

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**FREDY JOSÉ MÁRQUEZ LOZANO
ANDREA PAOLA DEL HIERRO RUEDA**

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA ENTRE DOS ORGANIZACIONES
DEL SECTOR DE SEGUROS EN COLOMBIA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN DIRECCIÓN**

**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
AÑO 2015**

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**FREDY JOSÉ MÁRQUEZ LOZANO
ANDREA PAOLA DEL HIERRO RUEDA**

**CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA ENTRE DOS ORGANIZACIONES
DEL SECTOR DE SEGUROS EN COLOMBIA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGISTER EN DIRECCIÓN**

**DIRECTOR
Dra. ANGELA NOGUERA**

**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
SEPTIEMBRE DE 2015**

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por ir a mi lado en cada paso que doy, a mi hijo y mi esposo por ser el motor de mi vida y por apoyarme siempre, a mis padres que con su ejemplo me enseñaron a luchar por mis sueños y a esforzarme por ser mejor cada día, a mi familia por creer siempre en mi, a mi amigo y compañero de tesis por dejar un huella imborrable, a todos mis amigos de la maestría por compartir conmigo experiencias inolvidables y a las dos organizaciones analizadas por apoyar la presente investigación.

ANDREA PAOLA DEL HIERRO RUEDA

El agradecimiento al Creador por la posibilidad de poder crecer en conocimiento y a mi esposa y a mis padres por el apoyo incondicional que no solo ahora sino siempre, en todo lo que he emprendido. Exalto a Andrea por la disciplina y empeño para sacar adelante esta investigación y nuestra directora de tesis por su aporte siempre oportuno y valioso en la visión de un director de empresa.

FREDY J. MÁRQUEZ LOZANO.

DEDICATORIA

A mi hijo, quien con su amor e inocencia me ha enseñado a luchar por lo que quiero y me motiva a ser mejor cada día. A mi esposo que con su amor estuvo a mi lado durante todo el tiempo y fue mi mayor apoyo durante este camino. A mis padres pues debido a sus enseñanzas hoy cierro un ciclo más en mi vida. A mi viejo que desde el cielo celebra conmigo un triunfo más en mi vida y a toda mi familia que con su cariño han estado siempre a mi lado.

ANDREA PAOLA DEL HIERRO RUEDA.

A mi esposa, porque a pesar de los inconvenientes de la distancia, su consejo y su apoyo fueron fundamentales para que lograra culminar esta etapa de formación.

FREDY J. MÁRQUEZ LOZANO.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	3
DEDICATORIA	4
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1. El concepto de entorno y ambiente organizacional.....	13
1.2. El concepto de competencia.	18
1.3. El Marketing desde la competencia.	30
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	34
2.1. Contextualización sector de seguros, Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.	34
2.1.1. Antecedentes Históricos del sector.....	34
2.1.2. Comportamiento financiero del sector de seguros en Colombia.	36
2.2. Planteamiento del problema	43
2.3. Formulación del problema.....	44
2.4. Sistematización del problema	44
3. OBJETIVOS.....	45
3.1. General	45
3.2. Específicos.....	45
4. METODOLOGÍA.....	46
4.1. Tipo de investigación	46
4.2. Método de investigación.....	46
4.3. Técnicas para la recolección de la información	47
4.5.1. Etapa I.....	48
4.5.2. Etapa II.....	49
4.5.3. Etapa III.	49
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	50

5.1.	Características de la competencia según los hallazgos de la relación organización - entorno de acuerdo a los instrumentos aplicados	50
5.1.1.	El entorno interno de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros	50
5.1.2.	El entorno externo de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros	54
5.2.	Características de la competencia según los hallazgos de la relación organización – competencia de acuerdo a los instrumentos aplicados	62
5.3.	Caracterización de la forma como Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros enfrentan el entorno y la competencia	65
5.3.1.	El entorno interno de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.	65
5.3.2.	El entorno externo de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.	67
5.3.3.	La competencia de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.	69
6.	CONCLUSIONES.....	71
6.1.	El entorno de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros:	71
6.2.	La competencia entre Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros	73
	BIBLIOGRAFÍA.....	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Industria aseguradora en Colombia a través de la historia	35
Tabla 2. Primas emitidas: Periodo 2009 - 2013	37
Tabla 3. ROA - ROE de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros	40
Tabla 4. Primas emitidas y cuotas recaudadas 2012 - 2013.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter.....	20
Figura 2. Limitaciones comunes de las organizaciones.....	23
Figura 3. Premisas básicas de las organizaciones.	25
Figura 4. Crecimiento emisión de primas 2009-2013	38
Figura 5. ROA - ROE Segmento seguros de vida del sector	39
Figura 6. ROA - Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros	41
Figura 7. ROE - Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.....	42
Figura 8. Genero fuerza de ventas.....	51
Figura 9. Estado civil fuerza de ventas.....	51
Figura 10. Experiencia de la fuerza de ventas.....	52
Figura 11. Remuneración en la fuerza de ventas.....	53
Figura 12. Frecuencia con la que enfrenta clientes que requieren algo que la organización no ofrece.	56
Figura 13. Tiempo que tarda la compañía en hacer modificaciones al producto	58
Figura 14. Conocimiento del mercado.....	59
Figura 15. Cumplimiento de la cuota mensual de ventas.	60
Figura 16. Comportamientos diferentes. Entorno interno Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros ...	66
Figura 17. Comportamientos similares. Entorno interno Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.....	67
Figura 18. Comportamientos diferentes. Entorno externo Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros...	67
Figura 19. Comportamientos similares. Entorno externo Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros	68
Figura 20. Comportamientos similares. Competencia de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros	69
Figura 21. Comportamientos diferentes. Competencia de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros...	70

RESUMEN

En la permanente búsqueda de mejores condiciones que las organizaciones realizan con el propósito de dar respuesta a los cambios del entorno y la complejidad de la interacción con las organizaciones del mismo sector, se encuentra necesario identificar las características que les permiten a estas, sobrevivir, mantenerse en el mercado o crecer en él. En este orden de ideas, en este documento se desarrolla la caracterización de la forma como dos organizaciones importantes y líderes del sector asegurador en Colombia: Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros, compiten, desde el punto de vista comercial, con el propósito de identificar como esto influye en cada organización.

La investigación se centró en explicar a partir de los autores revisados y analizados con respecto al concepto de la competencia, en particular, la forma como se enfrenta la organización al entorno tanto interno como externo, la influencia de cada organización según su estructura, su importancia, la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar sus actividades, el impacto y las implicaciones organizacionales a partir de la forma cómo se enfrenta el entorno. Para lo anterior y con base a la revisión conceptual, se realizó la recolección de datos y cifras tanto de las organizaciones como del sector al cual pertenecen, adicionalmente se realizaron entrevistas tanto estructuradas como semi estructuradas al área de ventas, debido a que es el área de las organizaciones encargada de generar estrategias de ventas, posicionar productos en el mercado, identificar el perfil del consumidor, conocer y comprender el mercado y la competencia. Lo anterior con el fin de caracterizar a las organizaciones analizadas, determinando cómo responden a la competencia y al entorno, para finalmente establecer cuáles son los comportamientos recurrentes, similares y diferentes entre ellas. Por lo tanto, los resultados obtenidos en la investigación permiten establecer si dos empresas con estructuras, tamaño y participación en el mercado similares compiten de igual forma y que implicación tiene esto en el comportamiento organizacional.

ABSTRACT

Organizations are always looking for better conditions with the only purpose to give us answers in the environment and interaction changes between organizations in the same industry. For that reason it is necessary to identify all the characteristics that allow them survive and always grow with market or keep steady in it.

In these order, the idea of this document is to develop a scheme, where two important and leader organizations of insurance in Colombia, as Suramericana de seguros and Seguros Bolivar, compete in a commercial point of view and show how this competition will identify, every aspect of influence in each organization.

The research was focus on the competitive concept and to explain it according with the authors reviewed in particular we see how an organization based on its structure, its importance and availability on necessary resources to develop their activities, the impact and organizational implications subsequently the way to face the environment. Abovementioned and base with a conceptual review, it was made a collection of facts and figures of both organizations and industry where they belong, further interviews structured and semi-structured were made in the sales area, because this area of the organization is in charge of generate strategies from sales, positioning products in the market, identify the consumer profile, know and understand the market and competition. Aforesaid with the purpose of characterize the organizations analyzed defining how to respond with the competition and environment, to finally establishing which are similar and different behavior from each other. Therefore the results obtained in the investigation allow to established weather two similar companies in its structure, size and market share compete in the same way and what implications has to do with organizational behavior.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el entorno organizacional se caracteriza por tener una dinámica de cambios permanente, situación que hace necesario que las organizaciones generen estrategias y procesos de toma de decisiones que les permita interpretar y enfrentar el entorno de mejor manera, con el fin de responder, para así crecer y finalmente perdurar en el tiempo. Por lo anterior, resulta relevante establecer que una de las formas como las organizaciones se mueve en dicho entorno es la competencia, la cual se enfoca en la rivalidad que nace entre dos o más organizaciones que tienen condiciones y objetivos similares, como entender el entorno con el fin de maximizar la rentabilidad (Rubin, 2014). En esta medida, un elemento a tener en cuenta en la organización sería el conocimiento de sus competidores, dado que esto le permite identificar las características de su entorno, la capacidad con la que cuenta la organización para responder al mismo y la influencia que esto tiene en el rendimiento. Por lo tanto, la presencia de competencia genera como resultado organizaciones con mayores retos, con la necesidad de procesos constantes de innovación y cambio, para mejorar su desempeño logrando de esta manera ofrecer nuevos bienes y servicios para el cliente final.

Dada esta dinámica entre la organización y el entorno, el presente documento pretende dar cuenta de la investigación desarrollada con respecto a establecer aquellos factores que intervienen y caracterizan la competencia entre dos organizaciones del sector de seguros, al igual que su impacto en el comportamiento de las mismas. Este estudio, se enfocó en el área de ventas de las organizaciones analizadas, debido a que existe una relación entre los aspectos del área de ventas en la organización y la competencia (Munuera, 2007), puesto que este es un elemento proveniente del entorno y afecta directamente el comportamiento organizacional, dado que es el área encargada de conocer al cliente, es decir conocer sus deseos, expectativas y necesidades frente a los productos ofrecidos, adicionalmente, dicha área se enfoca en la comprensión del mercado, el análisis de la competencia y la definición del perfil del consumidor. Por lo tanto, a partir de la fuerza de ventas y de las cifras del sector, y con el fin de identificar el impacto que tiene el entorno en el comportamiento de las organizaciones mencionadas anteriormente, este trabajo pretende analizar la forma cómo estas organizaciones compiten y enfrentan el entorno y

cómo la organización responde para lograr un mejor desempeño. Todo lo anterior, con el fin de determinar, si lo hacen de manera similar o por el contrario tienen la capacidad de responder a la competencia.

En suma, el documento se estructura mediante seis (6) apartados. El primero es el marco teórico, cuyo objetivo es exponer la importancia de los cambios del entorno para el desempeño organizacional, la influencia de la forma como compiten las organizaciones de un sector y la relación entre las variables del marketing con la competencia. El segundo capítulo, presenta el problema de investigación, pretendiendo contextualizar elementos importantes que justifiquen la identificación de las dos organizaciones objeto de estudio, a través de una breve descripción de los antecedentes del sector de seguros en Colombia; seguido del análisis de algunas cifras de desempeño teniendo como base los sucesos ocurridos durante los años 2009 a 2013. En el tercer capítulo se presentan los objetivos de la investigación, seguido del cuarto en el cual se describe la metodología de investigación, teniendo como fin, exponer la forma como se va a dar respuesta a los objetivos propuestos. Finalmente se presentan los resultados y las conclusiones.

1. MARCO TEÓRICO

En el siguiente aparte de este documento se realizará la revisión teórica acerca de los conceptos del entorno y el ambiente organizacional de manera cronológica, con el fin de argumentar la importancia que tienen los cambios del entorno en el comportamiento de una organización y de la forma como ellas compiten.

1.1. El concepto de entorno y ambiente organizacional

El estudio del entorno ha jugado un papel importante dentro del análisis organizacional dado que se ha considerado como la base para la toma de decisiones. Duncan (1972) define el entorno como aquellos factores que tienen influencia sobre las operaciones de la organización. Desde esta perspectiva, el autor plantea que el entorno puede ser dividido en dos: el primero, el entorno interno de la organización, compuesto por los factores físicos y sociales de la organización; y el segundo es el entorno organizacional externo compuesto por los factores físicos y sociales relevantes para aquellos límites que están fuera de la organización, como lo es la competencia, el mercado, el gobierno, la comunidad, el ambiente entre otros.

De la misma forma, Aldrich (1976) establece que los factores del entorno externo que afectan la toma de decisiones en las organizaciones se componen por tres dimensiones: la munificencia, el dinamismo y la complejidad. En primera instancia, la munificencia hace referencia a la escasez o abundancia de recursos críticos sobre los que las organizaciones tienen poco o ningún control directo. La segunda dimensión planteada por el autor es el dinamismo, que se centra en la estabilidad e inestabilidad del entorno, e implica que la organización no podrá tomar decisiones hacia el futuro basada únicamente en datos históricos. Por último expone la complejidad, la cual establece que las circunstancias externas que enfrenta la organización se basa en la homogeneidad o heterogeneidad de dichas circunstancias.

A partir de las circunstancias del entorno que enfrentan a diario las organizaciones, se puede establecer su impacto e implicaciones en las organizaciones. En este sentido, Meyer

(1982) expone el entorno abrupto como aquel donde las fluctuaciones son transitorias, difíciles de predecir y que al final dan como resultado hostilidad en la organización. El autor define la hostilidad como los diversos ataques que la organización debe enfrentar, debido a temas como alteraciones de la competencia o ciclos del sector, en el cual no puede predecir eventos próximos de tal forma que su estrategia es incierta al igual que sus desempeños financieros.

En concordancia con lo anterior, Daft (1988) afirma que el principal problema de las organizaciones es la falta de preparación para enfrentar el entorno, lo cual se ve reflejado en el momento en que los requerimientos del entorno sobrepasan las capacidades de adaptación y respuesta por parte de la organización. En esta medida es posible inferir que las organizaciones tienen que enfrentarse a situaciones bajo entornos de inestabilidad, en donde de acuerdo al autor los elementos que la generan y que adicionalmente influyen en la estructura organizacional, los procesos internos y la gestión de la toma de decisiones son considerados como parte del entorno. En conclusión, el autor presenta el entorno como aquel que crea problemas y oportunidades para las organizaciones, por tal razón las organizaciones dependen de él y de los recursos que este ofrece para cumplir con sus objetivos.

Pero, para poder aprender de los problemas y aprovechar las oportunidades, es indispensable, según Geletkanycz (1997), que los directivos de las organizaciones tengan la capacidad para formular e implementar iniciativas que aprovechen las oportunidades y a la vez logren mitigar las amenazas externas, con el fin de garantizar el éxito organizacional. De acuerdo al autor, las interacciones de los directivos con entidades externas proporcionan acceso a varios tipos de señales informativas. Para lo anterior, sugiere crear vínculos externos que sirvan como conductos para obtener información con el fin de adquirir una vista más amplia del entorno en el cual la organización se desenvuelve. De esta manera, los contactos externos transmiten información no solo sobre el entorno, sino también sobre sus contingencias y constantes cambios, con el fin de crear una guía para que el directivo comprenda y enfrente el contexto en el que debe competir.

Hasta ahora, a partir de lo expuesto por los autores revisados se puede establecer que el entorno tiene características que lo hacen variar constantemente, que no se puede medir y a

medida que varía afecta directamente la toma de decisiones organizacionales. Por estos factores, se establece que el entorno es relevante, dado que crea incertidumbre, y en la medida que esto aumenta, se incrementa el procesamiento de información dentro de las organizaciones lo cual permitiría a los directivos identificar oportunidades, detectar e interpretar las áreas problemáticas, y poner en práctica las adaptaciones tanto estratégicas como estructurales.

De manera paralela, otro de los conceptos utilizados para describir los factores que rodean y afectan directamente a las organizaciones es el ambiente organizacional. Hacia la década de los 60's y dada la creciente complejidad e incertidumbre en el ambiente de las industrias; Emery & Trist (1965) expone el termino de turbulencia para describir el nivel de incertidumbre del ambiente organizacional. Los autores plantearon la necesidad de entender el ambiente que rodea las organizaciones con el fin de identificar los escenarios de turbulencia que podrían afectar el rendimiento organizacional, obligando así a los gerentes o directores de las organizaciones a prepararse para enfrentar distintas situaciones en la toma de decisiones.

Para ellos, el ambiente se divide en cuatro clasificaciones. El primero es el ambiente plácido aleatorio, en donde los objetivos y metas son constantes y se distribuyen aleatoriamente; bajo estas condiciones la adaptación es simple en la organización. El segundo es el plácido agrupado, el cual se basa en términos grupales. En esta clasificación, los objetivos e imprevistos no son distribuidos al azar sino agrupados lo que connota una competencia imperfecta donde se puede afirmar que puede haber posiciones ventajosas que llevan al éxito, dependiendo de la capacidad del agrupamiento. La tercera clasificación es el ambiente reactivo-disturbio, basado en una competencia directa, en donde las características de las organizaciones son similares, por lo tanto el éxito está en cuánto sabe la organización de su competencia. Por último se encuentra el ambiente turbulento, el cual se centra en la complejidad y el dinamismo; en dónde el dinamismo hace referencia no solo al conocimiento de la competencia sino también a las fuerzas y condiciones del mismo ambiente que afectan a la organización. (Emery & Trist. 1965).

Adicional a los expuesto anteriormente, Ansoff (1979) afirma que para poder caracterizar las situaciones turbulentas, es relevante identificar qué tipo de turbulencia enfrenta la organización, por lo tanto, el autor describe cinco tipos de turbulencia en el ambiente: La primera

la llamo la repetitiva, en la que los cambios se dan lentamente y de forma previsible. La segunda es la de expansión, basada en mercados estables y crecimiento gradual. La tercera es el cambio, centrado en el crecimiento gradual, y los requerimientos de los usuarios discontinuos y rápidos. La cuarta es la discontinua, la cual se basa en cambios predecibles y algunas veces complejos. Y la quinta y última, la llamé la sorprendente, que tiene como premisa los cambios que se dan sin ser predichos y nace y se desarrolla a partir de nuevos productos. En consecuencia, y con el fin de resistir y superar situaciones de turbulencia que deben enfrentar las organizaciones, Ansoff (1979) propone manejar el ambiente desde el liderazgo, basando las funciones y responsabilidades de los directivos en situaciones de turbulencia en el entorno, el cual se debe enfocar en actividades centradas en el emprendimiento, la creatividad y la generación de nuevos productos y servicios que dejen de lado lo tradicional, lo común y abran a nuevas cosas.

Contrario a lo expuesto por Ansoff (1979), Dess (1984) afirma que el tema principal no es si existe turbulencia en el ambiente, lo realmente importante es como las organizaciones se preparan para enfrentar dichas situaciones, es decir, qué tan dinámicas pueden ser para trabajar con base en dos factores: el tiempo y los constantes cambios. Para soportar la anterior idea, Waterhouse (1992) afirma que dado los acelerados cambios del ambiente y la insuficiencia de las organizaciones para enfrentarlos, se hace necesario resaltar que solo aquellas que logran ser más rápidas, dinámicas y radicales logran mantenerse y obtener los mejores rendimientos. Por lo anterior, para lograr ser dinámicas, Jhonson (1999) explica el dinamismo como aquel que permite basar las decisiones no solo en comportamientos históricos, sino lograr anticipar acciones futuras con los comportamientos actuales, es decir, gestionar el hoy para no afectada el mañana.

Por otro lado, uno de los conceptos mencionados por Johnson (1999) es la importancia de la complejidad en los ambientes organizacionales. Definida la complejidad como el impacto de los elementos del entorno (tecnología sofisticada, diversidad de productos y servicios, incremento en la competencia) sobre la organización. De la misma forma, Rivera (2010) define la complejidad del entorno como la homogeneidad o heterogeneidad de las circunstancias externas que enfrenta una organización. Representa la medida del número de las configuraciones competitivas que una organización puede considerar como buenas para su estrategia. (Rivera.

