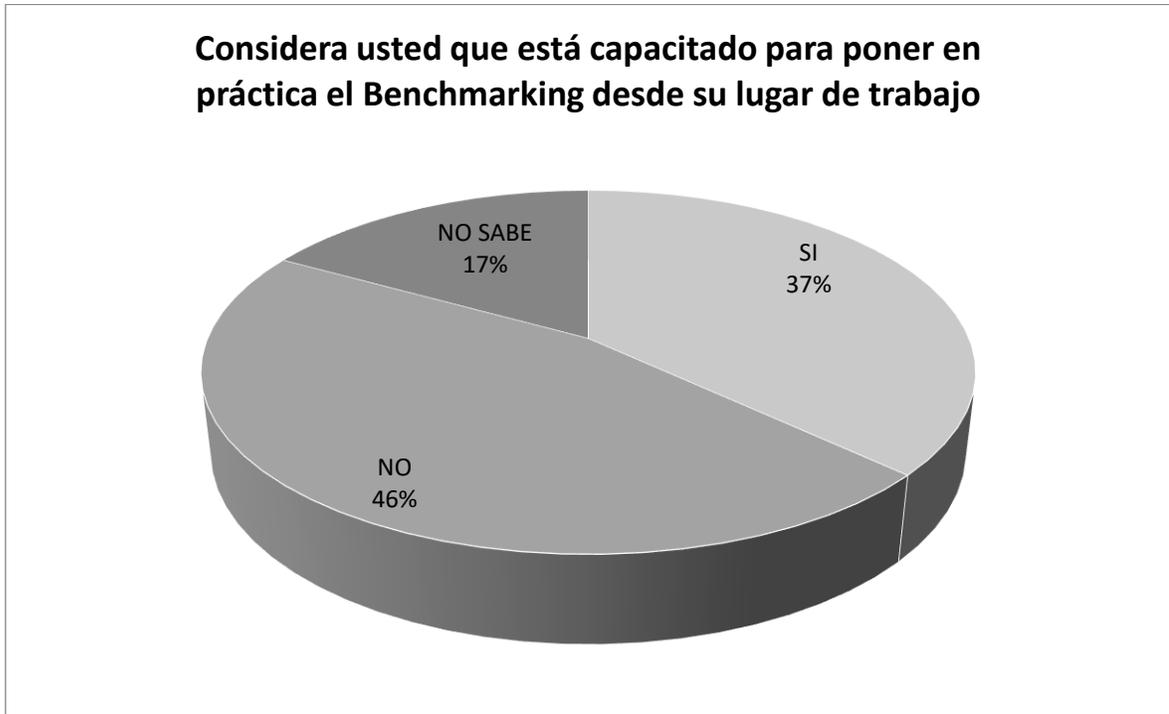
**Gráfica 2**



Fuente: elaboración propia, 2018

La mitad de los empleados encuestados opina que el Benchmarking es un programa útil para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Lo anterior puede servir para comprender que sí se valora la herramienta, pero hay cierta negativa del 31% de los encuestados y lo más preocupante es que el 15% dice desconocer su empleo y los resultados que pueda obtener.

