

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO SECTORIAL Y PROSPECTIVO  
EN UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA DE VIDA EN COLOMBIA**



**AUTORES**

**JUAN CARLOS ARISTIZÁBAL GÓMEZ  
EDWIN JAVIER CRUZ ACOSTA**

**TRABAJO DE GRADO  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**Bogotá D.C. 2012**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO SECTORIAL Y PROSPECTIVO  
EN UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA DE VIDA EN COLOMBIA**

**AUTORES**

**JUAN CARLOS ARISTIZÁBAL GÓMEZ  
EDWIN JAVIER CRUZ ACOSTA**

**TRABAJO DE GRADO  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**TUTOR  
DR. RODRIGO VÉLEZ BEDOYA**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**Bogotá D.C. 2012**

## DEDICATORIA

A nuestras familias, (Cruz Acosta & Aristizábal Pareles)

*Quiénes por sus esfuerzos y dedicación han hecho de nosotros  
unas excelentes personas, inculcándonos valores  
fundamentales para nuestras vidas.*

*A ellos muchas gracias por su dedicación y apoyo durante  
estos largos años, que en estos momentos se ven reflejados  
en la construcción de unos hombres íntegros y profesionales.*

A nuestro querido Colegio Mayor (Universidad del Rosario)

*Por generar en cada uno de sus egresados grandes expectativas  
y miles de oportunidades para explorar nuevos campos de  
conocimientos, logrando garantizar su alta competitividad  
y aporte como recurso intelectual a las sociedades.*

A nuestro Tutor, gran maestro, (Rodrigo Vélez)

A nuestros docentes de la Maestría (Administración en Salud)

*Por enseñarnos, ilustrarnos y compartir su enriquecedora experiencia  
en el campo de la administración en salud, las teorías y herramientas  
inculcadas por ellos han sido y serán el mejor legado que nos han dejado,  
y por el cual procuraremos garantizar su perdurabilidad.*

## AGRADECIMIENTOS

A la Compañía, (Seguros de Vida del Estado), sus directivos y colaboradores

*Dr. Humberto Mora (Presidente de Seguros del estado)*

*Dr. Luis Eduardo (Vicepresidente de Seguros del estado)*

*Que permitieron realizar los estudios pertinentes en ella,  
y brindaron toda la información respectiva indispensable  
para la elaboración de este documento.*

A los expertos, calificadores y miembros de compañías aseguradoras

*Dra. Margarita Isaza (Gerente General)*

*Dra. Mary Luz Alfonso (Administradora)*

*Dr. Jorge Luis Gaitán (Administrador)*

*Dr. Jorge Alemán (Técnico en seguros)*

*Dr. Marco Gómez (Jefe Asegurador)*

*Dr. Humberto Acosta (Director comercial)*

*Dr. Jimmy Sánchez (Jefe Asegurador)*

*Quienes sin su valiosa colaboración y participación en la  
investigación no hubiéramos logrado tan acertado análisis  
estratégico fundamental para el mismo desarrollo de la compañía.*

A nuestros maestros arquitectos del modelo teórico matricial

A nuestros docentes que instruyeron las herramientas prospectivas

*Dr. Fernando Restrepo (Decano y Maestro de la Universidad del Rosario)*

*Dr. Hugo Rivera (Maestro y desarrollador de la teoría)*

*Dra. Ángela Noguera (Docente especializada en modelos prospectivos)*

*Sí no hubiese sido por sus conocimientos, ilustraciones, experiencias  
y herramientas, este estudio no cumpliría con las expectativas  
de la compañía y el sector económico, y no hubiéramos entendido  
el grado de complejidad que tienen las organizaciones.*

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR: MICHAEL PORTER (1947)</b> .....	<b>16</b>
1.1.1. HERRAMIENTAS DE LA TEORÍA.....	17
<b>1.2 DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y CARACTERÍSTICAS PARA LA FABRICACIÓN DE ESTRATEGIAS: HENRY MINTZBERG (1939)</b> .....	<b>18</b>
1.2.1. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	19
<b>1.3 DESARROLLO DEL MODELO CLÁSICO DE LA PLANIFICACIÓN Y EL MODELO MATRICIAL</b> .....	<b>20</b>
1.3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	21
1.3.2. LA CONTRASTACIÓN.....	22
1.3.3. DECISIONES ESTRATÉGICAS .....	22
1.3.4. EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN .....	22
1.3.5. CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS .....	23
1.3.6. MATRIZ DOFA .....	23
1.3.7. ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	24
1.3.8. MATRIZ DE CRIBADO ESTRATÉGICO CPE .....	25
1.3.9. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR .....	25
1.3.10. MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	25
<b>1.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO</b> .....	<b>26</b>
1.4.1. EL MÉTODO PROSPECTIVO.....	27
1.4.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	27
1.4.3. SISTEMA DE MATRICES DE IMPACTO CRUZADO (SMIC) .....	30
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>31</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>31</b>
<b>HIPÓTESIS A PROBAR</b> .....	<b>31</b>
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>32</b>
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 TIPO DE ESTUDIO</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO</b> .....	<b>33</b>
<b>4.3 METODOLOGÍA</b> .....	<b>33</b>
<b>5. DESARROLLO</b> .....	<b>34</b>

<b>FASE 1: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO .....</b>	<b>34</b>
5.1.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR ECONÓMICO .....	34
5.1.2. SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE VIDA .....	44
5.1.3. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS QUE SE TRATAN DE SATISFACER .....	44
5.1.4. CANALES POR LOS QUE SE DISTRIBUYE.....	44
5.1.5. DETERMINACIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO.....	45
<b>5.2 MATRIZ DE PANORAMA COMPETITIVO .....</b>	<b>45</b>
5.2.1. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE IMITACIÓN Y HACINAMIENTO .....	46
<b>5.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DE MERCADO.....</b>	<b>47</b>
5.3.1. CALIFICACIÓN DE LAS FUERZAS DEL MERCADO .....	48
5.3.2. RIESGO DE INGRESO .....	48
5.3.3. COMPETIDORES .....	52
5.3.4. COMPRADORES .....	54
5.3.5. PROVEEDORES.....	55
5.3.6. BIENES SUSTITUTOS .....	56
<b>5.4 DETERMINACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.....</b>	<b>57</b>
 <b>FASE 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS.....</b>	 <b>59</b>
<b>5.5 IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DEL SISTEMA .....</b>	<b>59</b>
<b>5.6 MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID) .....</b>	<b>60</b>
<b>5.7 TABLAS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS (VARIABLES, RELACIONES, PROBLEMAS Y SOLUCIONES) .....</b>	<b>62</b>
 <b>FASE 3: MODELO MATRICIAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....</b>	 <b>66</b>
<b>5.8 ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>68</b>
<b>5.9 LA CONTRASTACIÓN .....</b>	<b>69</b>
<b>5.10 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....</b>	<b>70</b>
<b>5.11 CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....</b>	<b>71</b>
<b>5.12 MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS).....</b>	<b>71</b>
<b>5.13 ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....</b>	<b>72</b>
<b>5.14 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS CPE.....</b>	<b>73</b>
<b>5.15 ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR .....</b>	<b>74</b>
<b>6. HORIZONTE INSTITUCIONAL (CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES) .....</b>	<b>¡ERROR!</b>
<b>MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
 <b>GLOSARIO .....</b>	 <b>75</b>

BIBLIOGRAFIA.....	83
-------------------	----

### Lista de Tablas

Tabla 1 Comparativo primas emitidas entre 2010-2011.....	36
Tabla 2 Comparativo Siniestralidad Incurrida entre 2010 y 2011 .....	38
Tabla 3 Comparativo del Resultado Técnico entre 2010 y 2011 .....	39
Tabla 4 Comparativo Utilidad Neta entre 2010 y 2011.....	40
Tabla 5 Indicadores Estadísticos para el sector asegurador de vida.....	41
Tabla 6 Comparativo del ROA entre 2010 y 2011, y determinación del hacinamiento .....	42
Tabla 7 Número de compañías de seguros de vida por zonas de hacinamiento .....	46
Tabla 8 Análisis de Variables Claves.....	64
Tabla 9 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE) .....	66
Tabla 10 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (MEFI).....	67
Tabla 11 MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA .....	68
Tabla 12 INFORMACION PARA LA GRAFICA DE PEEA.....	69
Tabla 13 Gráfica PEEA .....	69
Tabla 14 Matriz DOFA .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15 Priorización Estrategias CPE .....	73