2010). Esta serie de definiciones ha llevado a indicar que la turbulencia es un fenómeno que se encuentra explicado por su relación directa con la complejidad, el dinamismo y la incertidumbre del entorno.

Partiendo que el principal fin de una organización es lograr obtener altos desempeños, Andrews (2012) se ha centrado en analizar la importancia de las circunstancias externas en los resultados de las organizaciones. Afirma que la toma de decisiones de los directivos, se debe basar en la evaluación de las condiciones del entorno de la organización que afectan directamente el rendimiento. Y según lo mencionado anteriormente concluye que el desempeño organizacional depende de la adopción de una estrategia coherente para alinear la organización con su entorno. De la misma forma, Cao (2012) afirma que las organizaciones deben considerar la forma como operan en el presente y como la posición en el mercado y los factores del entorno puede afectar su futuro, por lo tanto, el análisis del entorno incluye el contexto de la organización, el de la industria, el macroeconómico y otros factores nacionales y culturales, teniendo siempre claro que el entorno tiene la capacidad de influir en la relación entre la alineación estratégica y el rendimiento.

En conclusión y contrastando los planteamientos de los autores mencionados durante la revisión teórica, el ambiente organizacional es considerado como el conjunto de factores tanto externos como internos que influencia la organización y su rendimiento. Uno de los factores más mencionados es la turbulencia, la cual se caracteriza por las grandes interacciones que se dan en la organización sin que esta tenga la capacidad para predecirlas ni controlarlas. Para enfrentar la turbulencia es necesario que la interacción entre el ambiente y la organización presente cambios que logren una coordinación entre estructura organizacional y su estrategia.

En este orden de ideas, contrastando los conceptos tanto de entorno como ambiente, se puede establecer que no existe diferencia conceptualmente o base teórica sobre ello, ya que ambos conceptos se enfocan en destacar la importancia de todo aquello que rodea y afecta a una organización. Por lo tanto la mejor manera de enfrentar los ambientes o entornos con niveles cada vez mayores de incertidumbre creciente, es teniendo en cuenta la revisión de la literatura, ir

más allá de los modos como se vienen haciendo las cosas a través de instrumentos racionales para aprovechar los sistemas complejos y los mercados dinámicos.

1.2. El concepto de competencia.

Una vez realizada la revisión teórica acerca del entorno, ahora resulta importante establecer que una de las formas como las organizaciones se mueven en dicho entorno es la competencia. Al igual que en los conceptos de entorno y ambiente, a continuación se realizará una revisión bibliográfica de manera cronológica sobre la competencia, tomando como referencia lo planteado por Nerur (2008) cuando establece que los autores más influyentes y destacados alrededor de esta temática son: Porter (1980; 1987; 2002), Mintzberg (1996) y Pfeffer (1973; 1978)

Inicialmente, Pfeffer (1973) destaca la importancia del entorno y su impacto en los resultados organizacionales, debido a que solo las organizaciones que adaptan su estructura a los requisitos del entorno, son las que logran tener más éxito que aquellas en las que la estructura y el entorno no son congruentes. Con base en lo anterior, afirma que la competencia es aquella que limita el comportamiento de la organización y la asocia directamente con la incertidumbre que se genera a partir de los cambios y las exigencias del entorno. A partir de lo expuesto, y bajo la premisa que las organizaciones no tienen la capacidad de generar internamente todos los recursos necesarios para su desarrollo y crecimiento, Pfeffer (1978) sugiere un modelo organizacional conocido como la dependencia de los recursos, el cual se caracteriza porque ninguna organización tiene la capacidad de generar todos los recursos necesarios para su actividad normal, esto implica que la organización depende en gran medida del entorno, quien es el que le proporciona los demás recursos. Por consiguiente, Pfeffer (1978) destaca la importancia del rol que tiene quien gerencia la organización, pues es quien toma las decisiones con base en sus necesidades y en las implicaciones del entorno.

Finalmente, a partir del modelo de dependencia de recursos, se destacan tres planteamientos: El primero es que la necesidad de obtener del entorno recursos críticos influye no solo sobre las acciones y decisiones estratégicas sino también sobre la misma estructura

interna de la organización. En segundo lugar, las organizaciones dependerán de las exigencias del entorno cuando este controle recursos decisivos para la operación. Y por último, todas las organizaciones intentarán aumentar su poder, adquiriendo o generando los recursos que le permita reducir su dependencia y así mismo aumentar la de otras organizaciones. En síntesis se trata de la importancia del medio ambiente como un factor determinante de la estructura organizativa delineando tanto los efectos directos de la competencia en la estructura, como las acciones y las decisiones que toman las organizaciones para obtener del ambiente los recursos necesarios.

Así pues, para enfrentar las variaciones del entorno y a la competencia, Ansoff (1979) propone que las organizaciones implementen estrategias corporativas como la penetración de mercados, el desarrollo de producto, el desarrollo de mercado y la diversificación, caracterizadas por ser estrategias de expansión y diversificación; viendo la diversificación como el desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos, al mismo tiempo haciendo que la organización se encuentre en un nuevo entorno y hacia su interior, con necesidad de nuevas capacidades, conocimientos, procesos, técnicas, tecnologías, estructuras, entre otras. Las mencionadas estrategias se deben utilizar cuando existen diversos cambios en el entorno, baja rentabilidad generada, reducciones de riesgos globales, saturación del mercado, oportunidades de inversión, mejoras en las posiciones competitivas mediante el aprovechamiento de infraestructura y capacidades y obsesiones gerenciales.

Por otra parte, uno de los principales enfoques para analizar la competencia en las industrias es el expuesto por Porter (1980), en donde afirma que existen cinco fuerzas en el mercado que son claves para determinar las estrategias corporativas. Las cinco fuerzas son (Ver figura 1):

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado a partir de Porter (1980)

Con el fin que las organizaciones puedan enfrentar las cinco fuerzas, el autor establece que se deberán generar barreras de entrada para posibles competidores que quieran entrar en el mercado. Desde esta perspectiva, para Barney (1986), la competencia ha sido un punto de análisis para la toma de decisiones enfocadas en la alta rentabilidad de una organización, debido a que gran parte de las condiciones competitivas que enfrenta dicha organización determinan oportunidades que le permiten potencializar los retornos esperados. Por lo tanto, según el mencionado autor, la competencia, está determinada por la estructura de la industria en el que la organización se encuentra, la cual incluye la existencia de las barreras de entrada, el número y el tamaño relativo de las organizaciones, la existencia y el grado de diferenciación de productos en la industria y la elasticidad de la demanda. En síntesis, el autor define la competencia como aquellas conductas que tiene una organización para enfrentar a la industria basada en los medios y la capacidad que esta tiene para enfrentarlas.

A su vez, según Porter (1987), es importante gestionar las organizaciones desde el interior, determinando la forma y velocidad como se mueven en relación a la industria, visto siempre de forma sistémica, con el fin de generar estrategias competitivas en ambientes turbulentos. El éxito de la estrategia, según este autor se da desde el momento en que se plantean los objetivos, se indaga de las habilidades necesarias para su desarrollo y se organizan y gestionan las actividades necesarias para la adaptación de la estrategia propuesta basada en el entorno al que se enfrenta. Adicionalmente resalta tres puntos trascendentes para generar valor a través de las estrategias. El primero a tener en cuenta es la importancia de generar estrategias bien planteadas con el fin de generar barreras de entrada, haciendo que los proveedores y compradores no tengan un alto poder de negociación, que los sustitutos sean escasos y la

rivalidad de los competidores estable. Si las estructuras son favorables crearán valor a sus accionistas, generando rendimientos superiores a los costos de capital. La segunda se enfoca en los costos de entrada, debido a que si este lacera los rendimientos esperados no construye valor para los accionistas. Para esto, Porter (1987) sugiere tener presente la reducción de costos a través de economías de escala, modificando las estructuras para darle sensibilidad al precio, enfocados en bienes de alto rendimiento que desestimulan la inversión directa. Por lo general estas se dan para mercados de gran tamaño. El tercer y último punto se enfoca en la creación de ventajas competitivas

El autor también afirma que todas las organizaciones generan un mayor valor de sus unidades estratégicas de negocios a través de cuatro conceptos de estrategia corporativa: La gestión de portafolio, la reestructuración, la transferencia de habilidades y las actividades compartidas. En primer lugar está la gestión de portafolio, la cual es expuesta por la diversificación a través de la compra de nuevas organizaciones, esta estrategia se clasifica según su potencial y trasfieren recursos desde donde se genera caja. Su objetivo primordial es la creación de valor como por ejemplo la experiencia y los recursos analíticos. En segundo lugar, presenta la estrategia de reestructuración, cuando organizaciones subdesarrolladas o enfermas generaran valor para obtener beneficios de la operación mediante una reestructuración. En tercer lugar, la transferencia de habilidades explica como la entrega de experiencia y conocimiento entre las unidades estratégicas de negocios genera cadenas o actividades de valor y que se asemejan. Por último la estrategia de compartir actividades se da en forma similar a la transferencia de las habilidades, debido a que interactúan directamente a través de la toma y la utilización de los recursos conjuntamente de la cadena de valor. Estrategias corporativas que son exitosas si la estructura del sector es deficiente (Porter, 1987).

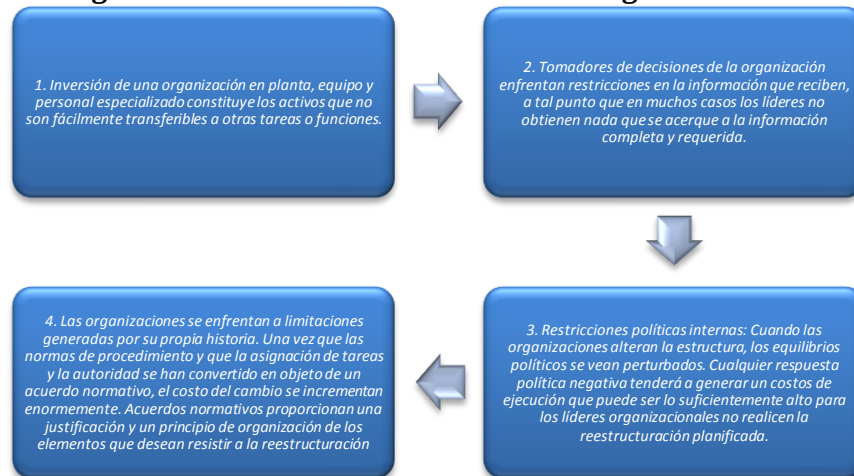
Por otro lado, Boeker (1991) afirma que para que una organización enfrente a las organizaciones que hacen parte de su industria, es necesario tener claro que la interacción con los competidores es un elemento crítico en la gestión, debido a que el éxito de la estrategia en muchos casos depende de dicha interacción, puesto que los vínculos que la organización realice con la competencia le permitirá identificar las características de su entorno externo, la capacidad con la que cuenta para responder y la influencia que esto tiene en el rendimiento. Así mismo, el

autor amplía el concepto de competencia, analizándola desde la ecología organizacional, donde la competencia se define como un fenómeno dinámico que tiene un impacto directo en los rendimientos de la organización, no solo por tener en cuenta a las organizaciones competidoras, sino también por identificar las características ambientales que las rodea, lo cual permite establecer limitaciones de la organización frente a su entorno, como lo es la disminución de recursos necesarios para la supervivencia de la organización. Este análisis lo realiza desde la ecología, porque la identificación de las limitaciones genera un incremento en el nivel de rivalidad entre las organizaciones, es decir, incrementa el nivel de competencia entre ellas.

Ahora bien, en este punto resulta importante destacar los aportes desde la perspectiva Hannan y Freeman (1977), centrados en las relaciones que tienen las organizaciones con su entorno y cómo estas se ajustan a los constantes cambios. A partir de lo anterior, la ecología analiza los comportamientos organizacionales para determinar la forma como las organizaciones logran adaptarse y así mismo sobrevivir. Con base en la perspectiva de la adaptación, estos autores afirman que los administradores o directores de las organizaciones se encargan de identificar en su entorno relevante, las oportunidades y amenazas, con el fin de formular respuestas estratégicas que además permitan ajustar la estructura organizacional para enfrentar el entorno. Por lo tanto la forma como la organización enfrenta su entorno y obtiene los resultados que espera, depende en gran medida de cómo los gerentes o líderes formulan estrategias, toman decisiones y las ponen en práctica. Para ello, Hannan & Freeman (1977) afirman que los gerentes son exitosos cuando tienen la capacidad de amortiguar sus organizaciones de las perturbaciones ambientales con el único fin de adaptarse y perdurar en el tiempo.

En este orden, para los mencionados autores existen una serie de limitaciones en la capacidad de las organizaciones para adaptarse. Entre más fuerte sea la presión del entorno, menor será la capacidad de adaptación, lo que da como resultado la necesidad de realizar modificaciones estructurales tanto a nivel interno como externo, afirman que la mayoría de las organizaciones tienen las siguientes limitaciones en común: (Ver Figura 2).

Figura 2. Limitaciones comunes de las organizaciones



Fuente: Elaborado a partir de Hannan & Freeman (1977)

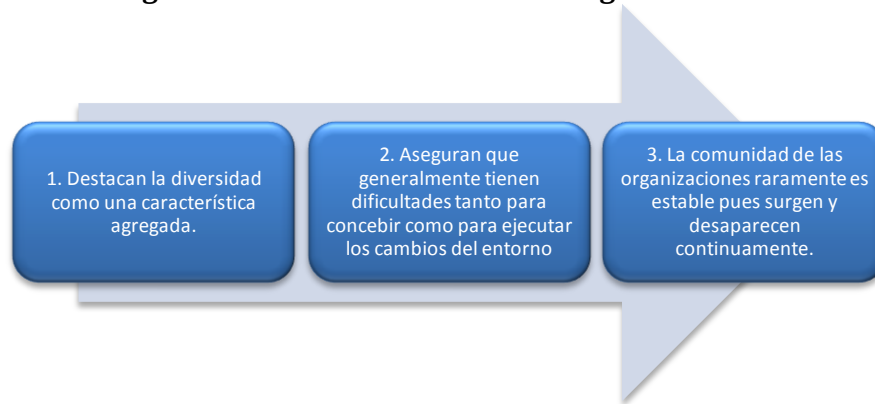
Con el fin de enfrentar las limitaciones comunes en las organizaciones y que fueron expuestas en la figura 2, los autores destacan la necesidad de hacer énfasis en los cambios adaptativos. En este orden de ideas la ecología analiza las organizaciones desde tres puntos: El primero es denominado la teoría de la inercia estructural, la cual afirma que una organización que se caracteriza por un alto nivel de rigidez en la estructura, imposibilita la generación de cambios adaptativos. En segundo lugar, está el análisis de edad y tiempo, el cual afirma que el tamaño de una organización está asociado con la supervivencia de la misma. La tercera y última se denomina teoría de la dependencia de la densidad, la cual analiza la perdurabilidad y el grado de rivalidad de las organizaciones con relación al número de organizaciones de una población. (Hannan & Freeman. 1977). Así, a partir de la forma como las organizaciones enfrentan el entorno, estos autores afirman que existen diversos tipos de organizaciones debido a la diversidad de ambientes a los cuales se enfrentan. Esta variedad de ambientes, obliga a las organizaciones a adaptarse de acuerdo a su experiencia y su capacidad frente a las exigencias del entorno. Cada organización experimenta limitaciones que en muchos casos las obliga a parecerse a otras con el mismo conjunto de restricciones. Empero, sean o no distintas las organizaciones, estas constantemente luchan por adaptarse y por sobrevivir a la selección natural del medio ambiente, selección que se enfoca en la existencia de una racionalidad implícita en el proceso de supervivencia, la cual puede coincidir con la racionalidad organizativa.

Lo anterior se explica así: el comportamiento óptimo de cada organización es maximizar el beneficio y la regla utilizada por el medio ambiente para escoger las organizaciones que sobreviven es seleccionando a aquellas que maximizan sus beneficios. De acuerdo a lo anterior, los cambios en las organizaciones se deben a un proceso de selección donde es el entorno el que escoge y a partir de dicha selección, se generan las estructuras organizacionales más adecuadas en función del segmento o nicho de mercado, generando poblaciones de organizaciones con características homogéneas. Por lo tanto, el enfoque que tenga la selección natural, es en realidad la base y el énfasis de la competencia (Hannan & Freeman. 1977). Es así como los autores sostienen que la premisa de la vista de selección es que las organizaciones individuales están sujetas a fuertes fuerzas de inercia, es decir, que rara vez tuvieron éxito en hacer cambios radicales en la estrategia y la estructura frente a las amenazas ambientales

De acuerdo a lo anterior, el primer paso en la construcción de un modelo ecológico basado en la competencia, según Hannan & Freeman (1977), es establecer la naturaleza del proceso de crecimiento de la organización, debido a que los grandes cambios en el tamaño de la organización van acompañados de grandes cambios estructurales, y como consecuencia de lo anterior, tienden a depender de recursos ambientales y restricciones similares a las de la competencia que presenta el mismo tamaño, lo que implica que la competencia será más intensa. Lo mencionado por los autores se resume en que el tamaño de la organización, no sólo tiene implicaciones estructurales, sino también afecta directamente la relación de la organización con su entorno, puesto que implica que entre más similares sean las organizaciones en tamaño, en restricciones y en recursos necesarios para subsistir, mayor será el nivel de la competencia entre ellos; lo que quiere decir que la intensidad de la competencia es proporcional al tamaño de la organización.

Por lo tanto, con el fin de explicar la competencia, Hannan y Freeman (1977) afirman que la ecología organizacional busca demostrar cómo la rivalidad afecta con el tiempo la abundancia de recursos, la diversidad de las organizaciones y las condiciones sociales, económicas y políticas. Por lo cual resaltan tres premisas básicas (Ver Figura 3).

Figura 3. Premisas básicas de las organizaciones.



Fuente: Elaborado a partir de Hannan & Freeman (1977)

Adicionalmente, los mencionados autores afirman que cuando un conjunto de organizaciones, con actividades, patrones y limitaciones similares, compiten por los mismos recursos, genera en la mayoría de los casos depredación, lo cual significa que deterioran sus relaciones y se genera una lucha por sobrevivir, así esto implique eliminar por completo a la competencia.

En resumen, la ecología organizacional está enfocada en estudiar como las organizaciones enfrentan el entorno cambiante y como identifican en él sus limitaciones y a la vez sus fortalezas, para aplicar lo anterior en las decisiones estratégicas con el único fin de lograr adaptarse al medio ambiente y así poder perdurar en el tiempo. Adicionalmente, la competencia analizada desde la ecología se enfoca en el esfuerzo de las organizaciones por obtener recursos externos que en muchos casos son críticos para su supervivencia a largo plazo. Finalmente el problema principal de las organizaciones no es el entorno, sino la capacidad que tienen para cambiar sus organizaciones y conducir las al éxito, aprovechando sus fortalezas y mejorando sus propias limitaciones.