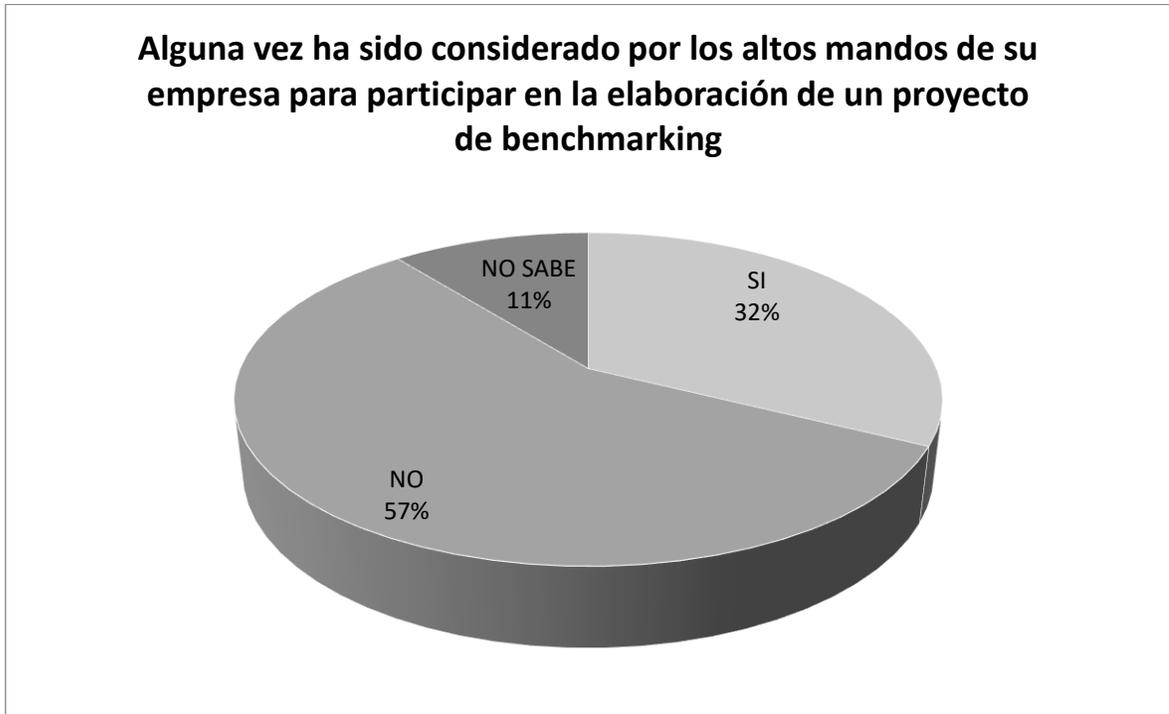
**Gráfica 3**



Fuente: elaboración propia, 2018

Hay cierta deficiencia de los empleados que laboran en departamentos claves del negocio asegurador porque el 46% indica que considera no estar capacitado para implementar esta herramienta en su trabajo, lo cual es preocupante ya que este giro de negocio sobrevive gracias a la implementación de técnicas renovables que compitan con las otras aseguradoras. Aunque el 37% indique estar preparado al no ser mayoría, hay peligro de quedarse atrás y no ser tan llamativo su portafolio de servicios.

**Gráfica 4**



Fuente: elaboración propia, 2018

Se determina que los altos mandos salvo excepciones han tomado en cuenta a su equipo de trabajo para la elaboración de proyectos de benchmarking. Sin duda la elaboración de proyectos de esta índole se realiza entre los altos mandos o bien con el apoyo de socios comerciales que expresan las necesidades que demanda el mercado. El 57% no ha sido considerado el cual es un porcentaje demasiado elevado. El 32% indica que ha tenido un rol activo en estos planes lo cual es interesante puesto que la expectativa era aún menor. El 11% indica no saber si directa o indirectamente ha tenido protagonismo.

**Gráfica 5**



Fuente: elaboración propia, 2018

El resultado llama la atención ya que el 68% de los encuestados opina que sus aportes serían importantes, es decir que sí existe actitud y conocimiento para apoyar a la organización a ser más competitiva en el mercado. El 18% indica que sus aportes no serían importantes y el 14% no sabe, pero podemos presumir que es porque desconocen la herramienta, por tal razón actualmente no están en la capacidad de apoyar.

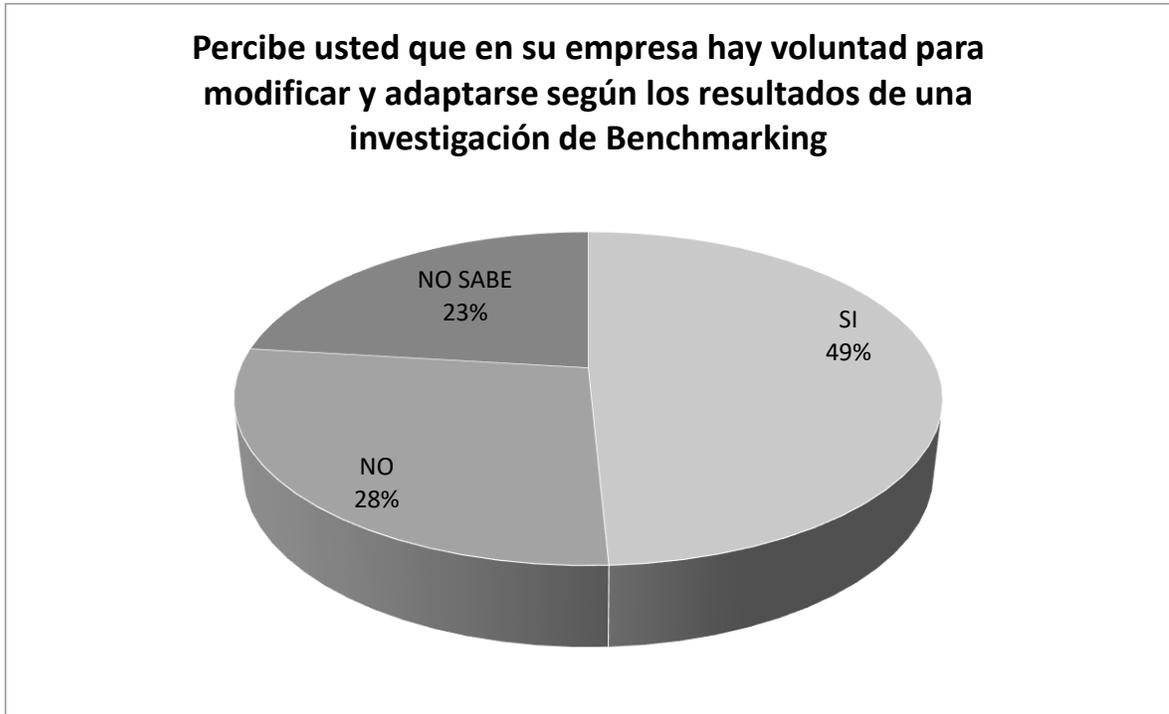
**Gráfica 6**



Fuente: elaboración propia, 2018

De acuerdo a la gráfica se determina que los directivos de las aseguradoras en cierta medida han mostrado interés en comparar su portafolio de servicios con la competencia para agregar un diferenciador y captar más clientes, la respuesta nos puede dejar algunas dudas debido a que desconocemos si hay comunicación fluida o estos temas los manejan con mucha confidencialidad por lo sensible que pueden llegar a ser y esto conlleva a que los colaboradores no perciban esta estrategia. Es importante mencionar que prácticamente el 50% de los encuestados consideran que están aislados de estos temas del mercado o lo ignoran.