## Lista de Gráficas

<b>Gráfico 1</b>	<b>Articulaciones del análisis estructural de sectores estratégicos .....</b>	<b>17</b>
<b>Gráfico 2</b>	<b>El algoritmo estratégico .....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 3</b>	<b>Matrices para realizar el análisis de situación.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 4</b>	<b>Matriz DOFA .....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 5</b>	<b>Proceso para desarrollar el DOFA .....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 6</b>	<b>Ejemplo de un plano de Influencia – Dependencia .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 7</b>	<b>Interpretación de Resultados del Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 8</b>	<b>Identificación del núcleo tendencial de los escenarios .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 9</b>	<b>Análisis de cuartiles del tamaño de las Compañías de Vida en Colombia, diciembre 2011 .....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 10</b>	<b>Zona de desempeño para la Compañía de Vida en estudio en el 2010 .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 11</b>	<b>Zona de desempeño para la Compañía de Vida en estudio en el 2011 .....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 12</b>	<b>Riesgo de ingreso .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 13</b>	<b>Nivel de Rivalidad entre competidores existentes .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 14</b>	<b>Atractividad por barreras de entrada y salida .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 15</b>	<b>Poder de negociación de los compradores.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 16</b>	<b>Poder de negociación de Proveedores.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 17</b>	<b>Bienes Sustitutos .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 18</b>	<b>Fuerzas del Mercado .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 19</b>	<b>Matriz de Influencias Directas .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 20</b>	<b>Matriz de Influencias Directas Potenciales .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 21</b>	<b>Matriz de Influencias Indirectas Potenciales .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 22</b>	<b>Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 23</b>	<b>Plano de Influencias Indirectas Potenciales .....</b>	<b>63</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo surge por el interés de aplicar las herramientas, metodologías y teorías aprendidas en la Maestría de Administración en Salud, y que son propias e inculcadas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en una compañía Aseguradora de Vida en Colombia.

Se ha tomado una aseguradora de vida como caso de investigación para el desarrollo de un modelo de análisis estratégico y prospectivo cuya estructura comprende tres (3) fases de investigación, y cada una arroja resultados reales y valiosos para enfocar la compañía hacia un direccionamiento estratégico y perdurable en el tiempo.

### **FASE 1: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO:**

Principalmente se caracterizó el sector económico al que pertenece la compañía y luego se identificó el sector estratégico en el que se encuentra; de allí se realizó un análisis del perfil de las competencias de los competidores en el sector, el posicionamiento en el mercado, las ventajas competitivas, el direccionamiento administrativo y el impacto en la cultura del aseguramiento de vida en la población colombiana.

En segunda instancia se levantó el panorama del sector donde se evidencia el grado de hacinamiento y de imitación que existe, partiendo de posibles oportunidades que disminuyan el grado de complejidad que exista entre los sistemas interrelacionados, aunque el objetivo esencial es identificar las variables claves que afectan e influyen en dicho sistema.

Y en tercera instancia planteamos el análisis estructural de las fuerzas del mercado, diseño de Michael Porter que nos refleja con mucha más lucidez la situación actual que vive el sector y la compañía, para comenzar a realizar planteamientos estratégicos. Con este análisis se corroboran las variables principales a trabajar, las cuales se definirán en una misma temática para contextualizar y darle un mismo direccionamiento a la investigación logrando así un núcleo de singularidad.

### **FASE 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS:**

El análisis prospectivo es una herramienta utilizada para estructurar la reflexión colectiva sobre el futuro de un sistema determinado. Es decir, con este estudio se reflexiona sobre el futuro del sistema asegurador de vida en Colombia y el campo de acción que tiene la compañía en este sistema. Con ayuda del programa MICMAC relacionamos los principales elementos que constituyen dicho sistema, calificándolo y estableciendo prevalencias, impactos e influencias que nos servirán como punto de partida para adelantarnos al futuro.

Tras definir y delimitar previamente el sistema asegurador, se identificaron las principales variables que determinan el futuro de dicho sistema, es decir, del sector, la organización, la competencia y territorio.

El método de escenarios comprende un cierto número de etapas muy precisas que se encadenan en una secuencia lógica y son las siguientes:

- a. Delimitación del sistema y búsqueda de las variables-clave (externas, internas, motrices, dependientes, etc.)
- b. Análisis estructural: determinación y estudio de las interacciones entre variables; relaciones directas e indirectas, ocultas, potenciales, que configuran el sistema (Empresa, Sector, Mercado, Acción Política, Problemática, etc.)
- c. Análisis de estrategias de actores: análisis matricial que estudia los retos, objetivos, fuerzas, posiciones, jerarquías, convergencias y divergencias, alianzas y conflictos, de los actores implicados en el sistema. Se deducen unas recomendaciones estratégicas.
- d. Elaboración de conjuntos de hipótesis combinadas y probabilizadas sobre las variables clave del futuro.
- e. Con la información obtenida de las fases anteriores se elaboran propiamente los Escenarios (situaciones) finales, clasificándolas por orden de probabilidad decreciente.
- f. Se elige uno o varios escenarios de referencia (con gran promedio de probabilidades de ocurrencia) y unos escenarios contrastados que exploran situaciones futuras mediante trayectorias de evolución de probabilidad no nula.

### **FASE 3: MODELO MATRICIAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

Se tomó información del personal que se encuentra relacionado con el sector y la compañía Aseguradora de Vida. De igual manera se contó con información suministrada por expertos de cargos directivos, intermedios y altos, que a su vez evaluaron los impactos directos de las variables involucradas en el estudio. Se elaboraron matrices en donde se evaluó el impacto y se clasificó de acuerdo a las estrategias planteadas por la compañía.

Una vez obtenido el análisis situacional, se realizó la contrastación donde se pretende encontrar desde diferentes puntos de vista una sola posición estratégica, donde se puede afirmar que la información apuntará en una sola dirección la cual sustentaremos a través de una matriz DOFA.

Para esta matriz la toma de decisiones se caracteriza por un cruce permanente de información. Trasponer las debilidades, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas con el fin de obtener información nueva, sintetizada en estrategias genéricas provenientes del conocimiento real del sector y la compañía.

Como resultado del DOFA surgen las estrategias genéricas, fruto de un proceso de reflexión sistemático de la información obtenida, luego de esto las estrategias genéricas se someten al tamizado del análisis CPE, donde se plantea a través de una MATRIZ. Con ella, se intenta determinar la atractividad de una estrategia en función de las limitaciones y capacidades operativas específicas de la compañía Aseguradora de Vida.

Por último, se hace arduamente una selección de estrategias definitivas que complementen y ayuden a la obtención de los objetivos propuestos por la compañía en el mediano plazo y que concuerden con el escenario propuesto alcanzar.

## **PALABRAS CLAVES**

- Análisis estratégico
- Planeación estratégica
- Prospectiva
- Modelo matricial
- Herramientas estratégicas
- Modelo estratégico de una Aseguradora de Vida
- Pensamiento estratégico
- Análisis estructural de sectores estratégicos

## **ABSTRACT**

This work arises from the benefits of implementing tools, methodologies and theories learned in the Master of Health Administration, and are their own and inculcated by the Faculty of Management, (Rosario University) in a insurance company of life in Colombia.

It has taken a life insurer as a case of research for the development of a strategic analysis and prospective structure of which comprises three phases of research and each sheds valuable real results and to focus the company towards a lasting and strategic direction for the future.

### **PHASE 1: STRATEGIC SECTOR STRUCTURAL ANALYSIS:**

Primarily identifies the economic sector to which the company and then identify the strategic sector in which it is located, there is an analysis of competitors in the sector, analyzing the profile of their skills, market position, benefits competitive, the administrative departments and the impact on the culture of life insurers in the Colombian population.

On appeal the lifting of the panorama of the sector where we can demonstrate the extent of overcrowding and that there is imitation, based on potential opportunities to decrease the degree of complexity that exists between the interrelated systems, although the main objective is to identify the key variables that affect and influence the system.

And in the third instance we propose the structural analysis of market forces, by Michael Porter approach us with much more clarity reflects the current situation experienced by the sector and the company to start making strategic approaches. This analysis corroborated the main variables to work, which are defined on the same topic into context and give an address to the research itself thus achieving a unique core.