Entre tanto, desde otra perspectiva, Mintzberg (1996) afirma que para competir en un sector determinado es relevante generar un nuevo patrón estratégico, basado en las capacidades corporativas, el conocimiento sistémico de la competencia y del mercado y el aprovechamiento de las oportunidades del mismo. A partir de lo anterior, sugiere ver a la estrategia desde lo que llama las cinco (5) P's, en donde la primera es la estrategia como plan, entendida como el

establecimiento de acciones a seguir para enfrentar las amenazas de la competencia, dichas acciones que se dan a partir de tácticas de guerra o teorías de juego. La segunda “P” es la estrategia como posición, la cual se basa en las acciones que se deben realizar para establecer una posición frente a sus competidores. En tercer lugar presenta la estrategia como patrón, la cual de acuerdo a comportamientos recurrentes, permite a las organizaciones establecer direcciones específicas. En cuarto lugar explica la estrategia como pauta de acción, destacada por utilizar ventajas competitivas para superar las amenazas de la competencia y el entorno, teniendo claro que se enfoca en la estabilidad de los planes y patrones establecidos. En quinto y último lugar, establece la estrategia como perspectiva, debido a que se plantea a partir de las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

Con relación a la rivalidad entre competidores, Mintzberg (1996) plantea la siguiente clasificación: En primer lugar están las organizaciones líderes del mercado y lo asemeja a la organización dominante del sector, en segundo lugar está la competencia estable, donde ninguna de las organizaciones sobresale más que la otra, en tercer lugar identifica a la competencia multipunto, en donde resalta la capacidad de una organización para influir en las acciones del competidor hacia un mercado diferente, la cuarta es la competencia inestable, que generalmente se da en los mercados maduros, y por último, está la competencia inestable, dada por las fluctuaciones que se dan en un mercado emergente.

Por otro lado, Barnett (1997) afirma que la competencia es utilizada para describir el contexto en el que se encuentran las organizaciones; definiendo el contexto competitivo como aquel en el que las organizaciones suelen encontrarse para enfrentarse tanto directa como indirectamente, especialmente cuando se compite por el mismo grupo de recursos. En dicho caso, es la fuerza competitiva, es decir las habilidades que tienen las organizaciones para enfrentarse por un recurso, la que determina o no la consecución de los recursos. Esta habilidad de enfrentamiento por los recursos, se desarrolla según Sorensen (1999) en el equipo de la alta gerencia y es necesaria para conseguir el éxito de la organización. El mencionado autor precisa esta habilidad como un atributo que define la posición de una organización con respecto a otra en un determinado entorno, debido a que a través de la experticia y las interpretaciones de los altos gerentes, en cuanto al medio ambiente y la posición de la organización en el mercado, se definen

qué recursos se van a emplear y cómo deberán ser empleados. Este autor a su vez resalta que las organizaciones no solo persiguen recursos similares sino también utilizan estrategias similares, por lo tanto se hace necesario desarrollar ventajas competitivas centradas en la diferenciación de sus procesos de gestión, ya que entre más similares son sus estrategias y su forma de competir, mayor será la intensidad en la lucha por los recursos. Según el mencionado autor, lo relevante en un conjunto de organizaciones no es medir el nivel de competencia que existe entre ellas, sino sus implicaciones en los diferentes resultados de la organización.

Adicionalmente, Porter (2002) afirma que la estrategia competitiva se basa en tomar acciones de ataque o de defensa para establecer una posición defendible dentro de la industria para conseguir un rendimiento sobre la inversión, para lo cual propone tres estrategias genéricas para superar el desempeño de los rivales, la primera es liderazgo en costos, la segunda es la diferenciación y la tercera es enfoque. El liderazgo en costos, se da a partir de la curva de experiencia de cada organización, la cual les permite ser más eficientes, disminuyendo así los costos implícitos de la actividad, con el fin de ser más competitivos frente a los rivales sin descuidar la calidad y el servicio. Esta estrategia genera barreras para los competidores, incluso llegando a erosionar las utilidades de la competencia hasta eliminarla. Por otro lado, las organizaciones que buscan tener productos y servicio únicos, deberán emplear en sus organizaciones estrategias de diferenciación, disminuyendo así la sensibilidad al precio y aumentando los márgenes de utilidad. Por último, la estrategia de enfoque, se centra en un grupo de compradores de un segmento específico, el cual busca satisfacer las necesidades de un mercado en particular y sus estrategias están en función de éste.

Por otra parte, Bergen (2002) determina que una de las tareas más importantes para las organizaciones interesadas en la explotación de su terreno competitivo es el lograr identificar el competidor, con el fin de apuntar sus defensas contra las posibles incursiones de la competencia en el mercado y a su vez, desarrollar las estrategias de ataque necesarias para obtener los resultados esperados. La identificación del competidor sirve para varios campos. Por ejemplo, en la economía de la organización, permite establecer las políticas tanto de defensa como de ataque contra la competencia. En el marketing, tiene influencia directa en las políticas de precios, el diseño de productos, el desarrollo de la estrategia de comunicación y los canales de

distribución. En la gestión estratégica, proporciona la base para analizar no solo la competencia sino también la estructura de la industria, los niveles y las condiciones de rivalidad y la ventaja competitiva. En conclusión, el objetivo de identificar el competidor es aumentar el conocimiento sobre las amenazas y las oportunidades que se pueden establecer con el análisis de la competencia. (Bergen. 2002)

En vista de lo anterior, Barnett (2004) concibe la competencia entre las organizaciones, como una carrera en la cual se recibe una recompensa si se logran mantener en ella, y para esto es necesario tener altos niveles de innovación. La idea que expone este autor es desarrollar en las organizaciones la capacidad de generar características diferenciadoras que les permita tener una ventaja ante sus rivales, argumentando que solo las organizaciones exitosas tienen la capacidad de brindar constantemente nuevas ideas al mercado.

Sumado a lo expuesto por Boeker (1991), Ingram (2008) analiza la competencia desde el punto de vista ecológico, en donde su nacimiento se da a partir de la necesidad que tienen las organizaciones por buscar los mismos recursos para su creación, crecimiento y supervivencia. Según el mencionado autor, el nivel de competencia desde el punto de vista ecológico se explica a partir de la teoría de la dependencia de la densidad, la cual se basa en la influencia de la densidad de una población en su propia tasa de fracaso y crecimiento. El argumento es que la competencia dentro de una población aumenta con la densidad, es decir, a medida que más organizaciones persigan los mismos recursos, mayor será el nivel de rivalidad. En resumen, Ingram (2008) sostiene que la competencia se deriva de la dependencia común de los mismos recursos, en donde las organizaciones que persiguen el mismo nicho de mercado, ejercen influencias directas en el rendimiento de las demás.

De manera más reciente, Kilduff (2010) se centra en la rivalidad que nace de la competencia, donde las relaciones entre competidores están determinada por su proximidad, los atributos y las interacciones competitivas que influyen en la intensidad subjetiva de la rivalidad entre ellos, que a su vez afecta su comportamiento competitivo. Adicionalmente, para el mencionado autor, la competencia es una acción cotidiana, no solo de las organizaciones sino de las personas también, por ejemplo los empleados compiten para promociones, los grupos de

investigadores compiten por reconocimiento y las organizaciones luchan por cuota de mercado. La competencia está creada para que exista un ganador que logra derrotar a su oponente. Sin embargo, no todos los rivales son iguales. Todos tienen diferentes visiones, motivaciones y aspiraciones.

De la misma forma, Redmond (2013) resalta que la competencia se presenta, para algunos como una oportunidad de tener éxito y para otros como la amenaza de fracasar. Para el mencionado autor la competencia puede tener dos significados, uno estar enfocado en servir mejor a los clientes, y el otro, centrado en tener un combate basado en las guerras de precios que al final siempre tiene un ganador y un perdedor. Finalmente, Rubin (2014), destaca que las actividades económicas son simplemente destinadas a maximizar la utilidad, en donde la competencia nace a partir de situaciones en que el propósito de una actividad es derrotar a un rival. El autor aclara que tanto la producción de bienes y servicios, como el intercambio con el consumidor final, son únicamente procesos definidos como el acto corporativo, no como acciones de competencia; y resalta que el motivo de algunos actos puede ser competitivo e incluso depredador, pero las acciones mismas son cooperativas. A partir aclara que un acto depredador se presenta con el único propósito de ser el primero en un grupo de organizaciones y se presenta cuando al producir un bien, este es vendido al precio más bajo del sector o cuando se compra materia prima por encima de los precios de mercado con el fin de negarles a sus competidores el acceso a estas. El propósito puede ser nefasto, es decir llevar a la bancarrota a un competidor, pero el acto en sí, una venta o compra, es cooperativo. En resumen, la competencia económica es definida por Rubin (2014) como un proceso evolutivo continuo, en el que intervienen los seres humanos, e implica una carrera competitiva para lograr el éxito organizacional, el cual se mide por la riqueza que obtienen una organización a partir de su objeto social.

En suma de acuerdo a lo anteriormente planteado, se puede concluir que la competencia es un término utilizado de manera general y frecuente para referirse a la rivalidad que nace entre dos o más organizaciones que tienen condiciones similares y que adicionalmente tienen el mismo objetivo, es decir, entender el entorno con el fin de maximizar la rentabilidad. En esta medida, un elemento a tener en cuenta en una organización sería el conocimiento de sus competidores,

dado que esto le permitiría identificar las características de su entorno, la capacidad con la que cuenta la organización para responder al mismo y la influencia que esto tiene en el rendimiento. Lo anterior se presenta debido a que gran parte de las condiciones competitivas que enfrenta una organización y las cuáles fueron abordadas por los autores revisados, determinan oportunidades que le permiten a la organización potencializar los retornos esperados. Por lo tanto, la competencia genera como resultado organizaciones con mayores retos, con la necesidad de procesos constantes de innovación y cambio, para mejorar su desempeño logrando de esta manera ofrecer bienes y servicios cada vez mejores para el cliente final.

1.3. El Marketing desde la competencia.

De acuerdo a literatura es posible argumentar que existe relación entre los aspectos relacionados con el marketing en la organización y la competencia, elemento proveniente del entorno que afecta el comportamiento organizacional. En este orden de ideas, McCarthy (1960), establece que el marketing en las organizaciones se compone por cuatro variables principales que le permiten conseguir sus objetivos comerciales. A estas variables las llamo las 4 P's conceptos más conocidos como el marketing mix, el cual está compuesto por: el producto, el precio, la plaza y la promoción. La primera variable establece el autor, expone al producto, y lo divide en bienes y servicios, con respecto a esta variable, afirma que aquello que es tangible es considerado un bien, mientras que lo intangible es un servicio, ambos se ofrecen al mercado con el fin de satisfacer las necesidades y/o deseos de un cliente. Adicional, define al producto como un elemento con características que el cliente percibe al adquirirlo tales como colores, tamaño, duración, entre otras. En esta variable entonces, resulta pertinente resaltar de manera adicional la afirmación del mencionado autor cuando afirma que el ciclo de vida del producto dependerá del consumidor y de la competencia.

En relación a la variable de precio, McCarthy (1960) afirma que en primera instancia se debe determinar el costo que el producto representa para el consumidor, incluido los canales de distribución, descuentos, garantías y rebajas. Esta variable influye en la estrategia dependiendo del segmento o público al que se dirija, y por consiguiente reflejará el valor que tiene para el cliente. En síntesis, el precio debe fijarse en función a los costos sumado el porcentaje de

utilidad que se desea. Este debe ser comparado con el de la competencia inmediata. En tercer lugar, el mencionado autor expone la variable plaza o distribución, definiéndola como el proceso en el cual el producto o servicio llega a su consumidor final. Afirma, que la base de la plaza es identificar en dónde se debe dejar el producto o servicio para que el cliente lo adquiera. Esta variable, juega un papel fundamental ya que puede ser la diferencia frente a la competencia. Finalmente, McCarthy (1960) presenta la cuarta y última variable, es decir, la promoción, la cual define como la forma de comunicar, informar y persuadir al consumidor acerca de la organización, el producto y las ofertas. Para esto, la organización se debe enfocar en utilizar herramientas como la publicidad, la fuerza de ventas, las relaciones públicas y los medios.

Dadas estas consideraciones, de manera más reciente Munuera (2007) afirma que las funciones del marketing se enfocan en la cartera de productos, donde se debe realizar un seguimiento por cada producto o línea, según sus volúmenes de ventas, presupuestos y cumplimientos en ventas, cuota de mercado, cuota sobre ventas de la organización, grados de competencia actual y futura, indicadores de clientes nuevos, indicadores de clientes satisfechos y enunciado de principal fortaleza y debilidad sobre ese producto o línea. Por lo tanto, el autor propone evaluar, primero que tan coherente es la imagen de marca con los productos de la organización, segundo, la percepción de calidad, tercero, los nuevos productos y su aceptación en el mercado, cuarto, el tipo de cliente, los productos sustitutos y como está la organización frente a los competidores.

De igual manera, con respecto a la variable, el mismo Munuera (2007), afirma que más que definirlo en función del costo o de fijarlo de acuerdo a la competencia, es relevante establecerlo de acuerdo al costo de oportunidad de compra y del valor que este otorga al que lo adquiere, puesto que la dirección en las organizaciones, se enfoca en crear productos que generen valor intrínseco al producto o servicio, sin embargo muchas de ellas se centra en la disminución únicamente del costo lo que genera una guerra de precios. Por lo tanto es importante destacar que a los clientes no les interesan los costos de producción, sino el valor que representa el uso para ellos. Por lo tanto, generalmente el líder en precios es la organización que se destaca ya sea por posición, por sus economías de escala, por su gestión de distribución o por su vanguardia en lo técnico o tecnológico. En este sentido, cobra importancia lo expuesto años atrás por Wilensky

(1986) cuando afirma que hay un balance estratégico que incide en el precio, el cual está representado por la marca, un producto funcional que es el producto o servicio y el producto económico que es el precio. El autor determina como importante que la suma del producto funcional y el producto imaginario debe exceder al precio para alcanzar beneficio al cliente. Trabajar sobre el producto imaginario evita que la preocupación por pagar supere al deseo y se entrara en crisis si el producto funcional es el actor principal, dada su escasa diferenciación.

Así mismo, Bilancio (2008) se centra en la importancia de la política de distribución, la cual se basa en llegar a tiempo o estar en el momento oportuno. Por lo tanto, la logística juega un papel fundamental en este aspecto debido a que busca una compra segura en un lugar seguro y justo a tiempo. El objetivo es facturar bien, cobrar adecuadamente y entregar oportunamente, lo cual se logra según el autor, con una organización interconectada y con un acople funcional. Ahora bien, si este es el único atributo diferenciador resultaría desequilibrante para el resultado económico ya que esta logística solo es parte de una estructura sistémica de valor, que en forma de un todo genera el posicionamiento.

En esta medida según lo expuesto hasta ahora, el análisis de la posición y el desempeño de las organizaciones con respecto a su competencia desde el punto de vista del marketing es un elemento relevante debido a que con base en el producto, el precio, la promoción y la plaza, se establece la estrategia de ventas de una organización. Es así como a partir de la literatura, una de las primeras herramientas utilizadas para el análisis de la posición de las organizaciones, es la denominada Matriz de Boston Consulting Group (BCG), la cual permite identificar la posición en el mercado de las unidades de negocio y tomar decisiones estratégicas con base en dicha posición. La matriz se analiza a partir de dos variables, el crecimiento del mercado y la participación en el mercado (Day, 1976). Adicionalmente, Day (1994) afirma que la matriz BCG, permite establecer una serie de proposiciones estratégicas que permiten a una organización mejorar su posición frente a la competencia, por lo tanto establece los siguientes para cada cuadrante.

De acuerdo a lo expuesto por Day (1976; 1994) con respecto a la matriz BCG y según Munuera (2007) los movimientos financieros de una organización, con relación a la rentabilidad

y la inversión, dependen de la situación del mercado expresado en la participación relativa y tasa de crecimiento. Lo anterior es explicado por el autor a partir de la importancia del momento en que la curva de experiencia asume una disminución en los costos unitarios, permitiendo así una cuota de mercado elevada en relación a los competidores, lo cual genera una ventaja competitiva en cuanto a costos que llevan a una mejor renta. Entre tanto, cabe también mencionar que Buzzell (1981) afirma que el crecimiento y la participación en el mercado permite negociar y administrar mejor una política de precios donde las decisiones se basan en mejorar la cuota de mercado que los lleva a controlar costos y aumentar la productividad.

Pese a todo lo expuesto anteriormente, Porter (2002) afirma que la matriz por sí misma no es útil para establecer una estrategia de negocio específica. Debido a que la matriz es un elemento de análisis de la competencia que debe ser combinado con el modelo de competencia propuesto por Porter en el anterior apartado, en donde sugiere tener presente componentes de análisis de la competencia. El mencionado autor afirma que no solo se deben analizar los competidores actuales sino los potenciales, los cuales se catalogan así: en primer lugar están las organizaciones que no están en la industria pero que podrían franquear las barreras de entrada débiles. En segundo lugar, están las organizaciones que tienen sinergia al estar dentro de la industria. En tercer lugar, están las organizaciones que a partir de la competencia dentro de la industria establecen la estrategia corporativa. Por último están aquellos que logran realizar integraciones hacia atrás o hacia adelante. Con base en lo anterior, Porter (2002) propone analizar la competencia, con el fin de identificar las metas financieras, la actitud del competidor ante el riesgo, los valores corporativos, la estructura organizacional, los sistemas de control e incentivos y el portafolio actual, entre otros.

Finalmente, con base en los autores expuestos anteriormente, es posible determinar que existe relación entre los aspectos del marketing en la organización y la competencia, y en este orden de ideas, con base en las revisiones desarrolladas en los apartados del entorno, la competencia y el marketing, es posible argumentar acerca de la importancia de analizar la competencia entre las organizaciones, la forma como enfrentan el entorno y el tipo de comportamientos que de esto se derivan, especialmente en lo que respecta al elemento del marketing.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Dada la revisión conceptual, en la cual destaca la importancia de los cambios del entorno para el desempeño organizacional, la influencia de la forma como compiten las organizaciones de un sector y la relación entre las variables del marketing con la competencia. El propósito de este capítulo será dejar planteado el problema de investigación y su respectiva justificación dada la relevancia que se encuentra de estudiar la competencia que se presenta entre las dos principales organizaciones del sector de seguros en Colombia. Desde este apartado del documento se justificará el desarrollo del ejercicio de investigación enfocado en la caracterización de la competencia para determinar si esta repercute en el comportamiento organizacional.

2.1. Contextualización sector de seguros, Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.

Con el fin de contextualizar elementos importantes que justifiquen la identificación de las dos organizaciones objeto de estudio, a continuación se realizará una breve descripción de los antecedentes del sector de seguros en Colombia; seguido del análisis de algunas cifras de desempeño teniendo como base los sucesos ocurridos durante los años 2009 a 2013, siendo estos años los reportados a la fecha por Fasecolda, incluyendo sus principales indicadores; con el fin de establecer la importancia de las dos organizaciones en el sector.

2.1.1. Antecedentes Históricos del sector.

Según Junguito (2010), el sector de seguros en Colombia se desarrolló a partir de 1874 y se resume en 7 periodos de tiempo, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Industria aseguradora en Colombia a través de la historia

AÑO	DESCRIPCIÓN
Entre 1874 y finales del siglo XIX	El mercado de seguros era poco regulado y se caracterizaba por la apertura para el desarrollo de la industria. Nace la primera empresa de seguros en Colombia llamada la Compañía Colombiana de Seguros, de capital nacional, y caracterizada por ser la empresa dominante en el mercado.
Entre 1903 y 1927	Se caracterizó por un ambiente de paz y de prosperidad económica, el cual aprovechó la Colombiana al fusionarse con varias compañías.
Entre 1927 a 1990	Esta época se caracterizó por la regulación y la protección a la industria nacional de seguros. Dicha regulación, permitió a las compañías de capital nacional tener un resultado financiero muy favorable, especialmente en particularmente en seguros de vida, (las compañías nacionales crecieron a un ritmo del 9,7%, mientras que las extranjeras lo hicieron al 6,6%).
En 1939 y 1944	En 1939 surge la empresa Seguros Bolívar y en 1944 de Suramericana, entidades que han liderado la actividad aseguradora en Colombia desde entonces.
La segunda mitad del siglo XX	A partir de la segunda mitad del siglo XX se establecieron 72 empresas principalmente de capital nacional, que pudieron subsistir gracias al ambiente de controles estrictos y las tarifas establecidas para cada ramo por parte del organismo supervisor que se justificaba con el curioso argumento de evitar la competencia desleal.
Entre 1990 y 2010	Se estableció la mayor apertura y competencia en la actividad aseguradora. Se inició con la liberalización comercial y financiera llevada a cabo a comienzos de la década de los noventa que facilitó la inversión extranjera directa en la industria aseguradora, y eliminó los controles de las autoridades sobre las tarifas de los seguros. Este período se caracterizó por el desarrollo acelerado de la seguridad social en Colombia, mediante el establecimiento de seguros obligatorios en áreas como la salud, riesgos profesionales, accidentes de tránsito y el desarrollo de esquemas de seguros previsionales y rentas vitalicias para ahorradores y pensionados de las administradoras de fondos privados de pensiones. Gracias a las reformas introducidas al sector asegurador, el número de empresas se redujo y se incrementó la participación de las grandes aseguradoras del exterior, que representan cerca de la mitad del mercado.
2012	La liberalización financiera en el sector asegurador se amplió de manera definitiva desde el 2012 cuándo entro a regir el marco jurídico de la reforma financiera aprobada en el 2009, que prevé que los colombianos puedan adquirir todos sus seguros, con algunas excepciones en el exterior.