**Gráfica 7**



Fuente: elaboración propia, 2018

De acuerdo a los resultados de la pregunta los colaboradores consideran medianamente la posibilidad que la empresa pueda adaptarse a los resultados de una investigación de Benchmarking. Se presume que pueden tener conflictos de adaptación a cambios importantes en sus estrategias de mercadeo. El 23% desconoce o no presta atención a la posibilidad que su empresa busque liderar estas prácticas mercadológicas.

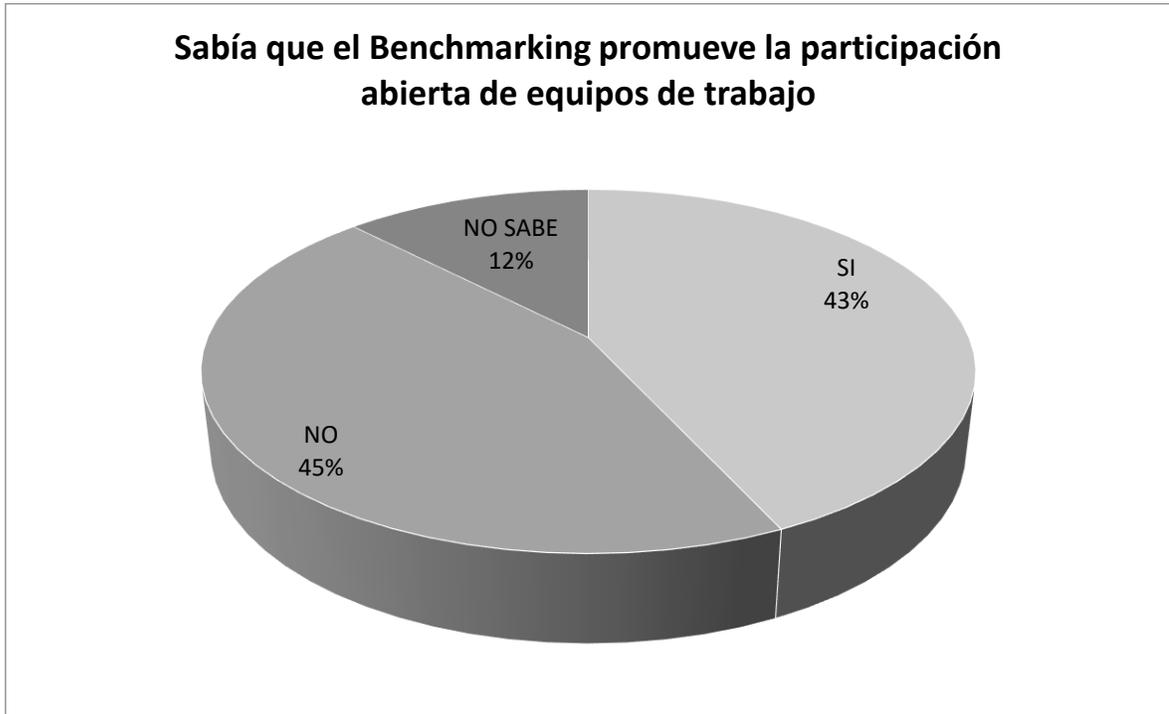
**Gráfica 8**



Fuente: elaboración propia, 2018

El resultado es evidente a la pregunta, puesto que el 74% de los colaboradores considera que la empresa saca productos similares a la competencia, pero con valores agregados, es lógico que cuando una empresa no practica estas técnicas se queda relegada o pasa a un segundo plano en el mercado. Al encuestar a personal de aseguradoras líderes en el mercado se esperaba un resultado tan elocuente.