### **PHASE 2: STRATEGIC PLANNING FOR SCENARIOS:**

The prospective analysis is a tool used to structure the collective reflection on the future of a given system. That is, with this study we reflect on the future of the life insurer in Colombia and the field of action the company has in this system. Using the program MICMAC relate all the elements that constitute the system, describing and establishing prevalence, impact and influence that will serve as a starting point to anticipate the future.

After pre-define and delimit the insurance system, we have identified the main variables that determine the future of the system, the, industry, organization, competition and territory.

The scenario method comprises a number of very precise steps that are linked in a logical sequence and are as follows:

- a. Delimitation of the system and search for the key variables (external, internal, motor, dependents, etc.).
- b. Structural analysis: determination and study of interactions between variables, direct and indirect, hidden potential, which make up the system (Company, Industry, Market, Political Action, Issues, etc.).
- c. Analysis of actors' strategies: matrix analysis to study the challenges, objectives, strengths, positions, hierarchies, convergences and divergences, alliances and conflicts of those involved in the system. Some policy recommendations are derived.
- d. Development of combined and joint hypotheses on the variables probabilizable-key to the future.
- e. With the information obtained from previous phases are developed properly Scenarios (situations) end, ranking in order of decreasing probability.
- f. They choose one or more reference scenarios (with large average occurrence probabilities) and a few contrasting scenarios to explore future scenarios by changing trajectories of non-zero probability.

### **PHASE 3: STRATEGIC PLANNING MATRIX MODEL:**

Personal information will be taken that is related to the sector and the life insurance company. Similarly there will be information provided by experts and senior middle managers who in turn evaluate the direct impacts of the variables involved in the study. We proceed to develop arrays that assessed the impact and classified according to the strategies proposed by the company.

Once you have the situational analysis is performed where the matching is being sought from different points of view one strategic position to do, where you can say that the information pointed in one direction which supported through a DOFA matrix.

For this decision matrix is characterized by a permanent crossing of information. Transposing weaknesses, opportunities, threats and strengths in order to obtain new information, generic strategies synthesized from the real knowledge of the sector and the company.

Arise as a result of the generic strategies DOFA, the result of a process of systematic reflection of the information obtained after the generic strategies that are subject to screening analysis of CPE, which arises through a matrix. With it, trying to determine the attractiveness of a strategy based on the specific operational capabilities and limitations of the life insurance company.

At last, is a hard final selection of strategies that complement and help obtain the goals set by the company in the medium term and are consistent with the scenario to achieve.

## **KEY WORDS**

- Strategic analysis
- Strategic planning
- Prospective
- Matrix Model
- Strategic Tools
- Strategic model of a life insurer
- Strategic thinking
- Structural analysis of strategic sectors

## INTRODUCCIÓN

En el proceso estratégico, el entorno sectorial se constituye en una de las primeras tareas de la estrategia de empresa. Más allá de la información y de las clasificaciones económicas de las actividades industriales, la dirección empresarial está comprometida, junto con los equipos de planeamiento, a desarrollar concepciones y metodologías para identificar, conocer y comprender en la práctica las tendencias, variables y dinámicas de su entorno de acción.

En la tradición del pensamiento estratégico contemporáneo que se inicia a mediados del siglo XX, es posible reconocer una construcción de saberes y metodologías acerca del factor externo de la empresa, como un asunto de importancia central en la práctica de la dirección. La escuela clásica de la dirección empresarial iniciada desde los 50`s, la escuela de la ventaja competitiva y del posicionamiento estratégico desde finales de los 70`s, y la escuela del aprendizaje y el incrementalismo lógico desde los 90`s, están fundamentadas en supuestos y construcciones herramientas que ejercen gran influjo en la dirección y la estrategia de empresa hoy.

El conocimiento y la comprensión de la situación externa, del entorno y del sector de empresa, es una de las tareas iniciales en todo proceso estratégico. Esto, ha caracterizado la evolución del pensamiento administrativo después de la segunda mitad del siglo XX. Sus definiciones y nociones dependen de supuestos epistemológicos contextualizados como pensamiento lineal, como visión estructuralista y como enfoque hermenéutico interpretativo.

Para este efecto, se revisarán los representantes de las escuelas de estrategia en función de identificar las metodologías para hacer estudios de entorno conducentes a la elaboración de estrategias. De otra parte, no debemos olvidar que la Administración al evolucionar desde la planeación clásica hacia la planeación estratégica, no ha alcanzado su máxima expresión, puesto que se está introduciendo la planeación prospectiva, o de escenarios futuribles, que busca reducir la incertidumbre que enfrenta el mundo empresarial en el siglo XXI, y así poder tomar mejores decisiones estratégicas, que conviertan las épocas de crisis, en oportunidades de cambio.

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Teoría de la ventaja competitiva a través de la optimización de la cadena de valor: Michael Porter (1947)<sup>i</sup>

Según Michael Porter, la competitividad de las organizaciones está definida por la estrategia y la productividad que conlleva al mejoramiento continuo. Estas dos variables son inseparables, es decir, que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de manera permanente y equilibrada.

La estrategia está definida por este mismo autor como la suma de tres variables que deben existir dentro de la organización: la posición estratégica, la renuncia y del encaje que se haga entre ellas, esto quiere decir que la estrategia pretende conseguir una posición única y mantenerla en el tiempo a través de un encaje, convirtiendo la actividad para este estudio en la unidad fundamental para el análisis estratégico.

La posición estratégica que puede ocupar la organización se define en forma clara y precisa, y así la organización puede obtener una ventaja de percepción exclusiva o costo más bajo; la renuncia se realiza para mantener el núcleo de singularidad de la empresa y el encaje es la forma de como la empresa va a llegar al mercado con los bienes o servicios que ofrezca; encaje que puede ser de primer grado (compatibilidad simple), segundo (se complementan entre sí) y tercero (busca la optimización del esfuerzo).

El análisis estratégico para Porter, comprende un análisis de la posición que ocupa la empresa en su sector estratégico, y un análisis de la empresa en su interior que comprende el estudio de la cadena de valor.

El análisis del sector se realiza a través del levantamiento del Panorama sectorial o competitivo, en el cual se realiza en primer lugar el análisis de hacinamiento, el cual busca determinar el nivel de convergencia estratégica y de asimetría financiera que se presenta en el sector, a través del análisis de variables cualitativas y cuantitativas respectivamente, en segundo lugar el objetivo es encontrar las manchas blancas que se presentan en el sector, es decir los espacios de mercado débilmente atendidos o no atendidos.

En tercer lugar se realiza el análisis estructural de las fuerzas del mercado, en el cual se pretende analizar cómo interactúan estas, qué determina la rentabilidad del sector y qué tan atractivo es. En este se analiza: el nivel de rivalidad en el sector, el análisis de proveedores, análisis de compradores, riesgo de ingreso en

---

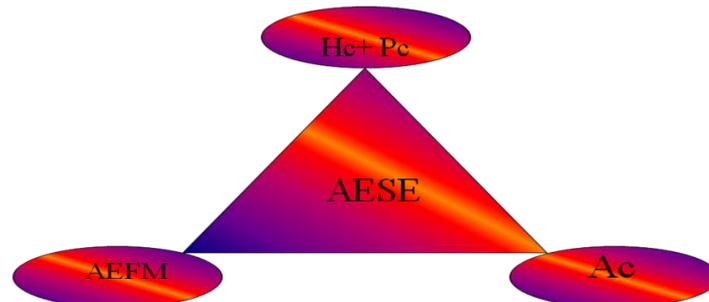
<sup>i</sup> Michael Porter: El padre de la estrategia competitiva tal vez sea el más académico de los grandes pensadores del management. Ingeniero mecánico y aeroespacial de Princeton, y MBA y Doctor en Economía Empresarial de Harvard, recibió más de una docena de doctorados honoris causa de universidades de todo el mundo. Dueño de un enfoque metódico y estructurado, revolucionó nuestras nociones de estrategia con más de 18 libros y 125 artículos publicados

el sector y amenaza de bienes sustitutos y complementarios. En cuarto lugar se realiza un análisis de barreras de entrada, salida y de competidores, en el cual se estudian cada uno de los componentes del sector estratégico y se observa la capacidad defensiva del competidor y los medios ofensivos con los que cuenta. Para aplicar esta teoría es indispensable el manejo de unas herramientas, software y análisis específicos e interpretativos con tal de lograr un encaje y articulación deseada para la obtención de resultados exactos y de gran valor argumentativo para la siguiente fase de estudio.