Fuente: Elaborado a partir de (Junguito, 2010)

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 1, se puede concluir que entre 1927 y 1990, el sector estaba centrado en proteger la inversión nacional a través de una estricta regulación, siendo esta una barrera de entrada para las organizaciones extranjeras que querían entrar a competir en Colombia. Dicha regulación daba como resultado organizaciones nacionales con resultados financieros favorables; por lo tanto en 1939 y 1944 se crean las organizaciones analizadas en el presente trabajo, catalogadas por el autor como las organizaciones líderes del sector. Sin embargo, en 1990 se estableció la mayor apertura comercial y financiera, lo cual facilitó la inversión extranjera, reduciendo así el número de organizaciones nacionales e incrementando la

participación de grandes aseguradoras del exterior. Por lo tanto, a partir de la apertura de 1990 el nivel de competencia que hay en el sector de seguros se ha incrementado, debido a que se eliminaron las licencias de importación con la Ley 9a de 1991, la cual liberó el régimen de inversión extranjera, dando igualdad a inversionistas nacionales y extranjeros; adicionalmente, se presentó una baja en las tasas arancelarias.

2.1.2. Comportamiento financiero del sector de seguros en Colombia.

Según Restrepo y Rivera (2008), las cifras que se encuentran en los estados financieros de las organizaciones son el reflejo de las decisiones tomadas con base en las variables tanto internas como externas que afectan a las mismas. Sin embargo, dichas cifras son solo datos; por lo tanto se requieren de indicadores financieros que conviertan datos en información. En este orden de ideas, para los mencionados autores es relevante determinar el impacto que tiene la competencia en la rentabilidad, por lo cual rescatan la importancia de la realización de un análisis que permita establecer este tipo de relaciones. En este sentido, recomiendan la utilización para el análisis de los indicadores ROA (Return on Assets) y ROE (Return on equity) con el propósito de tomarlos como referencia y de esta manera mediante el proceso que proponen establecer la forma como un grupo de organizaciones competidoras presentan similitudes o diferencias en su comportamiento financiero. En este sentido, Restrepo y Rivera (2008) afirman que todo estudio financiero debe medir comportamientos en el tiempo y por lo tanto debe utilizar información financiera mínimo de los últimos cinco años; dado lo anterior, y con fines de establecer la importancia de las dos organizaciones que se pretende estudiar, se analizará el sector asegurador se durante el periodo 2009 – 2013, centrándonos en el producto principal de las dos organizaciones objeto de estudio, es decir, los seguros de vida.

Para comenzar con el análisis del sector, Fasecolda (2013) establece que el segmento de los seguros de vida en Colombia no ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años, dada su baja penetración en el mercado, esto se ve reflejado en que solo representan el 0.7% de aportes al PIB, el cual es bajo comparado con cifras como Brasil que representa el 1,7% o Chile con el 2.4%. Por otro lado y siguiendo el mencionado informe, si contrastamos el gasto por habitante en seguros de vida, en Colombia asciende a U\$110 dólares, mientras que en países

como Estados Unidos o Reino Unido es superior a U\$3000 dólares. Lo anterior se presenta en primer lugar por la falta de incentivos tributarios para tal fin, seguidamente, Colombia no cuenta con la amplia variedad en el portafolio de productos ofrecidos en el mercado internacional, lo cual ratifica que el mercado Colombiano es débil desarrollado su oferta y además tiene poco conocimiento por parte de la demanda, lo cual se refleja en un bajo consumo de este tipo de productos.

Adicionalmente, Mayorga (s.f.) afirma que el 22% del ingreso de un colombiano está destinado a la adquisición de bienes y servicios diversos y de dicho porcentaje solo 0.11 puntos porcentuales está destinado a seguros de vida. Por lo anterior, la oferta de servicios de seguros en Colombia según Fasecolda (2013) presenta problemas, no solo por lo expuesto anteriormente, sino también por la desigualdad en la distribución del ingreso de los colombianos, lo cual permite que solo una pequeña parte de la población pueda acceder a estos productos. Lo anterior se ve reflejado en la tabla 2, donde el número de primas emitidas en vida individual durante el año 2013 es de 532.864 a nivel nacional. Sin embargo, a pesar de la dificultad del sector con relación a sus productos de vida, se evidencia que el sector de seguros ha tenido un crecimiento en la emisión de primas desde el 2009 al 2013 como lo muestra la tabla 2.

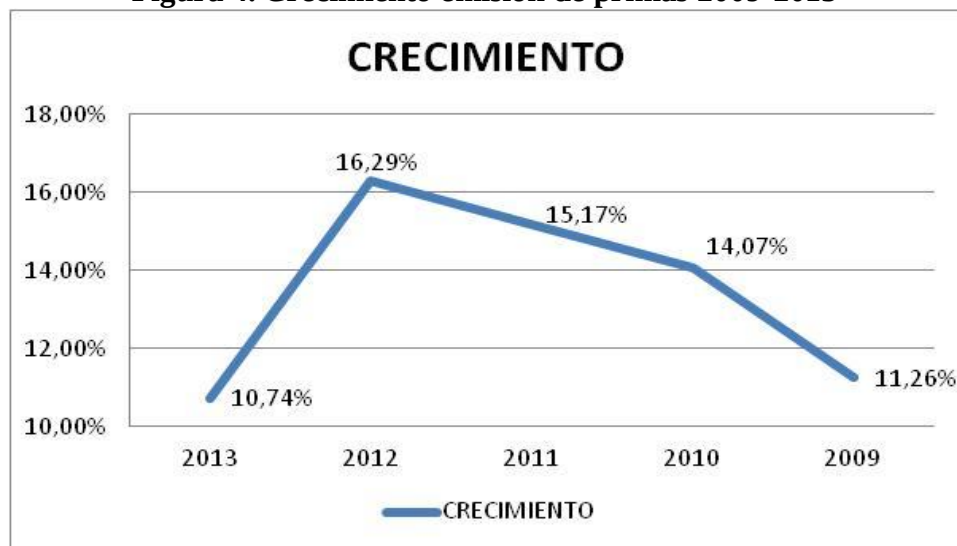
Tabla 2. Primas emitidas: Periodo 2009 - 2013

PRIMAS EMITIDAS					
TOTAL PRIMAS EMITIDAS RAMO VIDA					
Ramo	Primas Emitidas				
	2013	2012	2011	2010	2009
VIDA GRUPO	2.360.164	2.091.103	1.765.437	1.520.389	1.322.094
VIDA INDIVIDUAL	532.864	521.432	481.077	430.216	387.863
TOTAL	2.893.028	2.612.535	2.246.515	1.950.605	1.709.956
CRECIMIENTO	10,74%	16,29%	15,17%	14,07%	11,26%

Fuente: Elaborado a partir de Fasecolda Resumen Ejecutivo 2013

El crecimiento en la emisión de primas se presentó durante el periodo 2009 – 2013, pero cabe resaltar que a pesar de presentar en el 2013 un incremento en la emisión de primas, la tasa de crecimiento fue menor que la de los anteriores años, tal como se observa en la figura 4.

Figura 4. Crecimiento emisión de primas 2009-2013

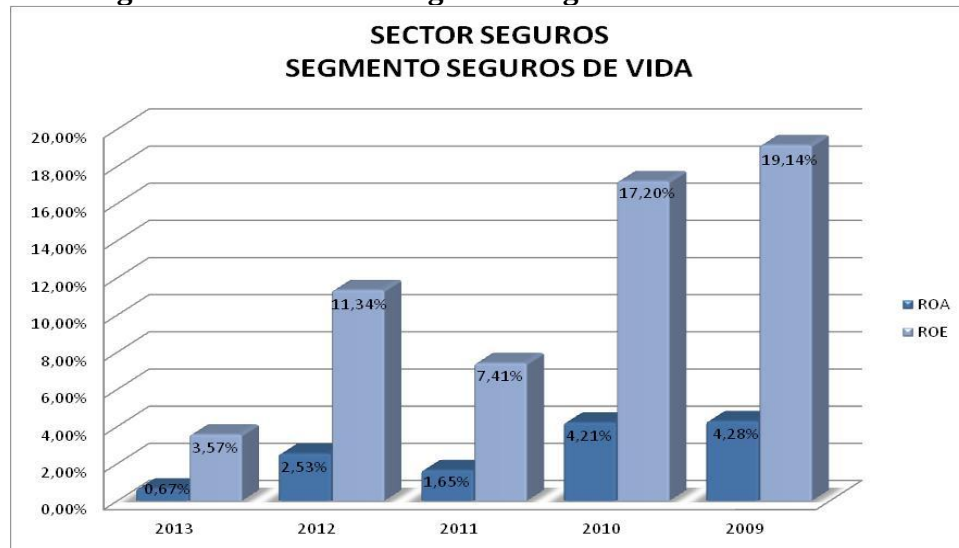


Fuente: Elaborado a partir de Fasecolda Resumen Ejecutivo 2013

Dados los datos anteriores, se puede ratificar el decrecimiento porcentual en la emisión de primas a partir de la baja penetración en el mercado de los seguros de vida, lo cual genera una disminución en los rendimientos de las organizaciones del sector.

Por otro lado, en términos financieros y teniendo en cuenta los estados financieros publicados por Fasecolda (2013), el segmento de seguros de vida en promedio ha presentado un decrecimiento porcentual en el ROA (Ver Figura 5) del 2009 al 2013, lo cual significa que las organizaciones han disminuido su capacidad para generar retornos de la propia inversión. De la misma forma, la razón financiera ROE (Ver Figura 5) presenta un decremento durante los periodos analizados, lo que quiere decir que el retorno sobre la inversión de las organizaciones del sector ha disminuido.

Figura 5. ROA - ROE Segmento seguros de vida del sector



Fuente: Elaborado a partir de Fasecolda Resumen Ejecutivo 2013

Por lo anterior, a pesar del crecimiento que se ha presentado en el sector por el aumento de primas emitidas durante el periodo 2009-2013, se destaca que el segmento de seguros de vida no está maximizando los retornos esperados, sino por el contrario los está disminuyendo, lo cual da como resultado disminución en los retornos para los inversionistas. Lo anterior se presenta en gran medida porque no se ha logrado llegar a toda la población Colombiana, sino solo a una parte de ella, sin dejar a un lado el hecho que el sector de seguros en Colombia no tiene un portafolio de productos amplio como si lo tienen las organizaciones de seguros extranjeras.

Entonces, de acuerdo a los resultados financieros es posible evidenciar carencias por parte de las organizaciones del sector de seguros, enfocado en la falta de capacidad para generar nueva demanda, la falta de variedad en el portafolio de productos ofrecidos e incluso la falta de incentivos que permitan a las organizaciones del sector ampliar sus ventas y obtener así un mejor rendimiento financiero. Adicionalmente, se puede ratificar que la baja penetración del mercado da como resultado decrecimiento porcentual en la emisión de primas, disminución en los rendimientos de las organizaciones del sector, disminución en los retornos esperados, es decir, disminución en los retornos para los inversionistas.

En este orden y dados los comportamientos evidenciados se pretende continuar el análisis del comportamiento financiero tomando como base a Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros, las cuales de acuerdo a la historia de los seguros expuesta por Junguito, 2010, han sido las líderes del mercado desde 1939, sin dejar a un lado que son las organizaciones con mayor trayectoria y tradición en Colombia. Adicionalmente, según Baquero (2011) durante los años 1975 a 1990 Suramericana, Bolívar y Colseguros se caracterizaron por representar el 60% del mercado de seguros, porcentaje que para el 2010 estaba representado por Suramericana y Seguros Bolívar. Por otro lado cabe resaltar que desde 1998 estas dos compañías han tenido como respaldo dos entidades bancarias de gran reconocimiento en Colombia.

Para identificar los beneficios generados por las organizaciones a nivel financiero y que a la vez, dicha información sea comparable con la del sector, se calculó la rentabilidad operativa del activo (ROA) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), con el fin de observar los beneficios generados tanto por el activo como por las inversiones respectivamente. Dicho análisis fue realizado con base en los estados financieros de las organizaciones Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros, entre los años 2009 y 2013 (Ver tabla No.3)

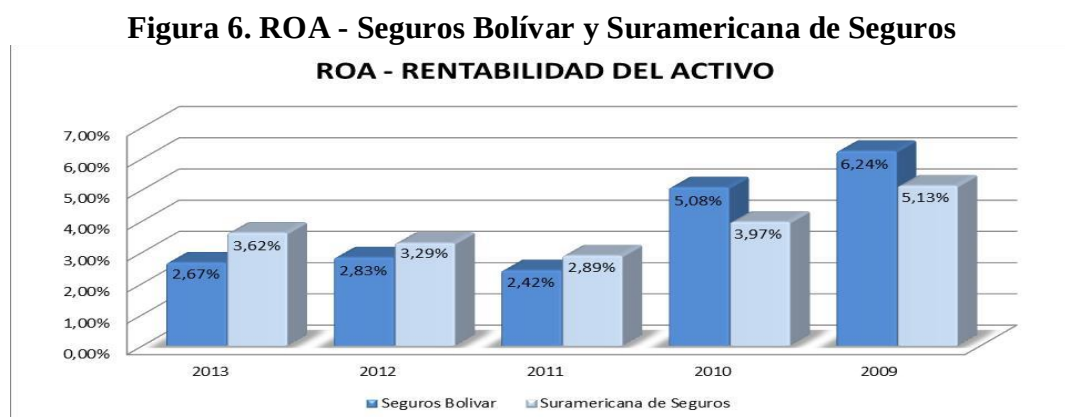
Tabla 3. ROA - ROE de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

EMPRESA	ROA					ROE				
	2013	2012	2011	2010	2009	2013	2012	2011	2010	2009
Seguros Bolivar	2,67%	2,83%	2,42%	5,08%	6,24%	9,47%	9,04%	8,51%	17,57%	23,56%
Suramericana de Seguros	3,62%	3,29%	2,89%	3,97%	5,13%	17,22%	15,24%	12,91%	17,23%	20,47%

Fuente: Elaborado a partir de Fasecolda Resumen Ejecutivo 2013

Para entender el comportamiento de las organizaciones analizadas, de acuerdo a los datos de la tabla 3, resulta relevante observar la figura 6, en donde el ROA es variable y decreciente todos los años. En el mencionado indicador se observa que Seguros Bolívar presentó una rentabilidad de activos alta los dos primeros años pero decreció en los últimos tres años. La

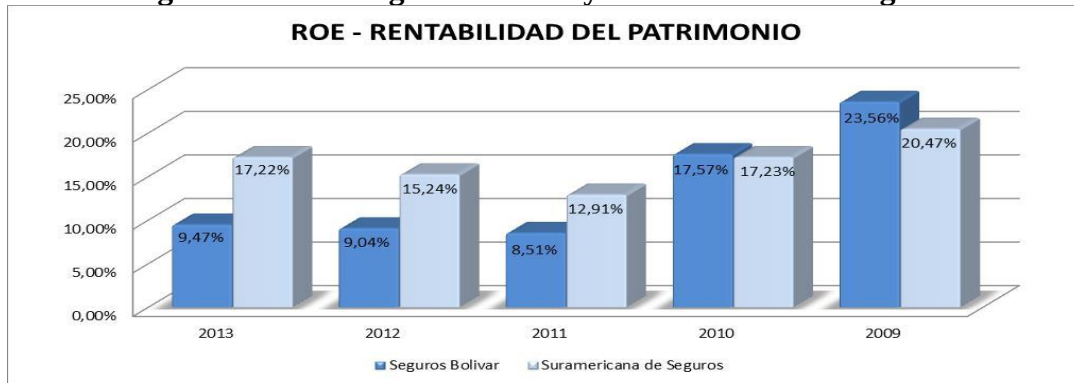
mayor capacidad de Seguros Bolívar para generar retornos de su propia inversión se dio en el 2009 y el menor fue el año 2011. Por otro lado, en el caso de Suramericana ha sido más estable, debido a que el único año que mostró una variación porcentual significativa frente a los resultados analizados fue el 2009, los demás periodos tienen en promedio un 3% de capacidad para generar retornos de su propia inversión.



Fuente: Elaborado a partir de Fasecolda Resumen Ejecutivo 2013

De igual manera que con el análisis del ROA, el comportamiento de las organizaciones analizadas, en cuanto al ROE, es variable y decreciente en todos los periodos analizados. En la figura 7, se observa que la organización Seguros Bolívar, con relación al retorno sobre sus recursos propios, presentó un porcentaje más alto en los dos primeros años pero decreció en los últimos tres años. La mayor rentabilidad obtenida por los accionistas de la organización Seguros Bolívar se mostró en el 2009 y la más baja fue en el año 2011. El caso de la organización Suramericana fue más estable, debido a que el único año que presentó una variación porcentual significativa frente a los resultados analizados fue el 2011, los demás periodos están en promedio del 15% de rentabilidad obtenida por los accionistas.

Figura 7. ROE - Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros



Fuente: Elaborado a partir de Fasecolda Resumen Ejecutivo 2013

Finalmente, con relación a la emisión de primas de seguros de vida de las organizaciones analizadas frente al sector, la tabla 4 presenta un comparativo de las organizaciones del sector que ofrecen seguros de vida durante los años 2012 y 2013, en el cual se puede observar que las dos organizaciones analizadas son líderes del sector, sin embargo la organización Seguros Bolívar presentó una variación porcentual negativa entre los dos años, teniendo un decremento de primas emitidas del 16,4%; pasando de ser la segunda organización con mayor primas emitidas en el 2012 a ser la quinta en el 2013. Con relación a la organización Suramericana, presento un incremento porcentual del 13,7%, sin embargo, a pesar de su crecimiento paso de ser la número uno en emisión de primas de vida a ser la segunda del sector. Cabe resaltar que para el 2013 la organización líder con un crecimiento porcentual de 286,4% es Positiva compañía de seguros. De lo anterior se puede concluir que las dos organizaciones de seguros son la principal competencia del sector debido a que son las organizaciones que mayor participación tienen en el sector con relación a la emisión de seguros de vida, se crearon simultáneamente y han perdurado en el tiempo por su penetración en el mercado.

Tabla 4. Primas emitidas y cuotas recaudadas 2012 - 2013

Primas emitidas y cuotas recaudadas Comparativo Diciembre 2012 - 2013 Cifras en millones de pesos			
Organizaciones del Sector	Seguros de Vida		
	2013	2012	Variación
Positiva	2.043.936	528.949	286,4%
Suramericana	1.973.735	1.736.347	13,7%
Mapfre	1.148.971	783.015	46,7%
Alfa	950.193	766.401	24,0%
Bolivar	743.838	889.401	-16,4%
Arl Sura	657.635	576.066	14,2%
Colpatria	410.935	367.485	11,8%
Allianz	396.860	436.243	-9,0%
Colmena	363.191	372.007	-2,4%
BBVA	213.558	189.228	12,9%
Liberty	195.307	186.193	4,9%
Equidad	159.424	125.386	27,1%
Metlife	153.452	137.827	11,3%
Global	142.955	136.054	5,1%
Estado	71.440	57.730	23,7%
Generali	47.699	43.025	10,9%
Skandia	40.377	44.624	-9,5%
Panamericana	15.751	11.782	33,7%
Aurora	10.567	11.231	-5,9%
Totales	9.739.824	7.398.994	31,6%

Fuente: Elaborado a partir de Fasecolda Resumen Ejecutivo 2013

Luego de realizar la revisión de las cifras de las organizaciones que se plantean como objeto de estudio, se puede concluir, que al igual que el sector, no están maximizando los retornos esperados, sino por el contrario los están disminuyendo, lo cual conlleva a una disminución en los retornos para los inversionistas. Lo anterior se presenta debido al decrecimiento en la emisión de primas por la falta de capacidad de generar nueva demanda, la ausencia de variedad en el portafolio de productos ofrecidos e incluso la no generación de incentivos que permitan a las organizaciones del sector ampliar sus ventas y obtener así un mejor rendimiento financiero.