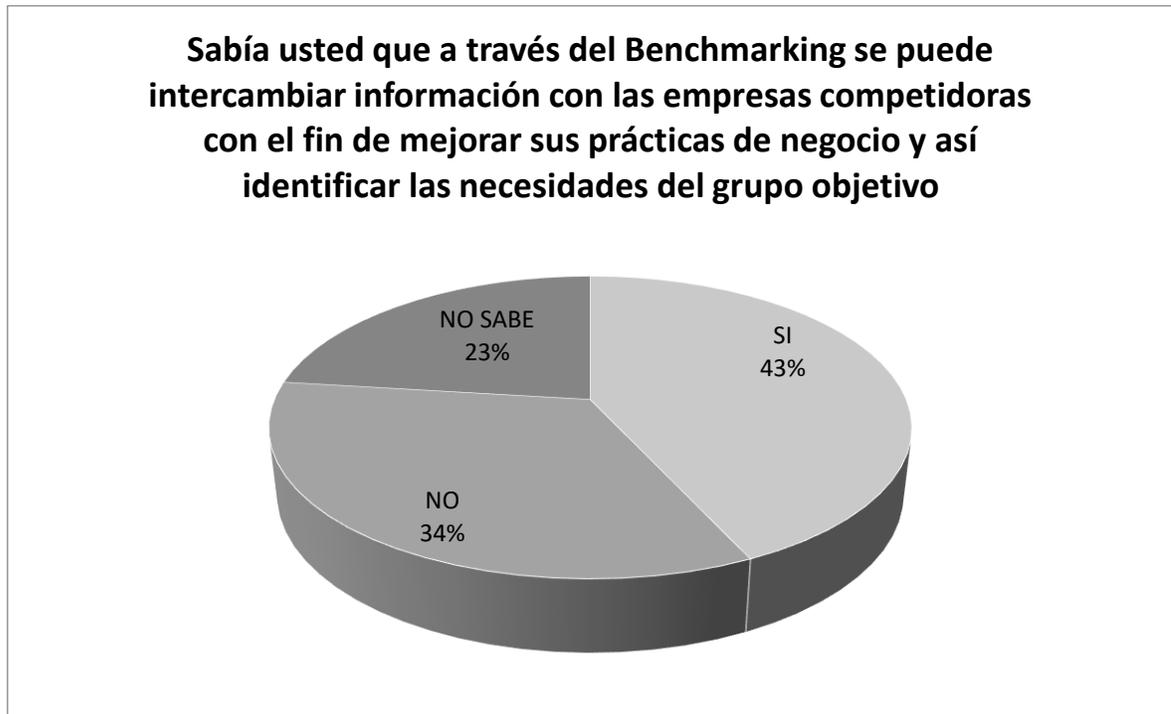
**Gráfica 9**



Fuente: elaboración propia, 2018

La gráfica nos demuestra que los colaboradores encuestados en un 45% desconocía que el Benchmarking debe implementarse conformando equipos de trabajo ya que es importante conocer la opinión o la experiencia de todas las áreas que tiene relación directa con clientes y así consolidar los requerimientos o necesidades que nos expresen. El 43% indica estar de acuerdo, aunque en la práctica no se lleve a cabo de forma constante.

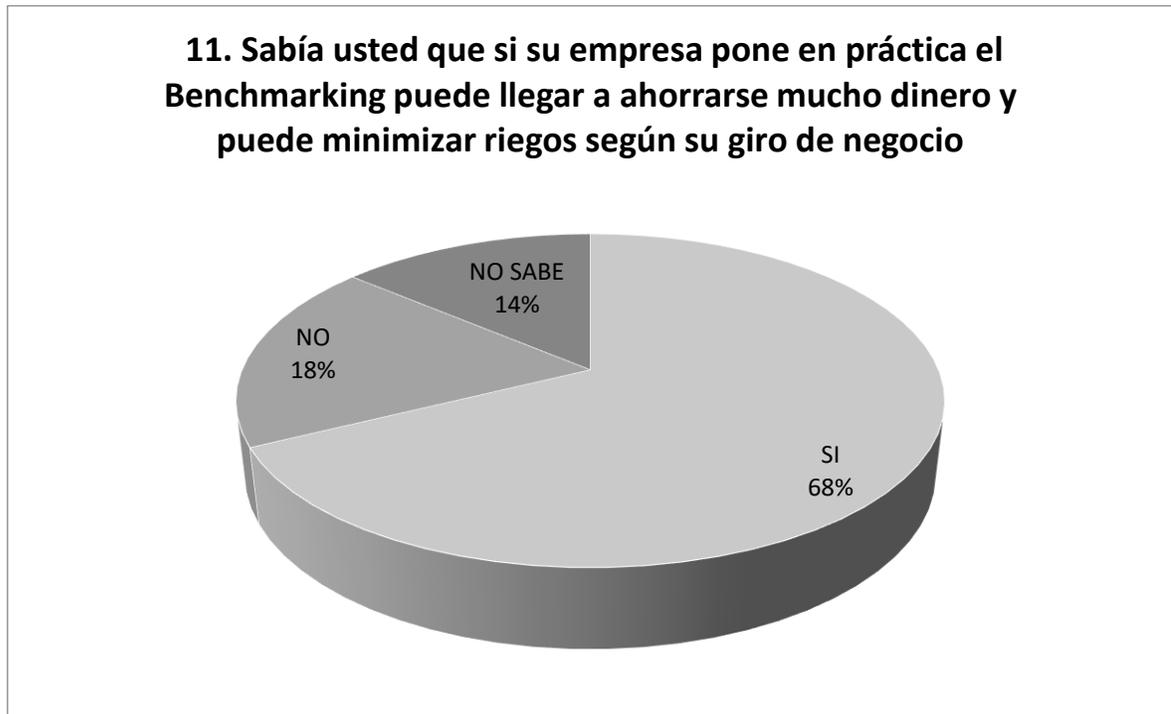
**Grafica 10**



Fuente: elaboración propia, 2018

Al analizar la gráfica se puede visualizar que el 57% de los encuestados dice “no saber” o no compartir la opinión acerca del intercambio de información entre empresas del gremio asegurador, se puede especular que al ser información sensible cada compañía trabaja por separado y el tipo de información que se comparte no tiene que ver con temas de mercadeo, sino al contrario se comparte información sobre personas que explotan a las aseguradoras intentando usarlas como instrumento para lavar dinero o para cometer fraudes, entre otros.