### 1.1.1. Herramientas de la teoría

- *Identificación del Sector Estratégico:* Conocer directamente el sector al que se pertenece y sus principales competidores. *Estado del arte*
- *Estudio de la cadena de valor:* Describir a todos los participantes canales, y servicios que hacen parte del objeto social al cual se dedica el sector y la compañía en estudio. *Estado del arte*
- *Análisis estructural del sector estratégico:* Un sistema se presenta en forma de un conjunto de elementos relacionados entre sí. La estructura del sistema, es decir, la red de relaciones entre estos elementos es esencial para comprender su evolución. El objetivo es identificar las variables esenciales. Se trata, también, de disminuir la complejidad natural de los sistemas.
- *Levantamiento del Panorama Competitivo:* Plantear una panorama o mapa competitivo donde se identifica fácilmente el sector con sus participantes y problemáticas. *Se realiza en tablas dinámicas en Excel*
- *Análisis estructural de las Fuerzas del mercado:* Para Porter son 5 fuerzas que interactúan entre sí: (nivel de rivalidad en el sector, el análisis de proveedores, análisis de compradores, riesgo de ingreso en el sector y amenaza de bienes sustitutos y complementarios). Esto determina el potencial del mercado conociendo lo rentable y atractivo que puede ser. *Se analiza por medio de un Software*
- *Análisis de Competidores:* Análisis potencial de crecimiento de cada empresa. Análisis de erosión estratégica. Análisis de erosión en la productividad. Supuestos de los competidores conducentes a los supuestos sectoriales. *Se analiza por medio de un Software*

**Gráfico 1 Articulaciones del análisis estructural de sectores estratégicos**



*Hc= Análisis de hacinamiento y Pc= Panorama competitivo. AEFM= Análisis estructural de las fuerzas del mercado. Ac= Análisis de competidores.*

En el Gráfico 1 podemos observar la articulación de estas herramientas, para realizar el análisis estructural del sector estratégico (AESE).

## **1.2 Desarrollo del pensamiento estratégico y características para la fabricación de estrategias: Henry Mintzberg (1939)<sup>ii</sup>**

*La Escuela Procesalista*, cuyas máximas figuras son Mintzberg, Cyert y March, está de acuerdo con los evolucionistas en que la planificación estratégica a largo plazo es inútil. Para ellos las personas tienen una comprensión limitada de la realidad y una atención dispersa, lo que hace imposible seguir un plan establecido con anterioridad. El plan se olvida en cuanto las circunstancias cambian.

Según su visión, la estrategia se crea en un proceso práctico de prueba y error, aprendizaje y compromiso; y no en un proceso estrictamente racional. La estrategia es un proceso que emana del aprendizaje y la adaptación. No importa mucho si las estrategias que surgen no son las óptimas, ya que los mercados son poco estrictos (nadie sabe realmente cuál es la estrategia óptima). Se posicionan a favor del incrementalismo sostenido.

El espíritu emprendedor requiere que la poca gente disponible y buena, sea desplegada sobre oportunidades en lugar de malgastadas en “la solución de los problemas”. El poder debe recaer en una persona capaz de llevar a la organización a las más acertadas acciones. Él o ella pueden gobernar si confían en el personal y a veces en el carisma de los mismos.

La fabricación de estrategias en el modo emprendedor se caracteriza por la incertidumbre. El presidente busca siempre la obtención de beneficios organizacionales. El crecimiento es el objetivo dominante de la organización emprendedora debido a que es la manifestación más tangible del logro. El empresario es motivado encima de todo por la necesidad del logro. Ya que los objetivos de la organización son simplemente la extensión del empresario propio.

Así las cosas, podemos concluir que el pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida, de naturaleza intuitiva. El pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, mientras que la planeación de largo alcance conduce a la posición, y la planeación táctica lleva al rendimiento.

El pensamiento estratégico trata los valores y las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso, a través de la misión, el concepto general de su empresa; la visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y la estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

---

<sup>ii</sup> Henry Mintzberg, Ph.D., es uno de los autores contemporáneos más destacados en el campo de la administración. Desde 1968 es Profesor de *McGill University* del Canadá y ha recibido muchas distinciones y honores, incluyendo doctorados otorgados por la Universidad de Venecia, la Universidad de Lund, la Universidad de Lausanne y la Universidad de Montreal

El Pensamiento Estratégico es el camino a seguir para alcanzar un buen planeamiento estratégico, para lo cual emplea el proceso de análisis, las estrategias y políticas a emplear, las cuales de ser bien sustentadas y empleadas permitirán alcanzar las metas y objetivos propuestos.

### **1.2.1. Herramientas para el desarrollo del pensamiento estratégico**

El Pensamiento y el Planeamiento Estratégico están estrechamente ligados uno del otro, haciéndose involuntariamente dependientes, por eso para alcanzar las metas y objetivos trazados es necesario analizar la estrategia a emplear y plantear las políticas adecuadas.

Una vez que el estratega corporativo ha evaluado las fuerzas que afectan la competencia en su industria y sus causas, podrá identificar los puntos fuertes de su empresa y sus debilidades. Luego, el estratega podrá imaginar un plan de acción que incluya:

- Posicionamiento de la empresa de manera que sus capacidades permitan una mejor defensa contra la fuerza competitiva.
- Influir en el equilibrio de la fuerzas a través de maniobras estratégicas.
- Como explotar los cambios en la industria: anticiparse a los cambios en los factores fundamentales de las fuerzas.

Además del plan de acción, se definirán las estrategias a utilizar que concuerden con los objetivos a largo plazo de la compañía, logrando engranar el estudio de investigación con el direccionamiento de los gerentes. Las diferentes estrategias con las que puede contar la gerencia, las podemos resumir de la siguiente manera:

#### **Estrategias genéricas**

- La ubicación del negocio medular.
- La diferenciación del negocio medular (cadena genérica de valor).
- La elaboración del negocio medular.
- La ampliación del negocio medular.
- La reconsideración del negocio o negocios medulares.

#### **La estrategia genérica de Porter**

Porter argumenta que solo existen 2 tipos básicos de ventajas competitivas: bajos costos y diferenciación. Éstas se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa para producir las estrategias genéricas y alcanzar el logro de un desempeño superior al de la media de la industria. Estas estrategias genéricas son:

- Liderazgo.
- Diferenciación.
- Alcance limitado.

## **Estrategias genéricas de Mintzberg**

Para Mintzberg las estrategias genéricas son el alcance y la diferenciación (incluye liderazgo en costos como una diferenciación en precio). Con respecto a la diferenciación, se tienen las siguientes herramientas:

Estrategia de diferenciación de precios (productos no diferenciados): Implica vender a bajo precio. Si los productos no son diferenciables, la gente se inclina por el más barato.

Estrategia de apoyo a la diferenciación (servicio excepcional): Se basa en elementos de apoyo que refuerzan la diferenciación. Son elementos que apoyan al producto y pueden referirse tanto a las ventas, como a los servicios posventa.

Estrategia de diferenciación de imagen (aparenta una diferenciación donde no hay): Gracias al marketing se crea una imagen para el producto aparentando una diferenciación donde en verdad no la hay. Generalmente implican diferencias estéticas o conceptuales.

Estrategia de diferenciación de calidad: Tiene que ver con las características del producto que los hacen mejor, no necesariamente diferente, sino mejor.

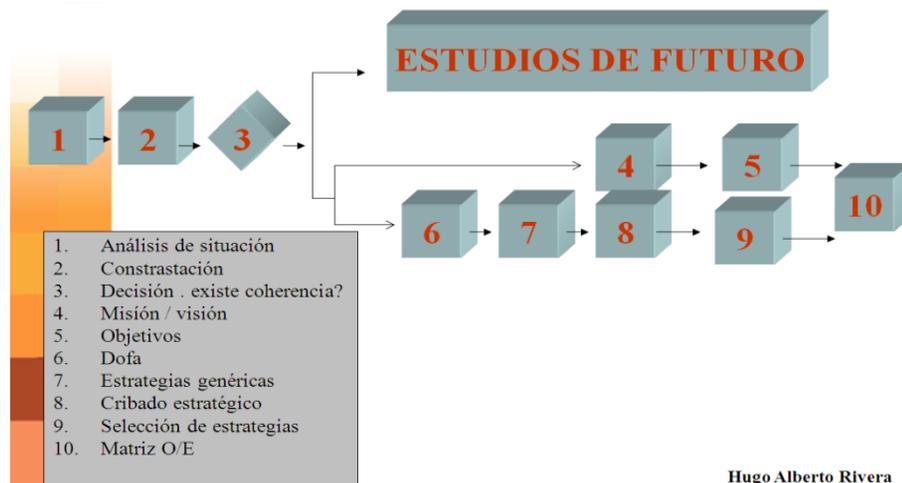
Estrategia de diferenciación de diseño: Consiste en ofrecer algo verdaderamente diferente, que rompe con el diseño dominante, proporcionando características únicas.