2.2. Planteamiento del problema

De acuerdo a las cifras analizadas anteriormente no solo en el sector, sino también en las organizaciones líderes del mercado de seguros, se evidencia que sus comportamientos frente al

entorno y frente a la competencia dan como resultado una falta de capacidad para generar nueva demanda, innovación y variedad en el portafolio de productos ofrecidos e incluso la falta de incentivos que permitan a las organizaciones del sector ampliar sus ventas para obtener así un mejor rendimiento financiero. Adicionalmente, se puede ratificar que la baja penetración del mercado da como resultado decrecimiento porcentual en la emisión de primas, disminución en los rendimientos de las organizaciones del sector, disminución en los retornos esperados, es decir, disminución en los retornos para los inversionistas. Por lo anterior, y dadas las cifras en decrecimiento y partiendo de la baja cobertura de seguros de vida en el mercado del sector en general, se puede determinar que de cara a mejorar el rendimiento de una organización es importante tener en cuenta que variables relacionadas con el comportamiento del entorno estarían influenciando sobre la variación en los comportamientos de las organizaciones analizadas, especialmente en la relación área de ventas – competencia, rescatando lo planteado en la revisión de la literatura. Por lo tanto, se encuentra pertinente analizar las características organizacionales de Seguros Bolívar y su principal competencia Suramericana de Seguros en el área de ventas, con el propósito de identificar elementos que permitan caracterizar la competencia.

2.3. Formulación del problema

¿Cuáles son las características de la forma como compiten las dos organizaciones objeto de estudio desde la perspectiva del área de ventas y cómo influye esta competencia en el comportamiento organizacional?

2.4. Sistematización del problema

1. ¿Cuáles son las características de la forma como compiten las dos organizaciones objeto del estudio?
2. ¿Cuáles son los comportamientos recurrentes con los que Seguros Bolívar responde a la competencia?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la competencia y el desempeño de Seguros Bolívar?

3. OBJETIVOS

3.1. General

Caracterizar los comportamientos que conllevan a la competencia desde el área de ventas entre las dos organizaciones objeto del estudio y su influencia en el desempeño organizacional

3.2. Específicos

- Describir las características de la competencia de las dos organizaciones objeto del estudio.
- Determinar los comportamientos por los que comúnmente las organizaciones compiten.
- Establecer las relaciones que existen entre las características de la competencia y el desempeño de la organización.

4. METODOLOGÍA

El siguiente apartado tiene como fin exponer la forma como se va a dar respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación. Por lo tanto, la metodología propuesta a continuación se basa en los siguientes puntos: Tipo de investigación, método de investigación, técnicas para la recolección de la información y tratamiento de la información.

4.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación tiene un corte epistemológico de tipo descriptivo, debido a que como lo afirma Bernal (2010), su objetivo central es identificar las características o rasgos de la situación objeto de estudio, la cual en este caso es la caracterización de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros, con el fin de establecer comportamientos para determinar su relación con la forma como estas organizaciones enfrentan la competencia, y su implicación en el comportamiento organizacional

4.2. Método de investigación

El método de investigación se define según Méndez (1995) como el procedimiento lógico que permite la adquisición, organización, sistematización y expresión del conocimiento, tanto en términos teóricos como experimentales.

La presente investigación es de tipo cualitativo, debido a que tiene como fin cualificar y describir un fenómeno social con base en los rasgos determinantes, en este caso es caracterizar la forma como compiten las organizaciones objeto de estudio (Bernal. 2010). Para lo anterior, es necesario el estudio de los comportamientos del proceso de ventas frente a la competencia. Por lo tanto, el método empleado será el inductivo, el cual según Méndez (1995) parte de situaciones concretas, esperando encontrar información para ser analizada a partir del marco teórico. Este método tiene como objetivo concluir verdades generales a partir de verdades particulares. En síntesis, el alcance de la investigación es de tipo descriptivo, pues se deriva de la revisión

bibliográfica expuesta anteriormente y la información obtenida a partir de la aplicación de las entrevistas específicamente en el área de ventas de las organizaciones objeto de estudio.

4.3. Técnicas para la recolección de la información

Con el fin de recolectar la información de manera óptima y oportuna, se consultaron fuentes de información primaria y secundaria. Con relación a las fuentes secundarias, se analizaron datos y cifras históricas expuestas por Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos), quien representa la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control así como a la sociedad en general. Fasecolda se encarga de analizar y recolectar estadísticas generales así como específicas de los resultados del sector, entre otras cosas. Por lo tanto, Fasecolda fue la principal fuente de información secundaria.

Por otro lado, la información primaria se recolectó mediante la aplicación de entrevistas a la fuerza de ventas de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros, los cuales se desarrollaron a partir del análisis de las 4 p's o mezcla de marketing tomando como referencia la literatura revisada en el apartado 1.3. del presente documento, como practica en la planeación de las áreas de mercadeo de las organizaciones. En la cual se toman las variables precio, plaza, promoción y producto con el fin de establecer los factores de un mercado objetivo para así identificar las necesidades del sector. A continuación se presentan los instrumentos utilizados para la recolección de la información:

1. Encuesta estructurada dirigida a la fuerza de ventas (Anexo 1): Como la muestra dependía de la disponibilidad de las organizaciones analizadas, se realizaron 40 entrevistas de corte cualitativo a la fuerza de ventas de Seguros Bolívar y 20 a la de Suramericana de seguros.
2. Encuestas semi-estructurada dirigida a la gerencia comercial (Anexo 2): Con base en los resultados obtenidos anteriormente se realizó la encuesta a los directivos comerciales de cada una de las organizaciones analizadas.

4.4. Población y muestra

Bernal (2010) afirma que en la población y la muestra se debe determinar quiénes y que características debe tener el objeto de estudio. El mencionado autor resalta que la población es la totalidad de los individuos, o en este caso organizaciones analizadas, con características similares y sobre las cuales se realizara el estudio. Adicionalmente, aclara que la muestra es la parte de la población que se selecciona, para obtener de ella la información necesaria para dar respuesta a la investigación.

Basado en lo anterior, la población de la presente investigación está centrada en dos organizaciones del sector de seguros, es decir, tal y como se justificó en apartados anteriores de este documento, Seguros Bolívar y su principal competidor Suramericana de Seguros, ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia. Con relación a la muestra, se analiza el área de ventas del segmento de seguros de vida de las organizaciones mencionadas. La muestra de la investigación no se estableció de manera probabilística debido a que la selección de la muestra no dependía de la probabilidad, sino de la disponibilidad de cada una de las organizaciones.

4.5. Tratamiento de la información

Esta investigación se desarrolló en tres etapas:

4.5.1. Etapa I.

Inicialmente se presentó el problema a partir de datos y cifras históricas del sector y de las organizaciones analizadas con el fin de justificar la investigación. Seguidamente, se desarrolla a partir de la teoría, de los objetivos planteados y los resultados analizados en las cifras históricas, los instrumentos (Ver Anexo 1 y 2) con los cuales se obtuvo la información necesaria para presentar los resultados de la investigación. Una vez obtenidos los resultados de los instrumento se tabularon los datos a través de la herramienta SPSS.

4.5.2. Etapa II.

A partir de la información obtenida en la aplicación de los instrumento en las organizaciones Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros, se presenta en los resultados los hallazgos de la relación organización vs entorno y organización vs competencia, y se identificaron los comportamientos similares y diferentes en la forma como las organizaciones analizadas enfrentan el entorno y la competencia. La presentación de estos hallazgos se hace contrastando la revisión de la literatura con las características encontradas con el propósito de establecer mayor coherencia y la aplicación de los conceptos en la realidad de estas dos organizaciones.

4.5.3. Etapa III.

A partir de la información obtenida en la etapa I y II se caracterizaron los comportamientos de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros frente al entorno y a la competencia. Y se procede al planteamiento de las conclusiones teniendo en cuenta el objetivo general de la investigación.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Características de la competencia según los hallazgos de la relación organización - entorno de acuerdo a los instrumentos aplicados

Durante los apartados 5.1. y 5.2. se expondrán únicamente las características encontradas durante la investigación, seguido del 5.3. en el cual se expone la caracterización de la forma como compiten ambas organizaciones, resaltando las diferencias y similitudes entre ellas. Por lo tanto, dado a lo expresado en la metodología y una vez ejecutadas las entrevistas los resultados encontrados son los siguientes:

5.1.1. El entorno interno de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

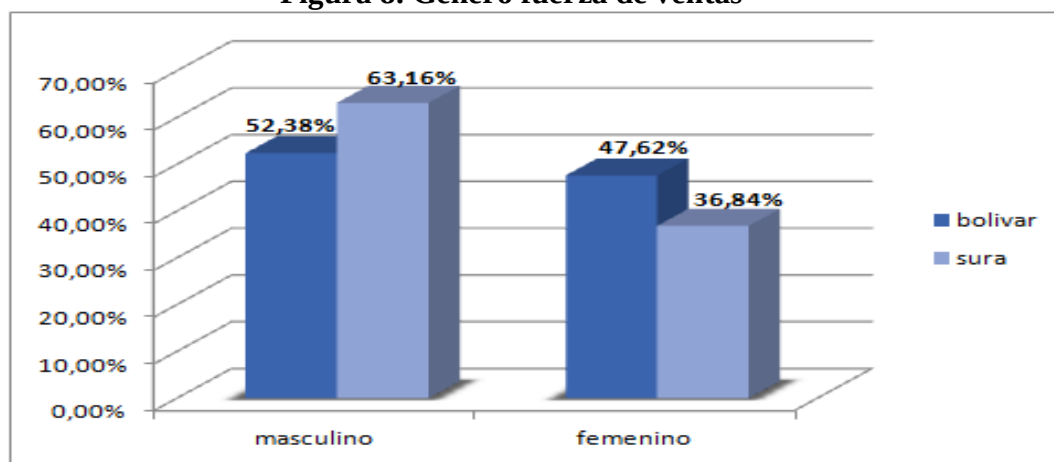
Con el fin de caracterizar el entorno de las dos organizaciones de seguros analizadas, se parte de la premisa expuesta por Duncan (1972) en donde es necesario identificar los dos niveles del entorno. En primer lugar tenemos el entorno interno, cabe recordar que se define como los factores físicos y sociales de la organización; en este caso se relacionan con las condiciones laborales analizadas desde las características demográficas, experiencia, remuneración y gestión humana en la fuerza de ventas de las organizaciones estudiadas, encontrándose los siguientes resultados:

5.1.1.1. Características demográficas de la fuerza de ventas:

En primer lugar, la muestra estudiada se encuentra en un rango de edad entre los 20 a los 66 años, sin embargo, si se analiza la edad de la fuerza de ventas de manera separada, se obtiene que Seguros Bolívar contrata personas entre los 20 y los 35 años, mientras que Suramericana tiende a contratar personas entre los 35 y los 60. Lo anterior debido a que Seguros Bolívar tiende a contratar personal joven para capacitar de acuerdo a las necesidades de la organización, mientras que el personal de Suramericana se caracteriza por llevar más de 10 años laborando en la organización.

En segundo lugar, de las 60 personas entrevistadas, el 56% del total de la muestra son hombres y el 44% son mujeres, sin embargo, cuando se analizan las organizaciones de manera individual, como se presenta en la figura 8, se resalta que Seguros Bolívar tiene igualdad de oportunidades para ambos géneros, mientras que en Suramericana de Seguros el 63,16% son hombres y el porcentaje restante mujeres, lo que muestra una preferencia por el sexo masculino en la fuerza de ventas.

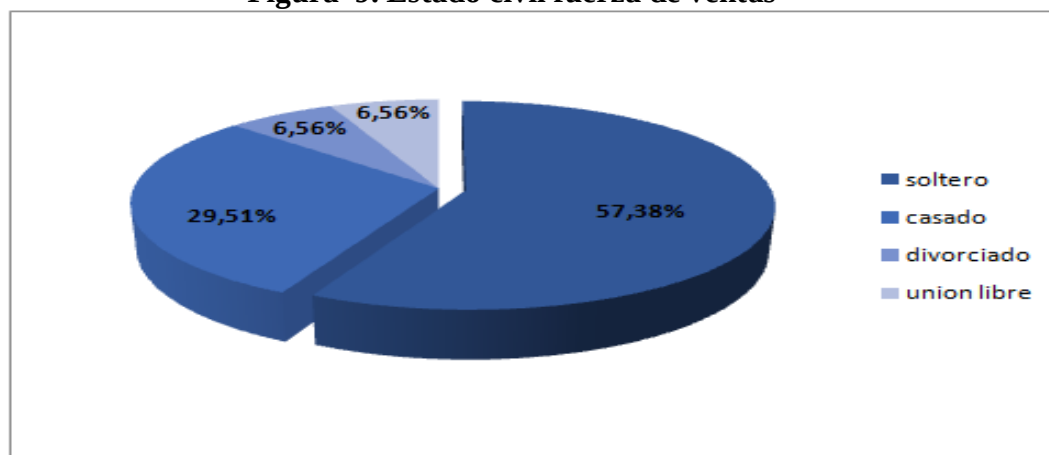
Figura 8. Genero fuerza de ventas



Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Adicionalmente, con relación al estado civil (Ver figura 9) el 57,38% de la muestra es soltera, el 36,07% es casada o está en unión libre y el 6,56% restante es divorciada.

Figura 9. Estado civil fuerza de ventas

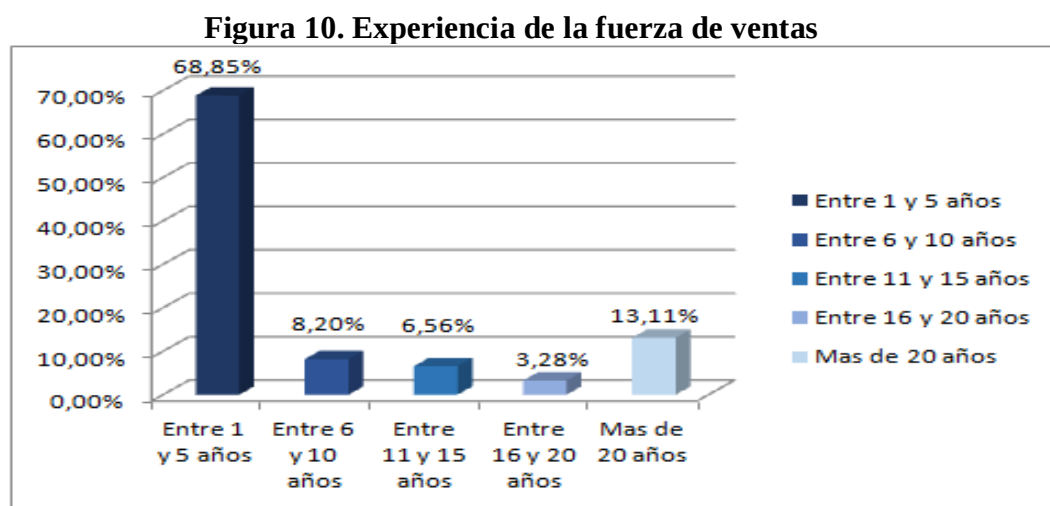


Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Finalmente, con relación a las características demográficas, la fuerza de ventas de ambas compañías se caracteriza por tener el 100% carreras profesionales, en donde el 95% pertenecen a profesiones económicas y administrativas.

5.1.1.2. Experiencia de la fuerza de ventas:

Con relación a la experiencia de la fuerza de ventas en las organizaciones analizadas, se destaca que el 68,85% ha trabajado en seguros entre 1 y 5 años, como lo muestra la figura 10, esto debido a que la mayoría de la muestra está representada en la organización Seguros Bolívar, la cual se caracteriza por contratar personal entre 20 y 35 años como se mencionó anteriormente sin ser relevante los años de experiencia. Mientras que suramericana se caracteriza porque la mayoría de su personal tiene experiencia superior a 5 años.

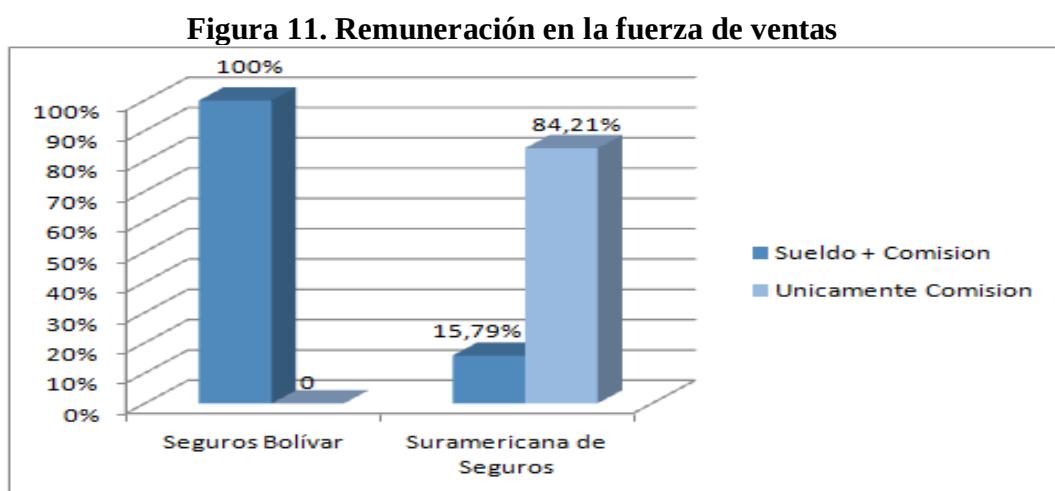


Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

5.1.1.3. Remuneración en la fuerza de ventas:

Con respecto a la forma como las organizaciones remuneran el trabajo de sus asesores, se destaca que Seguros Bolívar durante todo el tiempo laborado paga un básico que esta alrededor de lo COP\$800.000 más comisiones, un bono de alimentación y dos primas extralegales,

mientras que Suramericana entrega un básico de COP\$ 1.000.000 más comisiones únicamente durante el primer año de vinculación y luego paga únicamente comisiones, por lo anterior y de acuerdo a la información presentada en la figura 11, el 84,21% de la fuerza de ventas de Suramericana de Seguros recibe únicamente comisiones, mientras que el 100% de la fuerza de ventas de Seguros Bolívar recibe un sueldo básico más comisiones.



Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

5.1.1.4. Gestión Humana:

Referente a los procesos de gestión humana se destaca lo siguiente:

En primer lugar, para ambas compañías es primordial desarrollar acciones que les permita motivar a sus trabajadores. Por lo tanto, las dos organizaciones tienen actividades de reconocimiento tales como concursos, convenciones, viajes y bonos. Sin embargo, Seguros Bolívar va más allá de lo expuesto anteriormente, ofreciendo a su fuerza de ventas actividades enfocadas en el bienestar tales como actividades deportivas y recreativas y otras que mitiguen el estrés, como masajes de relajación una vez a la semana en las instalaciones de la organización, concursos deportivos, integraciones, entre otros. Sin embargo, el problema identificado en el proceso de capacitación es que al estar más capacitados los empleados de Seguros Bolívar son más atractivos para el mercado de seguros, por lo tanto el nivel de rotación en la empresa

aumenta debido a que otras organizaciones se llevan a la fuerza de ventas con mejores ofertas económicas.