**Gráfica 11**



Fuente: elaboración propia, 2018

De acuerdo a los resultados se concluye en que la mayoría de encuestados representados por el 68% considera que al utilizar la técnica de benchmarking enfocada en los negocios de las aseguradoras se ahorra mucho dinero, puesto que no hay que gastar en exceso en investigaciones de mercado o en focalizar los productos y servicios a segmentos de mercado específicos ya que se busca explotar las tendencias y así aprovechar las oportunidades captando clientes oportunamente.

### 2.1.2 Entrevista a Gerentes de Negocios de las Compañías de Seguros

Con el objetivo de conocer la perspectiva de los Directivos de las aseguradoras tomadas para muestra se desarrolló una entrevista de 7 preguntas abiertas, a continuación, se presentan los resultados.

**Tabla No. 1**

Resultados de la Entrevista a Gerente de Suscripción de Negocios

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Podría indicarnos según su conocimiento cual es la importancia que tiene el Benchmarking aplicado al negocio de los seguros en Guatemala?	Es muy importante porque ayuda a que estemos atentos a oportunidades de mercado y a no quedarnos atrás.
2. ¿Cuáles son los beneficios que podrían resultar al aplicar la técnica de Benchmarking en el mercado de los seguros para su empresa?	Captación de nuevos clientes y ampliación de nuestro portafolio de productos o servicios.
3. ¿Podría indicarnos si en su Compañía de Seguros la técnica de Benchmarking se utiliza con frecuencia o bien es el resultante de los cambios novedosos que puedan existir en el mercado por estrategias de la competencia?	Siempre se comenta en reuniones de Staff el comportamiento del mercado y si se considera oportuno se evalúa alguna estrategia que contrarreste a la competencia.
4. ¿Cuáles son los productos que han surgido de un proceso de Benchmarking y cuál ha sido el resultado?	Alianzas bancarias, seguros para préstamos fiduciarios e hipotecarios, coberturas Plus para automóvil entre otras.

5. Según su experiencia, ¿Existe apertura de la competencia para intercambiar información sobre temas específicos del mercado, con el objetivo de implementar un proceso de Benchmarking a gran escala?	No. Ese es uno de los problemas que todos somos muy herméticos con la información porque tiene carácter confidencial.
6. ¿Cuál es el apoyo con el que cuentan de parte de la Gerencia General al trazarse objetivos utilizando la herramienta de Benchmarking?	Nuestro Gerente siempre da apertura y si se presentan argumentos sólidos seguramente nos apoya.
7. Si usted no trabajara para la empresa ¿Cuál sería su consejo para que esta aseguradora sea altamente competitiva y aproveche técnicas como la de Benchmarking?	Que nunca se pierda el hambre para hacer negocios y que se hagan constantes estudios de mercado para conocer mejor al cliente.

**Tabla No. 2**

Resultados de la Entrevista a Gerente de Mercadeo

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Podría indicarnos según su conocimiento cual es la importancia que tiene el Benchmarking aplicado al negocio de los seguros en Guatemala?	Importante porque nos compara con la competencia y nos permite saber si estamos haciendo bien las cosas o hay que mejorar.
2. ¿Cuáles son los beneficios que podrían resultar al aplicar la técnica de Benchmarking en el mercado de los seguros para su empresa?	Nos ayuda a que conozcamos a nuestros competidores y las conclusiones nos sirven para implementar estrategias nuevas.
3. ¿Podría indicarnos si en su Compañía de Seguros la técnica de Benchmarking se	El mercado está muy saturado, hablando de productos nuevos es muy poco probable que

utiliza con frecuencia o bien es el resultante de los cambios novedosos que puedan existir en el mercado por estrategias de la competencia?	sean atractivos para el cliente, sin embargo usar banca-seguros es estratégicamente importante y debemos estar capacitados para enfrentarnos a nuestra competencia.
4. ¿Cuáles son los productos que han surgido de un proceso de Benchmarking y cuál ha sido el resultado?	Seguros de Accidentes Personales, planes de Vida, Indemnización Enfermedades Graves, Reembolso por Cáncer entre otros.
5. Según su experiencia, ¿Existe apertura de la competencia para intercambiar información sobre temas específicos del mercado, con el objetivo de implementar un proceso de Benchmarking a gran escala?	No, todos somos muy celosos con la información porque se nos pueden caer los negocios, aunque sería bueno que se diera para que la competencia fuera leal y no existieran las malas formas.
6. ¿Cuál es el apoyo con el que cuentan de parte de la Gerencia General al trazarse objetivos utilizando la herramienta de Benchmarking?	El Gerente tiene mucha experiencia y creo que contamos con su apoyo y la apertura para usar esta técnica las veces que sea necesario.
7. Si usted no trabajara para la empresa ¿Cuál sería su consejo para que esta aseguradora sea altamente competitiva y aproveche técnicas como la de Benchmarking?	Ser novedosos, ser líderes en la implementación, estudiar a la competencia y conocer a su mercado meta.