Estrategia de no diferenciación: Es también una estrategia y puede buscarse de manera deliberada. Los espacios abiertos del mercado y los administradores sin capacidad para diferenciar permiten que existan imitadores.

### **1.3 Desarrollo del modelo clásico de la planificación y el modelo matricial**

En la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, se creó un algoritmo que muestra el orden que se debe tener para integrar el modelo clásico de la planificación, con el modelo matricial de Restrepo y Rivera y los estudios de futuro, que vemos en el gráfico número 2.

**Gráfico 2 El algoritmo estratégico**



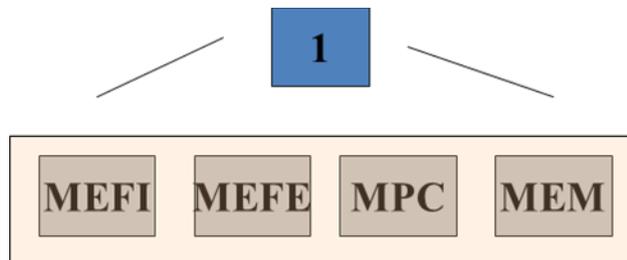
Hugo Alberto Rivera

Tomado de: Diapositivas de Clase Estrategia Empresarial por Hugo Rivera (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

### 1.3.1. Análisis situacional

Corresponde a la generación del conocimiento de la organización y su entorno. Este se realiza a través del análisis del Factor Externo y Perfil de Competencia. Su desarrollo se logra con las siguientes matrices:

**Gráfico 3 Matrices para realizar el análisis de situación**



Tomado de: Diapositivas de Clase Estrategia Empresarial por Hugo Rivera (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

Estas matrices recogen información interna y externa, la clasifican, codifican y utilizan como insumo para establecer el estado de la empresa. Como complemento a la MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Internos) se encuentra el MPC (Matriz de Perfil de Competencia) que hace el análisis de los integrantes del estudio el cual, a manera de referencia competitiva analiza las bondades o deficiencias de los rivales con base en los factores claves de éxito definidos como la serie de actividades que se destacan en el sector por su particular importancia y que deben ser desempeñadas con idoneidad por los “apostadores” que deseen permanecer en el mercado.

### 1.3.2. La contrastación

Se pretende encontrar desde diferentes puntos de vista una sola posición estratégica; de lograrlo, se puede afirmar que la información apunta en una sola dirección. Con esta herramienta se pretende homologar el énfasis contenido en la reflexión estratégica, es decir, comprobar si la matriz MIME (Matriz Interna – Matriz Externa) y la PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) dan el mismo resultado. Hay cuatro resultados posibles:

- Plano cartesiano: Cuatro categorías
- Código de evaluación: 6 alternativas
- Posiciones estratégicas posibles:
  - Atacar, Resistir por problemas de entorno
  - Resistir por problemas internos, Hacer desposeimiento.

### 1.3.3. Decisiones estratégicas

- Decisiones sobre la Visión y la Misión
- Decisiones sobre los objetivos económicos y no económicos
- Decisiones sobre las estrategias probables y posibles
- Decisiones sobre las políticas que van a enmarcar el horizonte Institucional.

### 1.3.4. Evaluación de la Misión y Visión

Por medio de su evaluación con la siguiente matriz, se pretende diagnosticar el conocimiento actual que tengan los miembros de la organización en estudio con respecto a los objetivos directivos, la misión por la cual la organización está orientada o emprendiendo, y el rumbo que pretende darle su constituyente a futuro. Para ello es importante determinar si todos los miembros conocen la misión y visión que tiene planteada la empresa, y saber si hay compromiso por hacerla posible. Por esto se evaluaron los anteriores factores con el ánimo de determinar su certeza y probabilidad de cumplimiento.

FACTORES	SI	NO	PARCIALMENTE
<b>CLIENTES</b>			
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>			
<b>MERCADOS</b>			
<b>TECNOLOGIA</b>			
<b>SUPERVI,CREC</b>			
<b>FILOSOFIA</b>			
<b>CONCEPTO DE SI MISMA</b>			
<b>IMAGEN PUBLICA</b>			
<b>CREATIVIDAD RECONC</b>			
<b>CALIDAD INSPIRADORA</b>			

Tomado de: Software Modelo Matricial (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

### 1.3.5. Conocimiento de Objetivos

Toda organización empresarial, independiente de su objeto social, debe implementar una serie de alcances a mediano plazo que justifiquen el desarrollo y crecimiento del organismo; por eso es importante que sus dirigentes estipulen estos objetivos institucionales por áreas o por unidades productivas, con el fin de hacer un cruce de información con las estrategias que se pretenden plantear a futuro. Esto ayudará a lograr una mayor certeza en la toma de decisiones estratégicas para los directivos.

### 1.3.6. Matriz DOFA

La toma de decisiones se caracteriza por un cruce permanente de información. Trasponer las debilidades, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas es un ejercicio inevitable de cara a la obtención de información nueva, sintetizada en estrategias genéricas provenientes de la etapa de investigación.

Gráfico 4 Matriz DOFA

Ámbito		FORTALEZAS								DEBILIDADES										
		Entorno																		
OPORTUNIDADES	1																			
	2																			
	3																			
	4																			
	5																			
	6																			
	7																			
	8																			
AMENAZAS	1																			
	2																			
	3																			
	4																			
	5																			
	6																			
	7																			
	8																			
ESTRATEGIA GENÉRICAS																				

Tomado de: Diapositivas de Clase Estrategia Empresarial por Hugo Rivera (2008) (Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

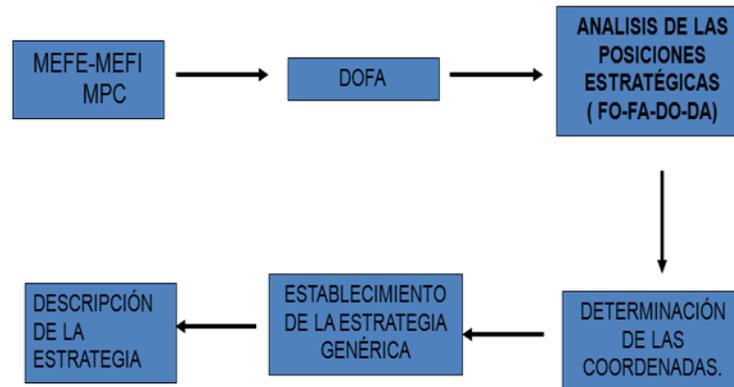
Resultados del DOFA: Estrategias genéricas fruto de un proceso de reflexión sistemático de la información obtenida en el análisis de situación. Ahora las estrategias genéricas se someten al tamizado del análisis CPE.

El procedimiento para ejecutar esta herramienta, de acuerdo con la metodología de la Universidad, es el siguiente:

- Se incluyen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las correspondientes retículas.
- Realizar el análisis para encontrar en cada posición estratégica los posibles interceptos o coordenadas que dan origen a una estrategia genérica.
- Identificar una estrategia genérica.

- Después de definida se describe detalladamente
- Una vez descrita, se somete, si es del caso, a un proceso de criba a través de la matriz CPE

**Gráfico 5 Proceso para desarrollar el DOFA**



Tomado de: Diapositivas de Clase Estrategia Empresarial por Hugo Rivera (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

### 1.3.7. Estrategias Genéricas

En un determinado momento, las estrategias genéricas pueden tener sus enunciados a discreción del analista y su equipo. Por tanto, se deben asumir como guías para la acción, susceptibles de ser enriquecidas.