Así mismo, a nivel interno se puede establecer que las dos organizaciones realizan un trabajo enfocado en la estrategia sombrilla expuesta por Mintzberg (1996), en donde la dirección planea criterios y establece políticas a niveles inferiores llegando así a una estrategia deliberadamente emergente, donde los procesos son intencionales y donde las estrategias surgen en la marcha con criterios de dirección, es decir, la organización desarrolla destreza y creatividad, cuando adopta en sus estrategias planes para sostenibilidad, a través de políticas comerciales enfocadas en área comerciales especializada (ACE) mediante contratos laborales indefinidos, intermediación con agencias exclusivas mediante auxilios y con corredores de seguros que trabajan por comisión. Esta política según los resultados obtenidos en la entrevista de las directivas del área de ventas está inmersa en una estrategia deliberada ya que es implementada por la dirección y comunicada a la base para que se ejecute.

5.1.2. El entorno externo de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

El análisis del entorno externo para el presente apartado se aborda de manera conjunta con la competencia, debido a que los factores del ambiente externo estudiados están enfocados únicamente al comportamiento de la competencia. Continuando con el enfoque de Duncan (1972), es importante destacar el entorno externo, el cual está compuesto por los factores físicos y sociales relevantes para aquellos límites que están fuera de la organización y que son fundamentales en la toma de decisión, donde la situación competitiva de las organizaciones son influenciadas por factores que las afectan indirectamente tales como los elementos políticos, económicos, sociales y demográficos. El autor afirma que con relación a la estrategia el entorno externo es la primera fuente de incertidumbre para los directivos, debido a que a través de la incertidumbre, se identifican amenazas y oportunidades, afirma que la complejidad del medio ambiente y la variabilidad son dos de las dimensiones de la incertidumbre.

Por lo expuesto anteriormente, en el estudio se identificaron las siguientes características para las organizaciones del estudio, con relación al entorno externo: Según los directores de

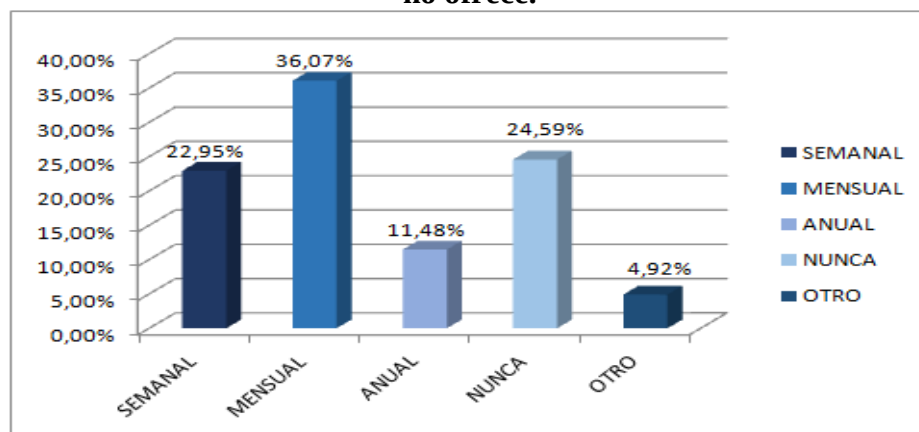
ventas entrevistados el ambiente externo se analiza a partir de la actual guerra de precios generada por organizaciones de las demás organizaciones del sector, basada en ofrecer a los clientes los precios más bajos del mercado, con características similares en los productos y sin ningún factor diferenciador. Una de las características identificadas durante la investigación es que las organizaciones compiten con actividades, patrones y limitaciones similares, y adicionalmente lo hacen por los mismos recursos, lo cual está generando, según sus gerentes, deterioro en sus relaciones y una lucha por sobrevivir, así esto implique eliminar por completo a la competencia, es decir, incrementar los niveles de rivalidad del sector, generando así una alta rotación de clientes, pues escogen la mejor oferta.

Ante situaciones como las mencionadas anteriormente, Emery y Trist (1965) afirman que la incertidumbre que se genera en el mercado por acciones de la competencia puede afectar directamente los rendimientos organizacionales como se ha visto en el sector, con la guerra de precios, en la cual, tanto Suramericana como Bolívar han resaltado su posición, afirmando que no están dispuestos a jugar con el precio, primero por ser compañías muy conservadoras, segundo por estar liderando el mercado y tercero porque para ambas compañías el precio de los productos representa el respaldo en el caso de un siniestro.

Adicionalmente, Porter (1980) afirma que para el desarrollo de una estrategia de liderazgo de costos, el precio debe ser menor al de sus competidores, de lo contrario, la estrategia radica en establecer factores diferenciadores en los productos, debido a que el liderazgo en costos, se da a partir de la curva de experiencia de cada organización, la cual les permite ser más eficientes, disminuyendo así los costos implícitos de la actividad, con el fin de ser más competitivos frente a los rivales sin descuidar la calidad y el servicio. Lo planteado por este autor según los hallazgos en este sector, no ocurre, debido a que dependiendo de diversos factores, como lo son la edad del asegurado, su profesión y el capital a asegurar, dependerá el costo del seguro, por ejemplo, la fecha de nacimiento determina la esperanza de vida de una persona, por lo tanto, cuanto más joven, mayor es la esperanza de vida, menor el riesgo para la aseguradora y menor el valor. Adicionalmente, Dawson(2001) afirma que para generar estrategias basadas en costos o en diferenciación, las organizaciones tendrán que tener presente variables como las leyes y reglamentos del gobierno, globalización de los mercados, la

internacionalización de las organizaciones, los avances tecnológicos, las expectativas de los clientes, los requerimientos de los proveedores, el aumento de la competencia, el crecimiento de la organización y las fluctuaciones de los ciclos económicos, es decir variables de entorno, las cuales en las organizaciones no son analizadas y son conocidas por los directivos de manera superficial. Empero, las organizaciones analizadas no tienen en cuenta las expectativas del cliente, como lo muestra la figura 12, en donde se resalta, que de acuerdo a la fuerza de ventas, el 75,41% de los asesores se enfrentan a clientes que requieren algo que la organización no ofrece; sin embargo, dichos requerimientos son informados a las organizaciones, pero no son tenidos en cuenta a la hora de sacar nuevos productos al mercado.

Figura 12. Frecuencia con la que enfrenta clientes que requieren algo que la organización no ofrece.



Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

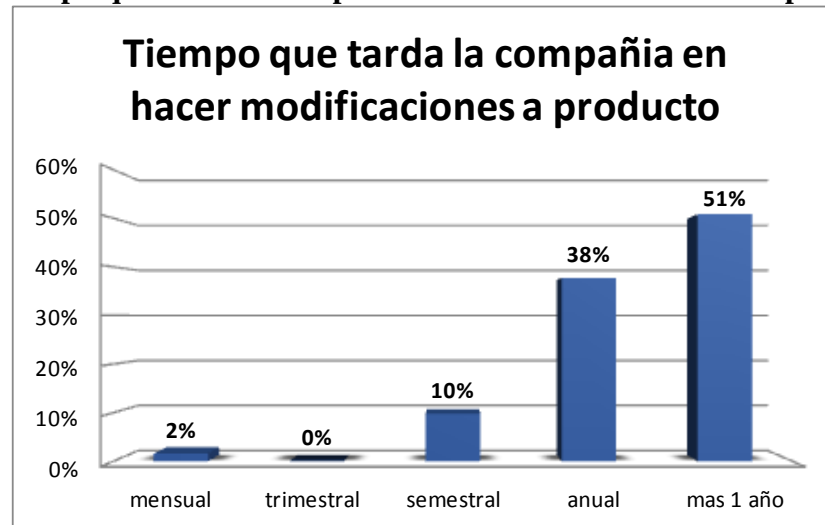
Otra de las características de las organizaciones del sector, con relación a los comportamientos frente al entorno externo, es la importancia que tiene para ellas resguardar la información, a tal punto que para ninguna de ellas es importante generar espacios para relacionarse y compartir información relevante del sector. Por lo tanto la única forma como se tiene información de la competencia es a través del benchmark que cada una realiza a su competencia. De acuerdo a lo anterior, Boker (1991) afirma que para enfrentar las organizaciones de la industria es necesaria la interacción entre los competidores como elemento crítico en la gestión empresarial. Por lo tanto para que las organizaciones del sector tengan éxito en sus estrategias es importante que dentro de sus actividades tengan presente la importancia que tiene la interacción con la competencia. Adicionalmente cabe resaltar que el éxito de la

estrategia, según Porter (1987), se da desde el momento en que se plantean los objetivos, se indagan las habilidades necesarias para su desarrollo y se organizan y gestionan las actividades necesarias para la adaptación de la estrategia propuesta basada en el entorno al que se enfrenta, para lo cual es estrictamente necesario conocer la competencia.

Por otra parte, en la presente investigación se puede destacar la presencia de dos dimensiones nombrada por Aldrich (1976), la primera es la munificencia, caracterizada en este caso por la escasez de recursos críticos sobre los que no tienen ningún control. Lo anterior se representa a partir del momento en el que el cliente demanda productos inexistentes tal como lo muestra la figura 12, anteriormente expuesta, y el sector no tiene ninguna posibilidad de sacar al mercado los productos solicitados por políticas internas y restricciones gubernamentales.

De igual forma, se destaca que el 89% de los casos en que se da respuesta a dichos requerimientos es superior a un año como lo muestra la figura 13. Lo cual se da debido a que como afirma Daft (1988), las organizaciones no están preparadas para enfrentar el entorno, lo cual se ve reflejado en el momento en que los requerimientos del entorno sobrepasan las capacidades de adaptación y respuesta. A partir de lo anterior, se puede inferir que las organizaciones tienen que enfrentarse a situaciones bajo entornos de inestabilidad, en donde los elementos que generan inestabilidad y que adicionalmente influyen en la estructura organizacional, los procesos internos y la gestión de la toma de decisiones son considerados como parte del entorno.

Figura 13. Tiempo que tarda la compañía en hacer modificaciones al producto

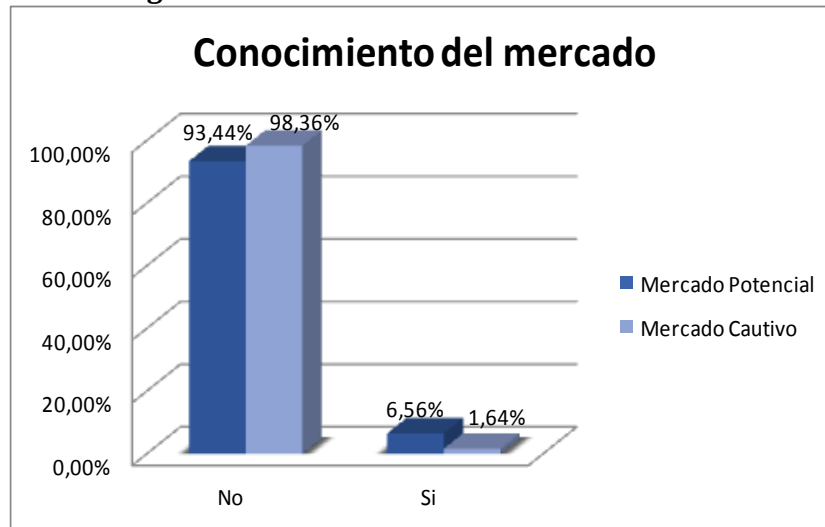


Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Sumado a lo anterior, la segunda dimensión expuesta por Aldrich (1976), es el dinamismo, se centra en la inestabilidad del entorno, el cual implica que con relación a los productos de vida no se pueden tomar decisiones a futuro en base a datos históricos, debido a la variación en las tasas de mortalidad teniendo como base el factor de violencia que afecta a Colombia.

Otra característica común entre las organizaciones analizadas es la falta de información que tienen tanto los gerentes como la fuerza de ventas sobre el cliente cautivo, el mercado potencial e incluso la nueva competencia, como lo muestra la figura 14. Por lo tanto, los cambios constantes en el sector obliga a las organizaciones a incrementar el procesamiento y análisis de la información con el fin de lograr identificar oportunidades, detectar áreas problemáticas y poner en práctica tanto las adaptaciones como las estrategias estructurales. Lo anterior se ve reflejado en el momento en que Bolívar y Suramericana aplican la estrategia de atacar el mercado a través de alianzas con el sector financiero, en los cuales se ofertan los productos de vida y demás portafolio de seguros de cada organización.

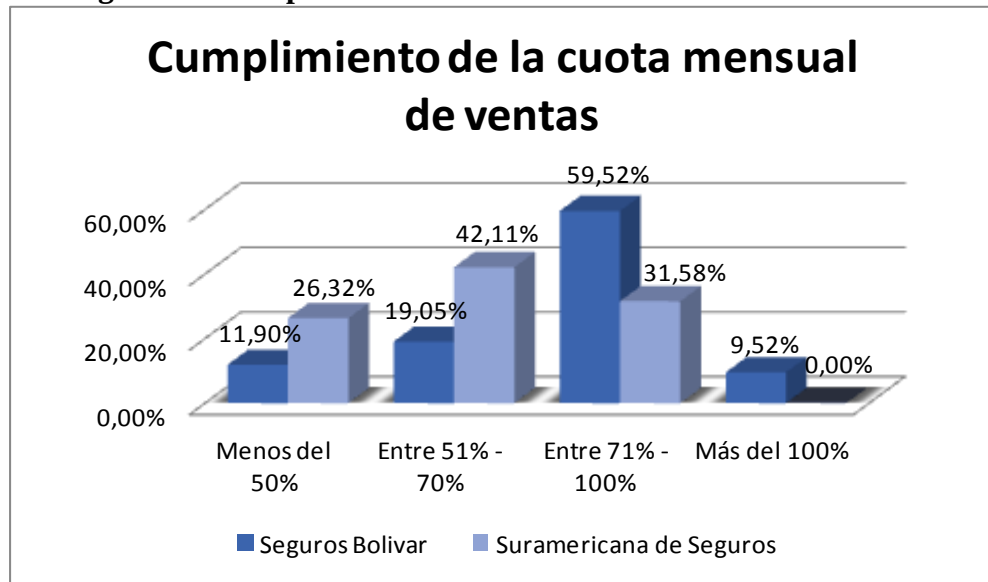
Figura 14. Conocimiento del mercado



Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Así mismo la falta de conocimiento del sector se da en gran medida porque las organizaciones no se han preocupado por transmitir a su fuerza de ventas la información sobre la situación real y actual tanto del mercado como del sector, dando como resultado un desconocimiento completo de la competencia, de los clientes y del mercado en general, lo cual tiene repercusiones directas en los rendimientos de cada organización. Más aun cuando en los resultados de la presente investigación se identificó que Suramericana realiza únicamente capacitaciones enfocadas en productos, dejando a un lado la capacitación en técnicas comerciales y procesos de negociación, lo cual afecta directamente el proceso de consecución y mantenimiento de clientes. Caso contrario presenta Seguros Bolívar, el cual ha centrado su capacitación en técnicas de negociación y ventas; pero ninguna de las dos tiene un enfoque claro en la realidad del mercado. Por lo tanto, el enfoque en técnicas comerciales y de negociación de Bolívar, da como resultado que el 69,05% de su fuerza de ventas cumple con más del 70% de la cuota mensual (Ver figura 15), mientras que Suramericana cumple únicamente con el 31,58%. En consecuencia, se hace evidente que el enfoque en negociación y técnicas comerciales es necesario para el cumplimiento de las cuotas de ventas, sin embargo, si se tuviera en cuenta las variables del mercado, el cumplimiento de la cuota de ventas estaría más cercano al 100%.

Figura 15. Cumplimiento de la cuota mensual de ventas.



Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Adicionalmente, para enfrentar algunas de las constantes variables que se presentan en los procesos de negociación, cabe resaltar la importancia que le da Ansoff (1979) a la capacidad de liderar equipos en función de una meta esperada. Para lo anterior es primordial empoderar a los asesores con responsabilidades que estén de acuerdo a sus capacidades. De esta manera, Bolívar aplica este principio de empoderamiento con un grupo internos llamado el grupo elite, el cual está conformado por asesores que tienen habilidades y destrezas en los diversos procesos de búsqueda, negociación y consecución de clientes. La principal función de este grupo es transmitir esas fortalezas a través del apoyo a cada grupo comercial, lo cual da como resultado un crecimiento gradual.

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones del sector de seguros tengan en cuenta el contexto de la organización, el de la industria, el macroeconómico y otros factores nacionales y culturales, teniendo como base la premisa de Cao (2012), en la cual el rendimiento de las organizaciones se basa en como los gerentes alinean las estrategias actuales a las características generales del entorno. Por lo tanto Hannan & Freeman (1977) afirman que los gerentes son exitosos cuando tienen la capacidad de amortiguar sus organizaciones de las perturbaciones ambientales con el único fin de adaptarse y perdurar en el tiempo.

Así mismo, para lograr dicha adaptación, Hannan y Freeman (1977) afirman que existen una serie de limitaciones en la capacidad de las organizaciones. Entre más fuerte sea la presión del entorno, menor será la capacidad de adaptación, lo que da como resultado la necesidad de realizar modificaciones estructurales tanto a nivel interno como externo. Una de las limitaciones identificadas en la investigación y expuesta por el mencionado autor son las restricciones políticas internas, es decir, cuando las organizaciones alteran la estructura, los equilibrios políticos se vean perturbados. Cualquier respuesta política negativa tenderá a generar un costo de ejecución que puede ser lo suficientemente alto para que los líderes organizacionales no realicen la reestructuración planificada. Un claro ejemplo de la importancia de adaptar las estructuras organizacionales a los cambios que presenta el entorno, es la reestructuración realizada en Seguros Bolívar a partir del cambio de dirección dado en el 2011. Este cambio estructural inicio con la salida de las personas ya pensionadas y los cambios de altos directivos por personas jóvenes con nuevas ideas. A partir de este cambio Seguros Bolívar abrió sus puertas a procesos innovadores que le permitan a través de herramientas y alianzas incrementar sus ventas. El proceso ha sido progresivo, afirma la gerencia de ventas de Seguros Bolívar, debido a que muchos de los trabajadores son rehaceos al cambio y hasta ahora se está logrando adaptar a la compañía para enfrentar entornos cambiantes.

A partir de lo anterior, Hannan y Freeman (1977) analizan las organizaciones desde dos puntos. El primero es a partir de la inercia estructural, la cual se ve reflejada en Suramericana de Seguros, quien se caracteriza por un alto nivel de rigidez en la estructura debido a su estructura burocrática y conservadora, lo cual imposibilita en cierta medida la generación de cambios adaptativos. En segundo lugar, está el análisis de edad y tiempo, el cual afirma que el tamaño de una organización está asociado con la supervivencia de la misma, por lo anterior es que se puede afirmar que tanto Bolívar como Suramericana han sobrevivido en el mercado actual, puesto que ambas se caracterizan ser grandes organizaciones, con un musculo financiero significativo y una alta trayectoria en el mercado.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis del entorno de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros, se destaca la importancia del entorno y su impacto en los resultados organizacionales, debido a que solo las organizaciones que adaptan su estructura a los requisitos

del entorno, son las que logran tener más éxito que aquellas en las que la estructura y el entorno no son congruentes.

5.2. Características de la competencia según los hallazgos de la relación organización – competencia de acuerdo a los instrumentos aplicados

Con base en el comportamiento de las organizaciones analizadas, se estableció que con relación a las barreras de entrada, expuesta por Porter (1980), los gerentes entrevistados solo identifican una barrera de entrada, la cual se caracteriza porque organizaciones como Suramericana y Bolívar ya tienen en Colombia un posicionamiento y un reconocimiento de marca que hace que muchos de sus clientes no salgan a buscar organizaciones que incursionan en el sector. Adicionalmente, los directivos entrevistados reconocen la importancia de fortalecer en el sector las barreras de entrada, debido a que algunas organizaciones extranjeras como MetLife, Mapfre, Axa y Allianz han podido entrar sin mayor dificultad al mercado Colombiano, ganando incluso participación con precios bajos; sin embargo ni Suramericana de Seguros ni Seguros Bolívar tienen dentro de sus estrategias contemplado el análisis y la creación de barreras de entrada.