**Tabla No. 3**

Resultados de la Entrevista a Gerente de Negocios Claves

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Podría indicarnos según su conocimiento cual es la importancia que tiene el	En Guatemala como en otros países debemos estar alertas al comportamiento de

Benchmarking aplicado al negocio de los seguros en Guatemala?	la competencia y a su vez adoptar prácticas que nos hagan mejores.
2. ¿Cuáles son los beneficios que podrían resultar al aplicar la técnica de Benchmarking en el mercado de los seguros para su empresa?	Mantener a nuestros clientes, identificar fortalezas y debilidades y encontrar nuevas brechas de mercado.
3. ¿Podría indicarnos si en su Compañía de Seguros la técnica de Benchmarking se utiliza con frecuencia o bien es el resultante de los cambios novedosos que puedan existir en el mercado por estrategias de la competencia?	Casi no se usa porque somos una compañía transnacional y esto complica la toma de decisiones a nivel local, dependemos de un presupuesto y usualmente los altos mandos utilizan otro tipo de estrategias.
4. ¿Cuáles son los productos que han surgido de un proceso de Benchmarking y cuál ha sido el resultado?	Pues se ha implementado en nuestro portafolio las pólizas individuales de gastos médicos y seguros de Responsabilidad Civil
5. Según su experiencia, ¿Existe apertura de la competencia para intercambiar información sobre temas específicos del mercado, con el objetivo de implementar un proceso de Benchmarking a gran escala?	Eso no pasa en Guatemala, a pesar que hay una Asociación De Seguros a nivel local, nadie toma la palabra para intercambiar información, se asiste para otros temas más enfocados a legislación y prácticas administrativas.
6. ¿Cuál es el apoyo con el que cuentan de parte de la Gerencia General al trazarse objetivos utilizando la herramienta de Benchmarking?	El apoyo lo tenemos, pero también nuestro Depto. De Mercadeo y Canales Alternos es pequeño y su labor se enfocada a otros procesos o proyectos.
7. Si usted no trabajara para la empresa ¿Cuál sería su consejo para que esta aseguradora sea altamente competitiva y aproveche técnicas como la de Benchmarking?	Estar atentos al comportamiento del mercado y ser visionarios y preocuparse por las necesidades de los clientes.

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1. Extrapolación

A pesar de que, se demuestra que el personal que trabaja en las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala, en un alto índice comprende cómo se aplica la herramienta Benchmarking, hay colaboradores que desconocen la técnica o no saben aplicarla. Desconocen que deben identificar qué área o producto se desea mejorar, que debe identificar qué empresa posee las mejores prácticas, también cuales son los indicadores que se deben medir, así como el método para recopilar datos que usualmente es una encuesta, aunque solo sirve para conseguir la información, a diferencia de la buena implementación que se logra a través de un plan de benchmarking. En el caso de los Directivos dependen del apoyo de la Gerencia General y del presupuesto que se establezca al inicio de año.

La aplicación del Benchmarking para las empresas es importante si se considera la siguiente perspectiva “No es una metodología de aplicación individual, es decir, nos encontramos ante un proceso de trabajo en equipo. Por consiguiente, todo benchmarking estructurado y organizado requiere de un grupo de profesionales capacitados con un eficiente reparto de las tareas” (Spendolini, 2005, p126).

Al analizar el comportamiento mercadológico de las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala, se puede mencionar que es vital el conocimiento que puedan tener sobre la herramienta de Benchmarking todos los colaboradores sin importar su rango, ya que en un mercado tan competitivo se necesita el compromiso y el conocimiento de todos para dirigir los esfuerzos de captación de clientes con eficiencia en el momento adecuado y lograr un sello distintivo de la competencia.

Los directivos de las compañías de seguros no concentran sus esfuerzos en técnicas de Benchmarking que permitan implementar mejoras continuas con el objetivo de ser líderes

indiscutibles del mercado a pesar que sí muestran conocimiento de los buenos resultados que se pueden lograr, al contrario, existe cierto pesimismo al considerar que el mercado está saturado y la competencia no es equilibrada.

El Benchmarking debe ser parte de la planificación estratégica de la empresa si consideramos el siguiente aspecto “El Benchmarking es proponer metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros (cuánto y cómo) y proponerse objetivos cuantitativos para fijar metas comparables a los mejores”. (Boxell Jr., 1995, p 316)

Como parte de las buenas prácticas gerenciales y sobre todo mercadológicas dentro de la planificación estratégica de las compañías de seguros los directivos deben considerar un espacio para analizar a la competencia por medio del Benchmarking el cual es el método científicamente más efectivo y por consiguiente las buenas prácticas empresariales resultarán efectivas y brindarán resultados importantes para alcanzar las metas fijadas.