- **Integración hacia delante:** Adquirir la posesión de los distribuidores o detallistas.
- **Integración hacia atrás:** Adquirir los proveedores estratégicos.
- **Integración Horizontal:** Adquirir la competencia.
- **Penetración de mercado:** Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales, en los mercados presentes.
- **Desarrollo del mercado:** Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas diferentes o en segmentos nuevos.
- **Desarrollo del producto:** Mejorar o modificar los productos actuales para mantenerlos en el mismo mercado.
- **Diversificación Concéntrica:** Introducción de productos o servicios nuevos pero relacionados.
- **Diversificación por conglomerado:** Adquisición de empresas nuevas relacionadas o no con el núcleo central. Si se relaciona con el núcleo central se denomina diversificación articulada.
- **Desposeimiento:** Vender una UEN o una parte de ella vía accionaria. Usualmente se observa en conglomerados o Holdings.
- **Fusión:** Vinculación con otra organización, perdiendo su identidad la fusionada y ampliando su tamaño la que se fusiona.
- **Liquidación:** Venta total de una empresa que no forma parte de un Holding o conglomerado.

- **Asociación:** Alianza estratégica. Usualmente se observa cuando dos organizaciones se unen para explotar un mercado. La unión es temporal, ninguna pierde su identidad y generan sinergias
- **Mixtas:** Mezcla de varias estrategias genéricas para tratar de lograr un objetivo, usualmente complejo.
- **Adquisición:** Estrategia conducente, en la mayoría de los casos, a comprar acciones entre socios o terceros.
- **Otras:** La intuición y la creatividad, pueden conducir al estrategia a plantearse una serie de acciones no contempladas en el listado anterior.

### 1.3.8. Matriz de Cribado Estratégico CPE

Con ella, se intenta determinar la *atractividad* de una estrategia en función de las limitaciones y capacidades operativas específicas de la organización analizada. Su aplicación depende del juicio de los analistas, sin embargo, su utilización se hace más frecuente cuando:

- Se quiere conocer el respaldo con que cuentan las estrategias genéricas descritas en el paso anterior. Dicho respaldo se estudia en función de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que contextualizan la cotidianidad presente de la organización.
- Cuando por carencia de recursos, solo es posible pensar en algunas estrategias que se caractericen por ser verdaderamente atractivas.
- Y en general, cuando se desee evaluar el paquete de estrategias provenientes del estudio DOFA

### 1.3.9. Selección de estrategias a implementar

Este es el punto donde se muestran los resultados obtenidos en el estudio, y de allí se realizara la toma de decisiones basados en argumentos teóricos extraídos del mismo sector, expertos y conocedores del mercado.

### 1.3.10. Matriz de Objetivos Estratégicos

La matriz OE permite describir la primera versión del horizonte institucional, para ello, es indispensable hacer una lectura de grupo de la matriz debidamente diligenciada. Antes de la lectura es menester debe observar que no hay columnas vacías, ni filas vacías.

<b>MATRIZ O-E Estrategias Viables</b>				
	<b>OBJETIVOS</b>	<b>I</b>	<b>C</b>	<b>A</b>
<b>ESTRATEGIA</b>				

Tomado de: *Software Modelo Matricial (2008)*  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

## 1.4 Análisis estructural prospectivo

Con el modelo del Estudio Sistémico del Sector Estratégico (ESSE) de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, se permite complementar la planeación estratégica con la planeación prospectiva, o por escenarios futuribles.

En sí, la planeación estratégica es una forma de mirar al futuro, y tratar de prepararse para lo imaginado, adoptando unas estrategias que permitan la continuidad y crecimiento del negocio. Pero es una visión a corto plazo, que no es suficiente para garantizar o sustentar una estrategia en el mediano plazo. Por tanto, al complementarla con la prospectiva, se realiza una planeación por futuribles, con la cual buscamos reducir la incertidumbre del futuro, para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas adoptadas en el presente.

La palabra futurología, que es otro de los nombres dados a la prospectiva, viene del Latín *prospectus*, lo relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. Pero su significado más preciso es del verbo *prospicere* que significa mirar a lo lejos, o desde lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto a lo largo y a lo ancho<sup>iii</sup>.

De acuerdo con la empresa Prospektiker, empresa española dedicada a realizar estudios prospectivo–estratégicos, caracteriza la prospectiva como “un proceso sistemático, participativo, de acumulación de inteligencia futura y de construcción de una visión a medio y largo plazo dirigido a la toma de decisiones en este momento y a la movilización de acciones conjuntas. Algunas de las características de la prospectiva frente a otros enfoques clásicos es que trata de plantear una visión a largo plazo, analizar las tendencias de ruptura y articular reflexiones a futuro, con orientación hacia la acción en el presente<sup>iv</sup>”.

Se debe aclarar que cuando hablamos de futuribles, lo debemos entender como “lo que ocurrirá en un futuro si se cumplen determinadas condiciones”<sup>v</sup>. Es decir, corresponde a los escenarios, o los posibles contextos alcanzables de acuerdo con las condiciones reales actuales de la empresa y su entorno. Para que así, las decisiones y acciones tomadas en el presente, se determinen a la luz de los futuros posibles, ya sea para evitarlos o para acelerarlos. Y es a través de la prospectiva que se definen estos escenarios a los cuales quiere llegar la organización.

Entendemos el futuro como lo que está por venir<sup>vi</sup>, y este puede ser esperado de dos formas diferentes. Por un lado tenemos la determinista en la que se considera que el futuro ya está decidido, por las “*situaciones tendenciales*” consistentes en

---

<sup>iii</sup> Miklos T, Tello M. Planeación Prospectiva. 7ª reimpresión. México D.F. Limusa Noriega Editores. 1997.

<sup>iv</sup> Tomado de <http://www.prospektiker.es/prospectiva>

<sup>v</sup> Tomado de <http://www.wordreference.com/definicion/futurible>

<sup>vi</sup> Tomado de <http://www.wordreference.com/definicion/futuro>

fenómenos que presentan un comportamiento creciente o decreciente, cíclico, verificable históricamente, y que se va a perpetuar en el futuro. Así, este se convierte en el hijo del pasado<sup>vii</sup>.

El otro enfoque de futuro, es aquel en el que se construye por el *hombre colectivo* o *Actores Sociales* que son “grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer”<sup>v</sup>, quienes realizan las acciones de diseñar y construir el futuro hacia unas metas analizadas, ideales o convenientes. Sin embargo en esta construcción “voluntaria” del futuro no se debe desconocer la fuerza y dimensión de las tendencias, puesto que no se puede olvidar el impacto de la herencia del pasado.

#### **1.4.1. El método prospectivo**

Como sabemos, la Planeación Estratégica por Escenarios parte del futuro para que el grupo interdisciplinario, de una forma participativa y activa, definan el escenario futurible, los medios o instrumentos para lograrlo, y los momentos para que las acciones planteadas se realicen. Para desarrollarlo, en el presente trabajo se tomó la metodología del grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario<sup>viii</sup>.

#### **1.4.2. Análisis Estructural**

En primer término, y apoyados en el análisis estructural desde el pensamiento sistémico desarrollado por Michel Godet<sup>ix</sup>, el equipo interdisciplinario o grupo de expertos que realizará la planeación estratégica por escenarios debe identificar los componentes clave del sistema en estudio.

Estos componentes o variables clave deben identificar los problemas a solucionar, para convertirse en soluciones. Para esto, se debe contextualizar al grupo con el problema en estudio. Mediante la generación de una lluvia de ideas se identifican todas las variables del sistema. A pesar de usar una metodología sencilla, es la base fundamental para desarrollar todo el proceso. Una vez están definidas, se procede a realizar una calificación cualitativa de la matriz de las relaciones entre las variables, a partir de no tener relación, o que guarden una relación débil,

---

<sup>vii</sup> Mojica, Francisco José. Determinismo y Construcción del Futuro. En: López Sesgrera, Francisco y Filmus, Daniel (coord.). América Latina 2020: Escenarios, alternativas, estrategias. Buenos Aires: Grupo Editorial SRI, 2000.