Por lo anterior, Porter (1987) afirma que para generar valor a través de las estrategias es necesario, primero tener en cuenta la importancia de generar barreras de entrada, haciendo que los compradores no tengan un alto poder de negociación, que los sustitutos sean escasos y la rivalidad de los competidores estable. Si las estructuras son favorables crearan valor a sus accionistas, generando rendimientos superiores a los costos de capital. La segunda se enfoca en los costos de entrada, debido a que si este lacera los rendimientos esperados no construye valor para los accionistas, y es por tal motivo que ninguna de las dos organizaciones compite con bajos costos. El tercer y último punto se enfoca en la creación de ventajas competitivas, en donde Seguros Bolívar y Suramericana se basan en la diversificación (Porter. 1987), a través de incursionar en nuevos mercados y a su vez nuevos productos debido a los cambios en el entorno, como la baja rentabilidad generada, reducciones de riesgos globales, saturación del mercado, oportunidades de inversión, mejoras en las posiciones competitivas mediante el aprovechamiento de infraestructura y capacidades.

Así mismo, Porter (2002) afirma que la estrategia competitiva se basa en tomar acciones de ataque o de defensa para establecer una posición defendible dentro de la industria para conseguir un rendimiento sobre la inversión, para lo cual propone tres estrategias genéricas para superar el desempeño de los rivales, la primera es liderazgo en costos, la segunda es la diferenciación y la tercera es enfoque. Para el caso de estudio las organizaciones implementan únicamente estrategias de diferenciación, buscando tener productos y servicio únicos, con el fin de disminuir la sensibilidad al precio y aumentando los márgenes de utilidad. Sin embargo, la competencia tiene la tendencia de copiar los productos nuevos por lo tanto se les ha dificultado tener productos únicos dentro de su portafolio. Por lo tanto, cabe resaltar que las organizaciones del sector compiten desde el punto de vista ecológico, en donde su nacimiento se da a partir de la necesidad que tienen por buscar los mismos recursos para su creación, crecimiento y supervivencia. (Ingram. 2008).

De igual forma, Kilduff (2010) se centra en la rivalidad que nace de la competencia, donde las relaciones entre competidores están determinada por su proximidad, los atributos y las interacciones competitivas que influyen en la intensidad subjetiva de la rivalidad entre ellos, que a su vez afecta su comportamiento competitivo, el cual se ve identificado en la investigación porque atacan los mismos segmentos, con los mismos productos. Adicionalmente, para el mencionado autor, la competencia es una acción cotidiana, no solo de las organizaciones sino de las personas también, lo cual se puede evidenciar en como la fuerza de ventas compite por el cumplimiento de las metas establecidas y las organizaciones luchan por cuota de mercado.

A partir de las circunstancias del entorno que presentan las organizaciones en el estudio, es necesario, según Meyer (1982) identificar en el entorno cuales son las fluctuaciones transitorias, difíciles de predecir y que al final dan como resultado hostilidad en la organización, con el fin de establecer barreras de entrada como se mencionaba anteriormente, para que las organizaciones logren enfrentar temas como alteraciones de la competencia o ciclos del sector, en el cual no puede predecir eventos próximos de tal forma que su estrategia es incierta al igual que sus desempeños financieros.

Por otro lado, las organizaciones estudiadas se basan en los cuatro conceptos de estrategia corporativa expuesto por Porter (1987). En primer lugar está la gestión de portafolio, la cual es expuesta por la diversificación a través de la compra de nuevas organizaciones, esta estrategia se clasifica según su potencial y transfieren recursos desde donde se genera caja. Su objetivo primordial es la creación de valor, la cual se ve reflejada en las alianzas que tienen las organizaciones con la banca. En segundo lugar, presenta la estrategia de reestructuración, cuando organizaciones subdesarrolladas o enfermas generaran valor para obtener beneficios de la operación mediante una reestructuración. Con relación al segundo punto, a pesar de que no es claro en el estudio que Bolívar y Suramericana presenten problemas graves que requieran una reestructuración, Bolívar con el fin de mejorar los resultados organizacionales presento un cambio estructural en el año 2011 el cual le ha permitido mejorar su operación.

En tercer lugar, la transferencia de habilidades explica como la entrega de experiencia y conocimiento entre las unidades estratégicas de negocios genera cadenas o actividades de valor y que se asemejan, tal es el caso del grupo elite en Seguros Bolívar, el cual está conformado por asesores de diferentes unidades de negocio, que tienen habilidades y destrezas en los diversos procesos de búsqueda, negociación y consecución de clientes. Por último la estrategia de compartir actividades se da en forma similar a la transferencia de habilidades, debido a que interactúan directamente a través de la toma y utilización de recursos conjuntamente de la cadena de valor. En este último punto ninguna de las dos organizaciones presenta procesos en los cuales se compartan actividades de diferentes unidades de negocio.

Por otro lado, otra de las características de Seguros Bolívar es que para esta organización no es relevante ser el primero en salir al mercado con nuevos productos, ya que al ser tan conservador, prefiere que la competencia lance nuevos productos al mercado o ataque nuevos segmentos para reducir el riesgo de fracasar y así con base en los resultados de la competencia, realizar los ajustes necesarios para el éxito del nuevo producto o el nuevo segmento. En el caso de Suramericana de Seguros, no presentan productos innovadores o diferentes a los del mercado, simplemente se limitan a mantener los productos ya existentes e incluir aquellos promocionados por el sector.

De igual forma, Mintzberg (1996) plantea la siguiente clasificación con respecto a la rivalidad entre competidores,: En primer lugar están las organizaciones líderes del mercado y lo asemeja a la organización dominante del sector, las cuales en este caso son las organizaciones objeto de estudio; en segundo lugar está la competencia estable, donde ninguna de las organizaciones sobresale más que la otra, lo cual se ve reflejado en que ninguna de las organizaciones tiene productos, servicios o mercados objetivos diferentes. En tercer lugar identifica a la competencia multipunto, en donde resalta la capacidad de una organización para influir en las acciones del competidor hacia un mercado diferente; con relación a este punto, las organizaciones tienen una característica que no está siendo utilizada para su beneficio, y es su capacidad de influir en el sector y en los clientes por su tamaño, antigüedad y trayectoria. La cuarta es la competencia inestable, que generalmente se da en los mercados maduros, dada por las fluctuaciones que se dan en un mercado emergente. En el caso de estudio, frente al mercado, las dos organizaciones analizadas se destacan por ser líderes del mercado, sin embargo si se comparan entre ellas no presentan factores diferenciadores significativos.

5.3. Caracterización de la forma como Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros enfrentan el entorno y la competencia

5.3.1. El entorno interno de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.

Con el fin de caracterizar la forma como Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros enfrenta el entorno y la competencia, es necesario establecer cuáles son los comportamientos diferentes y similares entre las organizaciones analizadas.

Figura 16. Comportamientos diferentes. Entorno interno Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

COMPORTAMIENTOS DIFERENTE			
CARACTERISTICA	SEGUROS BOLÍVAR	SURAMERICANA DE SEGUROS	CONCLUSIÓN
Entorno interno. Demograficas - Edad	Contrata personas entre los 20 y los 35 años	Contratar personas entre los 35 y los 60	Seguros Bolívar tiende a contratar personal joven para capacitar de acuerdo a las necesidades de la empresa, mientras que el personal de Suramericana se caracteriza por llevar más de 10 años laborando en la empresa.
Entorno interno. Demograficas - Sexo	El 52,38% es masculino y el 47,62% es femenino	El 63,16% es masculino y el 36,84% es femenino	Seguros Bolívar tiene igualdad de oportunidades para ambos géneros, mientras que en Suramericana de Seguros se evidencia una preferencia por el sexo masculino en la fuerza de ventas.
Entorno interno. Demograficas - Experiencia	El 68,85% ha trabajado en seguros entre 1 y 5 años	Se caracteriza porque la mayoría de su personal tiene experiencia por encima de 5 años.	La mayoría de la muestra está representada en la organización Seguros Bolívar, la cual se caracteriza por contratar personal entre 20 y 35 años sin ser relevante los años de experiencia.
Entorno interno. Demograficas - Remuneración	Seguros Bolívar durante todo el tiempo laborado paga un básico que está alrededor de lo \$800.000 más comisiones, un bono de alimentación y dos primas extralegales.	Suramericana entrega un básico de \$1.000.000 más comisiones únicamente durante el primer año de vinculación y luego paga únicamente comisiones.	El 84,21% de la fuerza de ventas de Suramericana de Seguros recibe únicamente comisiones, mientras que el 100% de la fuerza de ventas de Seguros Bolívar recibe un sueldo básico más comisiones.
Entorno interno. Demograficas - Gestión humana	Tienen actividades de reconocimiento tales como concursos, convenciones, viajes y bonos. Adicionalmente, ofrece a su fuerza de ventas actividades enfocadas en el bienestar tales como actividades deportivas y recreativas y otras que mitiguen el estrés, como masajes de relajación una vez a la semana en las instalaciones de la organización, concursos deportivos, integraciones, entre otros.	Tienen actividades de reconocimiento tales como concursos, convenciones, viajes y bonos.	En primer lugar, para ambas compañías es primordial desarrollar acciones que les permita motivar a sus trabajadores. Por lo tanto, las dos organizaciones tienen actividades de reconocimiento. Sin embargo, Seguros Bolívar va más allá de lo expuesto anteriormente, ofreciendo a su fuerza de ventas actividades enfocadas en el bienestar. La remuneración, más el reconocimiento hace que la rotación sea menor en Seguros Bolívar.

Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Figura 17. Comportamientos similares. Entorno interno Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

COMPORTAMIENTOS SIMILARES		
CARACTERÍSTICAS	SEGUROS BOLÍVAR	SURAMERICANA DE SEGUROS
Demograficas Estado civil	El 57,38% de la muestra es soltera, el 36,07% es casada o está en unión libre y el 6,56% restante es divorciada. Por lo tanto el mayor porcentaje en ambas organizaciones esta representado por solteros.	
Demograficas Profesión	La fuerza de ventas de ambas compañías se caracteriza por tener el 100% carreras profesionales, en donde el 95% pertenecen a profesiones económicas y administrativas.	
Demograficas Gestión humana	Para ambas compañías es primordial desarrollar acciones que les permita motivar a sus trabajadores. Por lo tanto, las dos organizaciones tienen actividades de reconocimiento tales como concursos, convenciones, viajes y bonos.	
Demograficas Gestión humana	Así mismo, a nivel interno se puede establecer que las dos organizaciones realizan un trabajo enfocado en la estrategia sombrija expuesta por Mintzberg (1996), en donde la dirección planea criterios y establece políticas a niveles inferiores llegando así a una estrategia deliberadamente emergente, donde los procesos son intencionales y donde las estrategias surgen en la marcha con criterios de dirección	

Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

5.3.2. El entorno externo de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.

Figura 18. Comportamientos diferentes. Entorno externo Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

COMPORTAMIENTOS DIFERENTE			
CARACTERÍSTICA	SEGUROS BOLÍVAR	SURAMERICANA DE SEGUROS	CONCLUSIÓN
Entorno externo. Técnicas de venta y producto	Seguros Bolívar, ha centrado su capacitación en técnicas de negociación y ventas.	Suramericana realiza únicamente capacitaciones enfocadas en productos, dejando a un lado la capacitación en técnicas comerciales y procesos de negociación, lo cual afecta directamente el proceso de consecución y mantenimiento de clientes.	Ninguna de las dos tiene un enfoque claro en la realidad del mercado. Por lo tanto, el enfoque en técnicas comerciales y de negociación de Bolívar, da como resultado que el 69,05% de su fuerza de ventas cumple con más del 70% de la cuota mensual, mientras que Suramericana cumple únicamente con el 31,58%. En consecuencia, se hace evidente que el enfoque en negociación y técnicas comerciales es necesario para el cumplimiento de las cuotas de ventas, sin embargo, si se tuviera en cuenta las variables del mercado, el cumplimiento de la cuota de ventas estaría más cercano al 100%.
Entorno externo. Empoderamiento	Bolívar aplica este principio de empoderamiento con un grupo internos llamado el grupo elite, el cual está conformado por asesores que tienen habilidades y destrezas en los diversos procesos de búsqueda, negociación y consecución de clientes. La principal función de este grupo es transmitir esas fortalezas a través del apoyo a cada grupo comercial, lo cual da como resultado un crecimiento gradual.	No empodera a su equipo de trabajo	La capacidad de liderar y empoderar equipos en función de una meta esperada, permite a Seguros Bolívar transmitir buenas practicas con el fin de mejorar las practicas actuales.
Entorno externo. Estructura y flexibilidad en la toma de decisiones	Seguros Bolívar realizo una reestructuración en el 2011. Este cambio estructural inicio con la salida de las personas ya pensionadas y los cambios de altos directivos por personas jóvenes con nuevas ideas. A partir de este cambio Seguros Bolívar abrió sus puertas a procesos innovadores que le permitan a través de herramientas y alianzas incrementar sus ventas. El proceso ha sido progresivo debido a que muchos de los trabajadores son rehaceos al cambio y hasta ahora se está logrando adaptar a la compañía para enfrentar entornos cambiantes.	Suramericana de Seguros, quien se caracteriza por un alto nivel de rigidez en la estructura debido a su estructura burocrática y conservadora, lo cual imposibilita en cierta medida la generación de cambios adaptativos.	Una de las limitaciones identificadas en la investigación son las restricciones políticas internas, es decir, cuando las organizaciones alteran la estructura. Cualquier respuesta política negativa tenderá a generar un costo de ejecución que puede ser lo suficientemente alto para que los líderes organizacionales no realicen la reestructuración planificada, por tal razón a la fecha no se ha presentado un cambio estructural en Suramericana. Caso contrario a Bolívar quien realizo un cambio con el fin de obtener mejores resultados.

Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Figura 19. Comportamientos similares. Entorno externo Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

COMPORTAMIENTOS SIMILARES		
CARACTERÍSTICAS	SEGUROS BOLÍVAR	SURAMERICANA DE SEGUROS
Entorno externo. Guerra de precios.	El ambiente externo se analiza a partir de la actual guerra de precios generada por organizaciones de las demás empresas del sector, basada en ofrecer a los clientes los precios más bajos del mercado, con características similares en los productos y sin ningún factor diferenciador. El problema detectado durante la investigación es que las organizaciones compiten con actividades, patrones y limitaciones similares, y adicionalmente lo hacen por los mismos recursos, lo cual está generando, deterioro en sus relaciones y una lucha por sobrevivir, así esto implique eliminar por completo a la competencia, es decir, incrementar los niveles de rivalidad del sector, generando así una alta rotación de clientes, pues escogen la mejor oferta. Ante esta situación, tanto Suramericana como Bolívar han resaltado su posición, afirmando que no están dispuestos a jugar con el precio, primero por ser compañías muy conservadoras, segundo por estar liderando el mercado y tercero porque para ambas compañías el precio de los productos representa el respaldo en el caso de un siniestro.	
Entorno externo. Expectativas de los clientes	Las organizaciones analizadas no tienen en cuenta la expectativas del cliente, debido a que el 75,41% de los asesores a enfrentado clientes que requieren algo que la organización no ofrece; sin embargo, dichos requerimientos son informados a las empresas, pero no son tenidos en cuenta a la hora de sacar nuevos productos al mercado.	
Entorno externos. Información de la competencia.	Para las organizaciones analizadas es relevante resguardar la información, a tal punto que para ninguna de ellas es importante generar espacios para relacionarse y compartir información relevante del sector. Por lo tanto la única forma como se tiene información de la competencia es a través del benchmark que cada una realiza a su competencia. Por lo tanto para que las organizaciones del sector tengan éxito en sus estrategias es importante que dentro de sus actividades tengan presente la importancia que tiene la interacción con la competencia.	
Entorno externos. Información del mercado.	Otra característica común entre las empresas analizadas es la falta de información que tienen tanto los gerentes como la fuerza de ventas sobre el cliente cautivo, el mercado potencial e incluso la nueva competencia. Por lo tanto, los cambios constantes en el sector obliga a las organizaciones a incrementar el procesamiento y análisis de la información con el fin de lograr identificar oportunidades, detectar áreas problemáticas y poner en práctica tanto las adaptaciones como las estrategias estructurales. Lo anterior se ve reflejado en el momento en que Bolívar y Suramericana aplican la estrategia de atacar el mercado a través de alianzas con el sector financiero, en los cuales se ofertan los productos de vida y demás portafolio de seguros de cada organización.	
Entorno externo. Tamaño y trayectoria	El tamaño de una organización está asociado con la supervivencia de la misma, por lo anterior es que se puede afirmar que tanto Bolívar como Suramericana han sobrevivido en el mercado actual, puesto que ambas se caracterizan por ser grandes organizaciones, con un músculo financiero significativo y una alta trayectoria en el mercado.	

Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

5.3.3. La competencia de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros.

Figura 20. Comportamientos similares. Competencia de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

COMPORTAMIENTOS SIMILARES		
CARACTERÍSTICAS	SEGUROS BOLÍVAR	SURAMERICANA DE SEGUROS
Competencia. Barreras de entrada	La gerencia de ventas identifica una barrera de entrada en las dos organizaciones, la cual se caracteriza porque organizaciones como Suramericana y Bolívar ya tienen en Colombia un posicionamiento y un reconocimiento de marca que hace que muchos de sus clientes no salgan a buscar organizaciones que incursionan en el sector. De igual forma se hace necesario fortalecer en el sector las barreras de entrada, debido a que algunas organizaciones extranjeras como MetLife, Mapfre, Axa y Allianz han podido entrar sin mayor dificultad al mercado Colombiano, ganando incluso participación con precios bajos.	
Competencia - Estrategia	Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros enfocan sus estrategias en la creación de ventajas competitivas, basada en la diversificación.	
Competencia - Estrategia genérica.	De las tres estrategias genéricas propuestas por Porter, es decir liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, las organizaciones del presente estudio implementan únicamente estrategias de diferenciación, buscando tener productos y servicio únicos, con el fin de disminuir la sensibilidad al precio y aumentando los márgenes de utilidad. Sin embargo, la competencia tiene la tendencia de copiar los productos nuevos por lo tanto se les ha dificultado tener productos únicos dentro de su portafolio.	
Competencia - Ecología.	Las organizaciones del sector compiten desde el punto de vista ecológico, en donde su nacimiento se da a partir de la necesidad que tienen por buscar los mismos recursos para su creación, crecimiento y supervivencia.	
Competencia - Rivalidad	La rivalidad que nace de la competencia, donde las relaciones entre competidores están determinadas por su proximidad, atributos e interacciones competitivas que influyen en la intensidad subjetiva de la rivalidad entre ellos, que a su vez afecta su comportamiento competitivo, el cual se ve identificado en la investigación porque atacan los mismos segmentos, con los mismos productos. Adicionalmente, la competencia es una acción cotidiana, no solo de las organizaciones sino de las personas también, lo cual se puede evidenciar en como la fuerza de ventas compite por el cumplimiento de las metas establecidas y las organizaciones luchan por cuota de mercado.	
Competencia Gestión de portafolios	Es expuesta por la diversificación a través de la compra de nuevas empresas, esta estrategia se clasifica según su potencial y transfieren recursos desde donde se genera caja. Su objetivo primordial es la creación de valor, la cual se ve reflejada en las alianzas que tienen las organizaciones analizadas con la banca.	
Competencia Nuevos productos o segmentos	Para ninguna de las dos organizaciones es importante ser los primeros en salir al mercado con nuevos productos, ya que al ser tan conservadora, prefiere que la competencia lance nuevos productos al mercado o ataque nuevos segmentos para reducir el riesgo de fracasar y así con base en los resultados de la competencia, realizar los ajustes necesarios para el éxito del nuevo producto o el nuevo segmento. No presentan productos innovadores o diferentes a los del mercado, simplemente se limitan a mantener los productos ya existentes e incluir aquellos promocionados por el sector.	
Competencia vs sector	Las organizaciones se caracterizan por ser líderes del mercado, ninguna de las organizaciones sobresale más que la otra, es decir, ninguna tiene productos, servicios o mercados objetivos diferentes, ambas organizaciones tienen la capacidad de influir en las acciones del competidor debido a su tamaño, antigüedad y trayectoria; sin embargo, las empresas no lo están utilizando para su beneficio.	

Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Figura 21. Comportamientos diferentes. Competencia de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

COMPORTAMIENTOS DIFERENTE			
CARACTERÍSTICA	SEGUROS BOLÍVAR	SURAMERICANA DE SEGUROS	CONCLUSIÓN
Competencia Reestructuración	A pesar de que no es claro en el estudio que Bolívar y Suramericana presenten problemas graves que requieran una reestructuración, Bolívar con el fin de mejorar los resultados organizacionales presentó un cambio estructural en el año 2011 el cual le ha permitido mejorar su operación.	Suramericana de Seguros se caracteriza por un alto nivel de rigidez en la estructura debido a su estructura burocrática y conservadora, lo cual imposibilita una reestructuración.	Seguros Bolívar realizó una reestructuración en el 2011. Este cambio estructural inició con la salida de las personas ya pensionadas y los cambios de altos directivos por personas jóvenes con nuevas ideas. A partir de este cambio Seguros Bolívar abrió sus puertas a procesos innovadores que le permitan a través de herramientas y alianzas incrementar sus ventas. El proceso ha sido progresivo debido a que muchos de los trabajadores son rehaceos al cambio y hasta ahora se está logrando adaptar a la compañía para enfrentar entornos cambiantes.
Competencia Transfereencia de habilidades	El grupo elite de Seguros Bolívar está conformado por asesores de diferente unidades de negocio, que tienen habilidades y destrezas en los diversos procesos de búsqueda, negociación y consecución de clientes.	No existe transferencia de habilidades.	La transferencia de habilidades explica como la entrega de experiencia y conocimiento entre las unidades estratégicas de negocios genera cadenas o actividades de valor.

Fuente: Elaborado a partir de resultados obtenidos de la aplicación del Anexo 1.

Por lo anteriormente expuesto, es posible determinar que existe presencia de imitación en el portafolio de productos de las organizaciones, a su vez coincidencias en el análisis financiero, similitud en el tamaño de las organizaciones, en el mercado atendido, sin embargo, la forma como las organizaciones desarrollan las actividades son distintas.

6. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación realizada y de acuerdo a las variables analizadas, es decir entorno y competencia, se concluye lo siguiente:

6.1. El entorno de Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros:

En primer lugar, y con relación al entorno interno de la organización cabe destacar que la edad de los asesores es un factor determinante de éxito para las compañías analizadas, debido a que a menor edad, mayor es el dinamismo frente al mercado, la innovación frente a los productos y servicios; y la adaptabilidad a los cambios tanto de la organización como de su entorno, teniendo siempre como premisa que los clientes no se adaptan a las organizaciones, sino las organizaciones son las que se adaptan a las necesidades de los clientes. Por lo tanto la edad es un factor determinante a la hora de competir en un mercado determinado.

Otro de los factores de éxito de las organizaciones analizadas es la importancia de la experiencia de la fuerza de ventas, dado que es la fuerza de ventas la que a partir de su experiencia y contacto con el cliente, logra identificar amenazas y oportunidades en el mercado, debido a que es ella la que conoce los consumidores, tecnología y procesos administrativos. Por lo anterior, y con el fin de desarrollar acciones que le permitan motivar y mantener su fuerza de ventas en la organización es importante resaltar la necesidad de reconocimiento tanto económico como no económico, por lo tanto, se concluye que en Seguros Bolívar existe una menor rotación de empleados que en Suramericana, porque Seguros Bolívar durante todo el tiempo laborado paga un básico que esta alrededor de los COP\$ 800.000 más comisiones, un bono de alimentación y dos primas extralegales, mientras que Suramericana entrega un básico de COP\$ 1.000.000 más comisiones únicamente durante el primer año de vinculación y luego paga únicamente comisiones. Adicionalmente, Seguros Bolívar se destacan por realizar actividades enfocadas en el bienestar tales como actividades deportivas y recreativas y otras con el fin de mitigar el estrés laboral. Por lo tanto, Seguros Bolívar presenta una ventaja frente a

Suramericana debido a que enfoca sus esfuerzos en motivar de forma financiera y no financiera a su equipo de trabajo, obteniendo personal más comprometido con las metas comerciales.

Por otro lado, uno de los factores identificados es la importancia de tener dentro de las políticas organizacionales una constante capacitación con el fin de cumplir al 100% la cuota de ventas. Tal es el caso de Seguros Bolívar, el cual ha centrado su capacitación en técnicas de negociación y ventas, dando como resultado que el 69,05% de su fuerza de ventas cumple con más del 70% de la cuota mensual, mientras que Suramericana cumple únicamente con el 31,58% por no tener estructurado un sistema de capacitación. Sin embargo, si tienen en cuenta dentro de los procesos de capacitación las variables del mercado, podrían tener una tendencia del cumplimiento del 100%. Dentro de este factor una de las dificultades es el proceso de capacitación dado que al estar más capacitados los asesores de la organización Seguros Bolívar se convierten en elemento atractivo para el mercado de seguros, por lo tanto el nivel de rotación en la empresa aumenta debido a que otras organizaciones se llevan a la fuerza de ventas con mejores ofertas económicas. Todo lo anterior dificulta las actividades de retención del personal en el tiempo.

A su vez, una de las limitaciones identificadas en la investigación es la importancia de adaptar las estructuras de la organización al entorno. Tal fue el caso de Seguros Bolívar, en 2011 se realizó un cambio significativo en la estructura, abriendo sus puertas a procesos innovadores que le permitan a través de herramientas y alianzas incrementar sus ventas. El proceso ha sido progresivo, debido a que muchos de los trabajadores son rehaceos al cambio y hasta ahora se está logrando adaptar a la compañía para enfrentar entornos cambiantes. Sin embargo, Suramericana a la fecha no ha presentado cambios significativos debido a su estructura rígida y burocrática. Esta estrategia de Seguros Bolívar le ha permitido a la organización prepararse más para enfrentar el entorno y el único fin de dicho cambio es lograr identificar factores que requiere la organización para ser más competitiva. En segundo lugar, con respeto al entorno externo y con el fin de entender mejor el entorno y el mercado es necesario conocer y fortalecer los lazos con la competencia, debido a que ninguna de las dos organizaciones ha establecido una relación estratégica con sus principales competidores. Por lo tanto, se puede concluir que la falta de relación con sus principales competidores da como resultado desconocimiento de la competencia

y adicionalmente se está perdiendo la opción de generar lazos de cooperación que les permita generar barreras de entrada para los posibles nuevos competidores.

6.2. La competencia entre Seguros Bolívar y Suramericana de Seguros

Con relación a la competencia, se puede concluir que las organizaciones analizadas compiten con actividades, comportamiento y limitaciones similares, y adicionalmente lo hacen por los mismos recursos, lo cual ha significado que deterioran sus relaciones y se genera una lucha por sobrevivir, es decir, incrementar los niveles de rivalidad del sector, generando así una alta rotación de cliente, pues escogen la mejor oferta. Lo anterior podría dar como resultado, un deterioro de los niveles de utilidad, pues se basan en estrategias y actividades similares.

Otra característica común que presentan las organizaciones analizadas es la falta de información que tienen tanto los gerentes como la fuerza de ventas sobre el cliente cautivo, el mercado potencial e incluso la nueva competencia. Por lo anterior, los cambios constantes en el sector obliga a las organizaciones a incrementar el procesamiento y análisis de la información para así poder identificar oportunidades, detectar áreas problemáticas y poner en práctica tanto las adaptaciones estratégicas como estructurales.

La mencionada falta de información de las organizaciones, se ve reflejada en el desconocimiento que presenta su fuerza de ventas frente al mercado, la competencia y los clientes, lo cual tiene repercusiones directas en los rendimientos de cada organización. Por lo tanto, se establece que el desconocimiento del mercado donde se compete, no solo desde el punto de vista de producto sino también del nicho del mercado al que pertenecen, repercute directamente en los índices de calidad de servicio que genera así mismo pérdida en la competitividad y en los rendimientos financieros.

Por otro lado, de acuerdo a los directores comerciales entrevistados existe una guerra de precios generada por organizaciones de las demás organizaciones del sector, basada en los precios más bajos del mercado, con características similares en los productos ofrecidos y sin ningún factor diferenciador. El problema detectado durante la investigación es que las

organizaciones compiten con actividades, patrones y limitaciones similares, y adicionalmente lo hacen por los mismos recursos, deteriorando sus relaciones para lograr sobrevivir. Ante esta situación de guerra de precios, tanto Suramericana como Bolívar han resaltado su posición, afirmando que no están dispuestos a jugar con el precio, primero por ser compañías muy conservadoras, segundo por estar liderando el mercado y tercero porque para ambas compañías el precio de los productos representa el respaldo en el caso de un siniestro.

Con relación al lanzamiento de nuevos productos al mercado, para Seguros Bolívar no es importante ser los primeros en salir al mercado, ya que al ser tan conservadores, prefiere que la competencia lance nuevos productos o ataque nuevos segmentos para reducir el riesgo de fracasar y así con base en los resultados de la competencia, realizar los ajustes necesarios para el éxito del nuevo producto o el nuevo segmento. Lo anterior se explica en primer lugar desde la falta de innovación presente en las dos organizaciones y en segundo lugar la falta de capacidad de enfrentar el entono y su cambio.

A pesar de las estructuras que tienen las organizaciones analizadas, se analizó el factor edad y tiempo de las mismas, concluyendo que tanto Bolívar como Suramericana han sobrevivido en el mercado actual, puesto que ambas se caracterizan por ser grandes organizaciones, con un musculo financiero significativo y una alta trayectoria en el mercado.

En cuanto a las barreras de entrada, los gerentes entrevistados solo identifican una, la cual se caracteriza porque organizaciones como Suramericana y Bolívar ya tienen en Colombia un posicionamiento y un reconocimiento de marca que hace que muchos de sus clientes no salgan a buscar organizaciones que incursionan en el sector. Por lo tanto es necesario fortalecer en el sector las barreras de entrada, debido a que algunas organizaciones extranjeras como MetLife, Mapfre, Axa y Allianz han podido entrar sin mayor dificultad al mercado Colombiano, ganando incluso participación.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede establecer que el entorno tiene características que lo hacen variar constantemente, que no se puede medir y a medida que varía afecta directamente la toma de decisiones y los resultados

organizacionales. Por esto, se establece que el entorno es relevante, porque crea incertidumbre para los administradores, especialmente los altos directivos; y cuando la incertidumbre aumenta, se incrementa el procesamiento de información dentro de las organizaciones lo que permite a los gerentes identificar oportunidades, detectar e interpretar las áreas problemáticas, y poner en práctica las adaptaciones tanto estratégicas como estructurales, pero lo anterior no se identifica claramente en las organizaciones de estudio, debido a que no conocen el entorno ni desarrollan estrategias para conocerlos y enfrentarlo. Para soportar la anterior idea, dado los acelerados cambios del ambiente y la insuficiencia que presentan las organizaciones estudiadas para enfrentarlos, se hace necesario resaltar que Seguros Bolívar y Suramericana de seguros podrán mantener su posición en el mercado solo si logran ser más rápidas, dinámicas y radicales frente a las necesidades del mercado y las variaciones del entorno. Es, decir, las organizaciones deben basar las decisiones no solo en comportamientos históricos, sino en aquellos que les permitan anticipar acciones futuras, es decir, gestionar el hoy para no afectada el mañana.

En general se puede concluir que por más que exista imitación en el portafolio de productos, coincidencias en el análisis financiero, similitud en el tamaño de las organizaciones, el mercado atendido y demás, la forma como desarrollan las actividades son distintas. Compiten entre sí, pero de diferentes maneras, destacando comportamientos y características diferentes en la forma como compiten, tal y como se ha mencionado hasta ahora. Adicionalmente, a pesar de que los autores mencionados en el marco teórico plantean perspectivas generales del entorno, tanto interno como externo, y de la competencia, las organizaciones analizadas destacan factores que son inherentes a las características propias de la organización, centradas en cómo desarrollan las actividades, como toman las decisiones en las ventas, y acerca de los estilos de dirección. En síntesis, el trabajo realizado permitió contrastar las características de la competencia entre las dos organizaciones con algunos de los elementos planteados en la revisión de la literatura, encontrando coherencias de lo establecido con la realidad, lo que a su vez permitió a través de la generalidad de los argumentos de los autores dirigirnos al desarrollo de ejercicios que contrastaron con la realidad organizacional y guiaron la reflexión para comprender como en este caso, de mejor manera la relación entre la organización y el entorno, ahondando en las características de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Aldrich, H.E. and Pfeffer J. 1976 "Environments of organizations." In A. Inkeles (ed.). Annual Review of Sociology, 2:79-105. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Andrews, R., & Johansen, M. (2012). Organizational Environments and Performance: A Linear or Nonlinear Relationship?. Public Organization Review, 12(2), 175-189. doi:10.1007/s11115-012-0173-z. Extraído de las bases de datos Ebscohost el 28 de Julio de 2013

Ansoff, I., Eppink, J., & Gomer, H. (1979). Management of Strategic surprise and discontinuity: problem of managerial decisiveness. Economies et Sociétés, série Sciences de Gestión (1), 459-488.

Banham, H. (2010). External Environmental Analysis for Small and medium Enterprises. Journal of Business & Economics Research, Vol. 8, Number 10 page 19.

Baquero, F.H., Rodríguez, A.M. & Zarruk, A. (2011). Seguros de personas y seguridad social. Los seguros de vida. Fasescolda. Extraído de: http://www.fasescolda.com/files/4613/9101/6723/los_seguros_de_vida.pdf.

Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. The Academy Of Management Review, (4), 791. doi:10.2307/258397

Barnett, W. P., & McKendrick, D. G. (2004). Why Are Some Organizations More Competitive Than Others? Evidence from a Changing Global Market. Administrative Science Quarterly, 49(4), 535-571.

Barnett, W. P. (1997). The Dynamics of Competitive Intensity. Administrative Science Quarterly, 42(1), 128-160.

Bergen, M., & Peteraf, M. A. (2002). Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. *Managerial & Decision Economics*, 23(4/5), 157-169

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia : Pearson.

Boeker, W. (1991). Organizational strategy: an ecological perspective. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 613-635. doi:10.2307/256408

Bilancio, G. (2008). *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*. 2008. Primera Edición. p.p, 202-213. México, Editorial Pearson-Educación.

Buzzell R.D. & Wiersema F.D.(1981). Successful Share Building Strategies, *HBR*, Vol 59, Enero, p.p. 135-145

Cao, Q., Baker, J., & Hoffman, J. J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. *International Journal Of Production Research*, 50(2), 567-580. doi:10.1080/00207543.2010.538742.

Chakravarthy, B. (1997). A New Strategy Framework for Coping with Turbulence. *Sloan Management Review*, 69-82.

Coutney, H. (2001). *20/20 foresight: crafting strategy in an uncertain world* Boston, Mass. Harvard Business School Press

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Manauvering*. New York: Free Press.

Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139.

Danny, M. (1987). The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic management Journal*, Vol 8, 55-76

Day, G. S. y Shocker A. D. (1976) Identifying Competitive Product-Market Boundaries. Marketing Science Institute. Boston.

Day, D.S.; B. Weitz y R. Wensley (1994): The Interface of Marketing and Strategy, Jai Press, Londres.

Dess & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.

Díaz, J. T. (2011). Problemática percibida en la gestión de negocio por PYMES de alimentos. XIII Congreso Internacional y VII de Investigación Turística (págs. 10-11). Mexico: Sector.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.

Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18 (21), 21-32.

Fasecolda (2013). La industria aseguradora en Colombia. Avances en el siglo XXI. Primera edición. Extraído de: <http://www.fasecolda.com/index.php/servicios/publicaciones/libros/la-industria-aseguradora-en-colombia/>

Fasecolda (2013). Resumen ejecutivo. Extraído de:
<http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/resumen-ejecutivo/>

Forbes, D., Manrakhan, S. & Banerjee, S. (2004). Strategic responses to an environmental jolt: Executive turnover in Internet IPOs. *The Journal of Private Equity*, 8, 63-93.

Galbraith Jay R., (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley series on organization development Organization Development. Editor Addison-Wesley Pub

Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 654-681.

Hannan, M. & Freeman, J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.

Hannan, M. T. and J. Freeman (1989), *Organizational Ecology*. Harvard University Press: Cambridge, MA

Hawlye, Amos. H. (1944). Ecology and human ecology. *Social forces* 22 (May): 398 - 405

Ingram, P., & Qingyuan Yue, L. (2008). Chapter 6: Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation. *Academy Of Management Annals*, 2(1), 275-303. doi:10.1080/19416520802211578

Jianwen Liao, H. W. (2008). Environmental Turbulence and Scanning behavior: The moderating effects of Organizational Maturity. *Journal of Small Business Strategy*, 15-18

Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow, England: Prentice Hall.

Junguito, R y Rodríguez, A. (2010). La empresa y la industria aseguradora colombiana en el contexto económico de finales del siglo XIX y del siglo XX. Fasecolda. Extraído:http://www.fasecolda.com/files/3113/9101/5709/antecedentes_la_empresa_y_la_industria_aseguradora_colombiana_en_el_contexto_economico_de_finales_del_siglo_xix_y_del_siglo_xx.pdf

Kilduff, G. J., Elfenbein, H., & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy Of Management Journal*, 53(5), 943-969. doi:10.5465/AMJ.2010.54533171.

Mayorga, W. (s.f). Retos y oportunidades de los seguros de vida en Colombia. Fasecolda. Extraído de: http://www.fasecolda.com/files/1514/0476/5088/Presentacin_LIMRA_VF.pdf

McCarthy, J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. (1981), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 7th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Colombia: McGraw-Hill.

Meyer, A. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. London: Prentice-Hall International.

Miller, D. (1987). The Structural and Environment correlates of Business Stratgy. *Strategy Management Journal*, Vol 8 55-76.

Munuera, J. L. & Rodríguez, A. I. (2007). Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección. Editorial ESIC. Madrid: España. P.p 149-163.

Nerur, S., Rasheed, A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. Strategic Management Journal, 29(3), 319-336. doi:10.1002/smj.659

Pfeffer, J. and Leblebici, H. (1973) The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure. *Social Forces*. Vol. 52, No. 2 (Dec., 1973), pp. 268-279. Published by: www.jstor.org.ez.urosario.edu.co/action/showPublisher?publisherCode=oup

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence prespective' New York: Harper and Row.

Porter, M. (1980). Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free press

Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, May/June 1987.

Porter, M. (2002) Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía editoria Continental. Mexico.

Redmond, W. (2013). Three Modes of Competition in the Marketplace. American Journal Of Economics And Sociology, 72(2), 423-446.

Restrepo, F; Rivera, H (2008) Análisis estructural de sectores estratégicos. Segunda edición corregida y mejorada. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. PP 1-235.

Rivera, H., (2010), Cambio estratégico para entornos turbulentos, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XVIII, núm. 1, junio, 2010, pp. 87-117, Universidad Militar Nueva Granada

Rivera, H. A. (2012). Análisis Estructural de los Sectores Estratégicos 2007-2011. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Rubin, P. H. (2014). Emporiophobia (Fear of Markets): Cooperation or Competition?. Southern Economic Journal, 80(4), 875-889. doi:10.4284/0038-4038-2013.287

Sorensen, J. (1999). The ecology of organizational demography: managerial tenure distributions and organizational competition. Industrial & Corporate Change, 8(4), 713.

Trist, E. (1980). The environment and system-response capability. Futures, 12 (4), 113 - 127.

Waterhouse, M. (1992). Managing effectively in turbulent environments. Journal of Strategic Change, 1, 135-146.

Wilensky, A. (1986). Marketing estratégico. Buenos Aires: Editorial Tesis.