Se evidencia que los colaboradores perciben de inmediato cuando su empresa implementa nuevas estrategias o lanza productos similares a los de la competencia, se demuestra que todos desde su lugar de trabajo están a la expectativa de las decisiones que puedan tomarse para mantener y mejorar su cartera de clientes.

Realizar un Benchmarking esporádicamente es importante si creemos en esta premisa “Un empresario, tanto al formar su empresa como en su operación debe estudiar la competencia y analizar los factores de éxito que haya tenido, para tratar de implementarlos en su compañía; si ve que la idea es buena debe analizarla y adaptarla a sus propias necesidades” (Van den Berghe, 2015, 156)

Los colaboradores de las compañías de seguros perciben de inmediato cuando se adoptan estrategias mercadológicas en favor de su empresa, sin duda esperan resultados favorables y esto no sería de esta manera sino se estudia a la competencia concentrando el análisis en los factores de

éxito y en la manera en que implementaron sus estrategias de lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Se manifiesta que los colaboradores desconocen que el Benchmarking promueve la participación abierta de equipos de trabajo, existe una considerable porción de la muestra mayor a la mitad que no sabe que esta herramienta puede desarrollarse en mesas de trabajo agrupando personal de cualquier área de la empresa con ideas novedosas.

Formar equipos de trabajo es importante si se analiza el siguiente enfoque “El objetivo de cualquier equipo de benchmarking es no limitarse a identificar qué mejoras se pueden llevar a cabo, sino además conocer cómo aplicarlas de la forma más eficiente”. (Fisher, 1996, p84).

Para tener éxito en la compañía de seguros se necesita formar equipos de alto desempeño donde exista conocimiento del mercado, donde los roles de cada integrante están fijados y en donde exista compromiso de todos para alcanzar el objetivo en común, además se debe contar con personas creativas con ideas novedosas y con claridad guiadas por un coordinador.

Se evidencia que entre competidores no hay apertura para intercambiar información sobre temas específicos del mercado, los altos mandos de las aseguradoras afirman que a pesar que existe una asociación empresarial en donde uno de los objetivos es compartir información que beneficie a sus integrantes sobre temas de Benchmarking no se aplica.

El intercambio de información legal es importante si consideramos lo siguiente “El intercambio de experiencias permite fortalecer los cimientos empresariales, profesionales e institucionales, intercambiar información es de apoyo mutuo entre los competidores. (Carballo, 2006, p.487).

Al observar el sector de las compañías de seguros de Guatemala se puede constatar que en cuestión de intercambio de información a pesar de existir una gremial cuya creación era resguardar sus métodos y mejores prácticas del negocio, se ha desvirtuado y ahora existe un efecto restrictivo con

la competencia. El fin de intercambiar información fortalece el giro de negocio y blinda a las aseguradoras ante amenazas del entorno que no está dentro de sus posibilidades controlar.

### 3.2. Hallazgos y Análisis General

Con relación al tema de aplicación del Benchmarking en las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala luego de haber realizado el análisis científico en el cual se desarrolló trabajo de campo, se analizaron resultados y se verificó literatura de expertos se puede mencionar una serie de hallazgos relevantes. Principalmente que las personas que trabajan en las compañías de seguros, mercado muy competitivo, por cierto, no conocen adecuadamente la herramienta del Benchmarking a excepción de los altos mandos.

Tradicionalmente este tema es de dominio particular de administradores o mercadólogos sin embargo, no debe pasar desapercibido por los colaboradores de las compañías de seguros debido a que el mercado está en constante evolución y la competencia es muy agresiva, por lo anterior es indispensable el aporte de todos.

Es importante mencionar que los directivos concentran sus esfuerzos en respetar un presupuesto, cumplir sus metas, conservar su cartera de clientes, atender a los entes regulatorios entre otros, por tal razón queda muy poco tiempo para observar y analizar el comportamiento de la competencia en el mercado.

En Guatemala por tradición no existe una cultura del seguro, esto puede verse como una oportunidad porque si la aseguradora cuenta con personal calificado para sus áreas de planificación estratégica puede beneficiarse con la captación de nuevos clientes, lo importante es creer que todos los colaboradores pueden aportar ideas novedosas según su percepción del mercado.

La brecha que separa a las compañías de seguros que son líderes en el mercado del resto, es la correcta aplicación de este tipo de herramientas mercadológicas porque contrarresta los esfuerzos de los competidores y fortalece su presencia en el mercado.

### 3.3.Conclusiones

1. El personal que trabaja en las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala muestra un alto grado de desconocimiento sobre la aplicación del Benchmarking en su negocio. Esto debido principalmente a que no son tomados en cuenta para nuevos proyectos mercadológicos.
2. Los Gerentes de las compañías de seguros de la ciudad de Guatemala conocen la herramienta y son conscientes de lo efectiva que puede llegar a ser cuando es aplicada correctamente, sin embargo, hay factores por los cuales no es utilizada de forma constante, entre las causas podemos mencionar la falta de proyectos, presupuesto y personal idóneo para ello.
3. Se evidencia que la mayoría de ocasiones la herramienta de Benchmarking es aplicada como parte de una reacción natural de los directivos ante las estrategias de otros competidores pues los productos o servicios que ofrecen son parecidos a la competencia con valores agregados.
4. El personal que trabaja en las compañías de seguros en su mayoría no está capacitado para participar activamente en un proyecto de Benchmarking porque desconocen la herramienta y sus competencias laborales no están orientadas a esta labor a pesar que sí muestran disposición en colaborar con los directivos.
5. El colaborador es un elemento clave en aporte de ideas y en sugerencia de nuevos proyectos pues tiene relación directa con los clientes y conoce qué necesidades desea satisfacer.