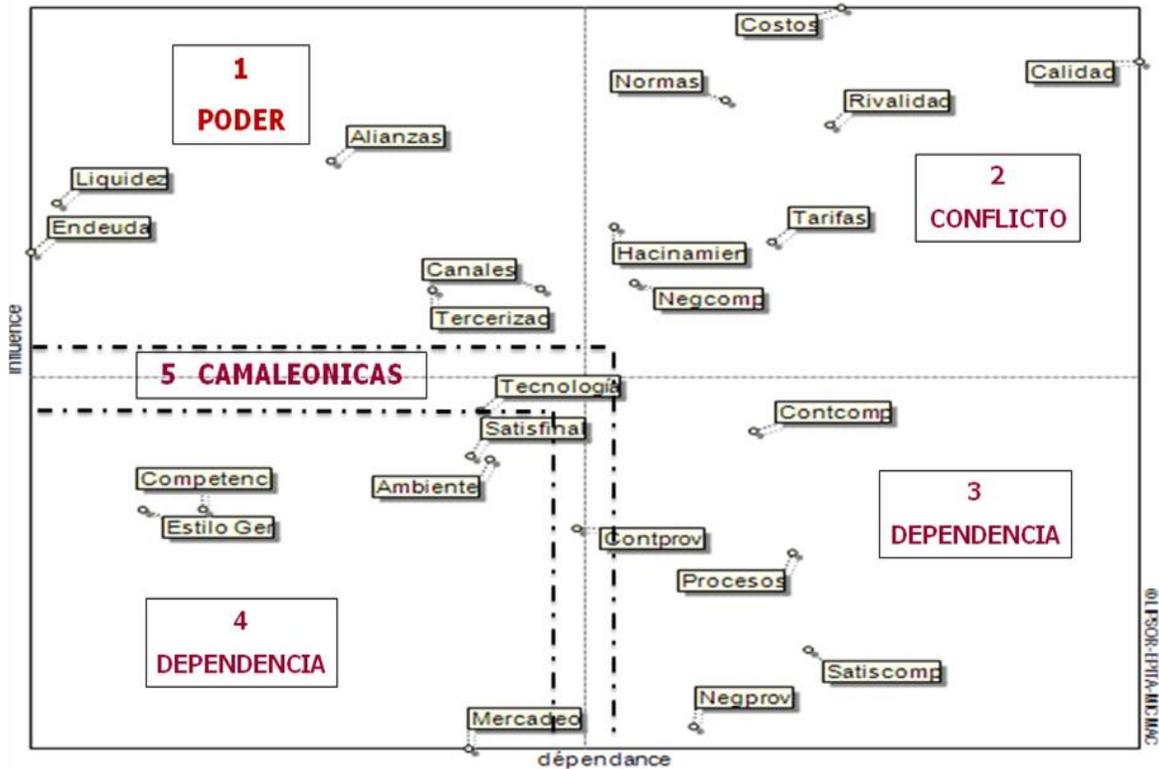
<sup>viii</sup> Noguera Hidalgo, Ángela Lucía. Enseñando Prospectiva. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.

<sup>ix</sup> Michel Godet (9 de abril de 1948). Economista francés, profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (titular de la Cátedra de Prospectiva Industrial) donde dirige también LIPSOR (Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización. Autor de multitud de publicaciones científicas sobre los métodos prospectivos y el análisis estratégico, la demografía, las relaciones tecnología-sociedad, la educación, el empleo y las perspectivas internacionales. (<http://es.lapropective.fr/CV-de-Michel-Godet/43-C.V..html>)

moderada, fuerte o a futuro. A esta matriz se le aplica la herramienta MIC – MAC (Matriz de Impacto Cruzado – Matriz Aplicada a una Clasificación).

Con esta herramienta MIC-MAC se obtiene el gráfico de influencia y dependencia entre las variables, donde están clasificadas en 5 grupos, que podemos observar en el gráfico 6:

Gráfico 6 Ejemplo de un plano de Influencia – Dependencia



Fuente: ejemplo de clase de Ángela Noguera Hidalgo, Maestría en Administración en Salud, 2009

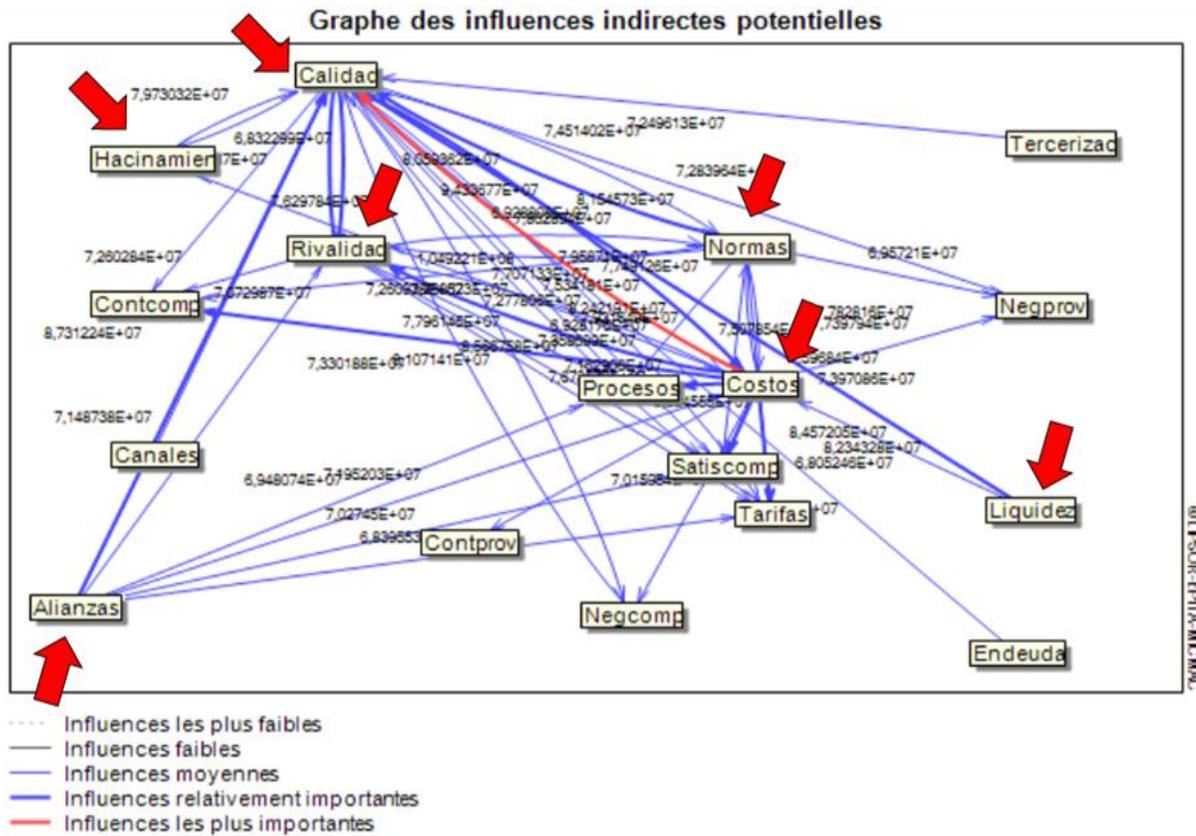
- **Variables de poder:** presentan una alta influencia sobre las demás variables, con una baja dependencia del resto de componentes.
- **Variables de conflicto:** influyen a las demás variables, pero también están condicionadas por el comportamiento de las variables que las influyen.
- **Variables de dependencia o efecto:** tienen altos niveles de dependencia, por lo que son aquellas que reciben los efectos de los cambios de las variables que las afectan.
- **Variables de indiferencia:** presentan bajos niveles de influencia y de dependencia, por lo que tienen bajo peso en las relaciones.
- **Variables de pelotón o camaleón:** son variables sin una característica definida en cuanto a dependencia – influencia en el sistema, pero que de acuerdo con el comportamiento de este, pueden tomar una característica de las anteriormente descritas.

De la misma manera, la herramienta MIC-MAC genera los gráficos de relaciones, clasificados en tres clases:

- **Relaciones directas:** muestra las variables claves en el corto plazo.
- **Relaciones Indirectas:** aportan el panorama de las variables clave en el mediano plazo.
- **Relaciones indirectas potenciales:** muestra las relaciones de las variables a largo plazo. De este gráfico se tomarán las variables clave con las que se continúa el proceso.

Un ejemplo de estas relaciones se puede observar en el gráfico número 7.

**Gráfico 7 Interpretación de Resultados del Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales**



Fuente: ejemplo de clase de Ángela Noguera Hidalgo, Maestría en Administración en Salud, 2009

De esta tabla se toman seis variables de aquellas que están ubicadas en los cuadrantes de poder y conflicto, que serán utilizadas para identificar los escenarios de futuro con la herramienta llamada SMIC (Sistema de matrices de Impacto Cruzado), la cual tiene la capacidad de analizar máximo 6 variables. Estas seis serán priorizadas teniendo en cuenta primero el estar en el cuadrante de poder, y luego por sus niveles de influencia.