## Referencias

### 4.1. Bibliográficas

1. Ayestarán C., R., Rangel P., C. y Sebastián M., A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*: (1. ed). Madrid: ESIC Editorial.
2. Fisher, Laura (2011), *Mercadotecnia*, (4. ed). México: Mc Graw Hill Interamericana de Editores
3. Kotler, Keller (2014), *Marketing Management*: (14. Ed.). Estados Unidos: Prentice Hall
4. Monferrer, Diego. (2013). *Fundamentos del Marketing*. (1. ed). España: Universitat Jaume
5. Spendollini, Michael (2008), *Benchmarking*: (12. Ed.), Estados Unidos: Editoriales Norma

### 4.2. Digitales

6. Boxwell, R. (1994), *Benchmarking para competir con ventaja*, Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-benchmarking-para-competir-con-ventaja>
7. Rico, R. (2006), *Benchmarking Estratégico y Táctico*. Recuperado de: [https://books.google.com.gt/books/about/Benchmarking\\_estrat%C3%A9gico\\_y\\_t%C3%A1ctico.html](https://books.google.com.gt/books/about/Benchmarking_estrat%C3%A9gico_y_t%C3%A1ctico.html)
8. Spendollini, M. (2008). *Benchmarking*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/74186328/Modelo-de-Benchmarking-segun-Spendolini>

## **Anexos**

## Anexo 1 – Cuestionario pasado a colaboradores

### Aplicación del Benchmarking en las Compañías de Seguros de la Ciudad de Guatemala

1. Usted como elemento importante dentro de la organización ¿Conoce cómo se aplica la técnica de Benchmarking?

SI

NO

NO SABE

2. De acuerdo a su criterio ¿considera que el Benchmarking es un programa útil para el desarrollo y crecimiento de su empresa?

SI

NO

NO SABE

3. ¿Considera usted que está capacitado para poner en práctica el Benchmarking desde su lugar de trabajo?

SI

NO

NO SABE

4. ¿Alguna vez ha sido considerado por los altos mandos de su empresa para participar en la elaboración de un proyecto de benchmarking?

SI

NO

NO SABE

5. Si fuera invitado a participar en un proceso de Benchmarking, ¿Considera que sus aportes serían valiosos para la organización?

SI

NO

NO SABE

6. ¿Conoce si los directivos de su empresa han buscado medir sus productos o servicios con los principales competidores y así poder implementar mejoras que superen a los a la competencia?

SI

NO

NO SABE

7. ¿Percibe usted que en su empresa hay voluntad para modificar y adaptarse según los resultados de una investigación de Benchmarking?

SI

NO

NO SABE

8. ¿Ha notado sí en su empresa innova sacando al mercado productos similares a los de la competencia pero con valores agregados?

SI

NO

NO SABE

9. ¿Sabía que el Benchmarking promueve la participación abierta de equipos de trabajo?

SI

NO

NO SABE

10. ¿Sabía usted que a través del Benchmarking se puede intercambiar información con las empresas competidoras con el fin de mejorar sus prácticas de negocio y así identificar las necesidades del grupo objetivo?

SI

NO

NO SABE

11. ¿Sabía usted que si su empresa pone en práctica el Benchmarking puede llegar a ahorrarse mucho dinero y puede minimizar riesgos según su giro de negocio?

SI

NO

NO SABE

## **Anexo 2 – Guía de Entrevista con Directivos de Suscripción o Mercadeo**

1. ¿Podría indicarnos según su conocimiento cual es la importancia que tiene el Benchmarking aplicado al negocio de los seguros en Guatemala?
2. ¿Cuáles son los beneficios que podrían resultar al aplicar la técnica de Benchmarking en el mercado de los seguros para su empresa?
3. ¿Podría indicarnos si en su Compañía de Seguros la técnica de Benchmarking se utiliza con frecuencia o bien es el resultante de los cambios novedosos que puedan existir en el mercado por estrategias de la competencia?
4. ¿Cuáles son los productos que han surgido de un proceso de Benchmarking y cuál ha sido el resultado?
5. Según su experiencia, ¿Existe apertura de la competencia para intercambiar información sobre temas específicos del mercado, con el objetivo de implementar un proceso de Benchmarking a gran escala?
6. ¿Cuál es el apoyo con el que cuentan de parte de la Gerencia General al trazarse objetivos utilizando la herramienta de Benchmarking?
7. Si usted no trabajara para la empresa ¿Cuál sería su consejo para que esta aseguradora sea altamente competitiva y aproveche técnicas como la de Benchmarking?