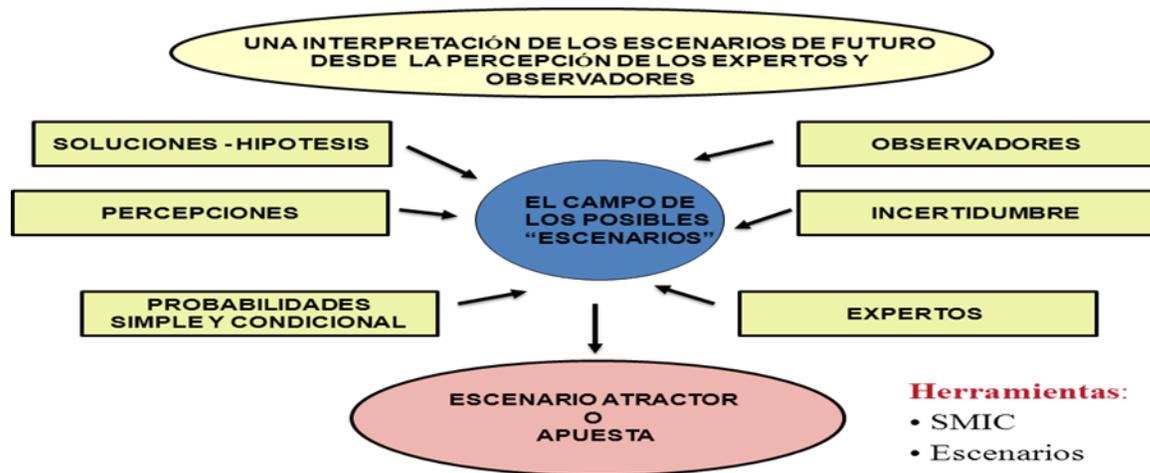
Las variables seleccionadas se pasan a una tabla que contiene el nombre de la variable, sus relaciones con otras variables (entradas y salidas), los problemas identificados por el grupo de expertos de la variable en relación con el sistema, y las soluciones propuestas a tales problemas.

### 1.4.3. Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC)

Con esta herramienta se realiza la interpretación que tiene los expertos y los observadores sobre los escenarios de futuro en estudio.

En este, las soluciones planteadas en la fase anterior se plantean a manera de pregunta, convirtiéndose en las hipótesis de futuro, las cuales serán manejadas de acuerdo con el siguiente gráfico.

Gráfico 8 Identificación del núcleo tendencial de los escenarios



Fuente: ejemplo de clase de Ángela Noguera Hidalgo, Maestría en Administración en Salud, 2009

Al aplicarse la herramienta, se identifican los escenarios o situaciones de futuro, que mediante la calificación que realice el grupo de expertos, se encontrará el escenario tendencial del sistema, con los escenarios alternativos.

El escenario tendencial muestra la situación que se tendrá en el futuro de mantenerse las condiciones iniciales, es decir, si no se realiza acciones que produzcan el cambio a futuro. Los escenarios alternativos son aquellos tanto deseables para el sistema, como no deseables. De estos se define el escenario atractor del sistema, por el cual se encaminarán las estrategias de solución de los problemas detectados, y el cumplimiento de las hipótesis de futuro.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Debido a la crisis financiera a la que se enfrentan los países más desarrollados económicamente desde el año 2008, que también ha afectado nuestra economía en pequeña escala, específicamente a la industria colombiana productora de seguros de vida, es necesario plantear nuevos esquemas de pensamientos estratégicos, pero sobretodo interactuar entre modelos sistémicos y complejos que nos ayuden a interpretar la nueva tendencia y dinámica del mundo administrativo.

Hacia el año 2009 el sector asegurador de vida en Colombia emitía en primas un valor de \$5,283 billones COP, al año 2010 de \$5,531 billones y el año 2011 de \$6,392 billones, lo que nos refleja un pequeño crecimiento en promedio del 10% en el desarrollo económico del sector, que no es nada parecido con años anteriores donde se reflejaban crecimientos del 20% al 30%, adicionalmente agregamos que el sector enfrenta un alto grado de hacinamiento competitivo, evidenciado en que 5 de las 18 compañías que lo constituyen dedican sus esfuerzos a la innovación de productos y nuevos mecanismos de servicios emitiendo el 62,5% de tales primas<sup>1</sup>. Así mismo las demás compañías han venido compitiendo en torno a lo tradicional, precios y portafolios productos similares.

Como caso de estudio se analiza una compañía establecida en Bogotá, Colombia, que cuenta con una larga trayectoria en el mercado de 36 años de funcionamiento y experiencia en el sector, que no pertenece a ningún grupo económico y sobretodo que goza de buena imagen, posicionamiento y responsabilidad para con sus clientes durante su existencia. Sin embargo, actualmente tiene un 0,8% del mercado nacional y que se ve envuelta por la problemática en común del sector, estancado en un pensamiento lineal y tradicional, fundamentado en lo que mejor ha realizado desde su fundación: producir y vender.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo orientar a la compañía hacia un direccionamiento estratégico que le permita garantizar su perdurabilidad en el sector?

### **Hipótesis a Probar**

- H1: Podremos encontrar las falencias actuales y reales de la compañía en estudio que no permiten su desarrollo sostenible.
- H2: Se podrá plantear soluciones, caminos, o lineamientos que conduzcan a la compañía a escenarios prósperos en el mediano y largo plazo.
- H3: Se logrará garantizar la perdurabilidad y competitividad de la compañía en el corto plazo

## **OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

Darle un direccionamiento estratégico a la compañía objeto de estudio para mejorar su competitividad y perdurabilidad en el tiempo, bajo la implementación del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, y la realización de un análisis estructural prospectivo.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar un panorama competitivo real y nunca evidenciado por el sector.
- Realizar su respectivo análisis de hacinamiento y espacios atractivos a explorar (Manchas Blancas).
- Aplicación de las 5 fuerzas del mercado (Michael Porter)
- Realizar una planeación por escenarios. Basados en calificaciones matriciales (MIC-MAC, SMIC)
- Plantear el análisis situacional real de la compañía. Bajo percepciones internas, externas y ayudas de herramientas (MEFE, MEFI, MPC, MEM)
- Determinar las estrategias a implementar para lograr los objetivos planteados por la compañía.
- Dar las respectivas recomendaciones responsables y metodológicas que permitan guiar la compañía hacia un direccionamiento estratégico.

## METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de Estudio

Partimos de un estudio de campo de tipo descriptivo y transversal, para posteriormente desarrollarlo de tipo estratégico y prospectivo.

### 4.2 Población de estudio

- Sector asegurador de vida en Colombia.
- Una compañía de Seguros de Vida, de capital privado, radicada en Bogotá, con participación nacional, no perteneciente a un grupo económico, como organización principal en la cual se desarrolla el estudio de trabajo propuesto.
- Gerencias competentes de la compañía en estudio que son las encargadas de orientar la organización hacia un desarrollo sostenible.
- Intermediarios financieros del sector.
- Establecimientos de planes de seguros, pensiones y cesantías, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
- Planificadores de seguros de vida.

### 4.3 Metodología

Se realizaron reuniones con el personal directivo de la organización para la obtención de la información y percepciones en torno la compañía y el sector. De este grupo de entrevistados se seleccionaron los llamados expertos y calificadores del estudio, quienes son personas altamente calificadas con más de 15 años de trabajo en el sector y en diferentes áreas, rangos e involucramiento con el sector.

Para la recolección de toda la información necesaria, se realizaron encuestas dirigidas, entrevistas, y reuniones de grupos de trabajo con los expertos e involucrados con el sector. Esta información se trabajó a través de las herramientas necesarias, y se transcribió a varios software metódicos que la procesaban de manera matricial, arrojando un primer análisis del cual partimos para construir los escenarios.

Análisis: El análisis y validación de la información obtenida se realizó por las directivas de la empresa en estudio, asesorados por los dos investigadores del proyecto (*Autores de Tesis*) y el documento final de estudio se validó de acuerdo con las normas técnicas exigidas por la Universidad del Rosario, con los subproductos que igualmente se exigen.

## DESARROLLO

### FASE 1: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO

Junto con las corporaciones financieras, los bancos, las fiduciarias, las bolsas de valores y las compañías de financiamiento comercial, el sector asegurador conforma el Sistema Financiero Colombiano. Las compañías de seguros son instituciones financieras especializadas en asumir riesgos de terceros mediante la expedición de pólizas de seguros. Son entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y deben estar constituidas como sociedades anónimas.

En Colombia existen dos tipos de compañías de seguros: las generales y las de vida. Las compañías de seguros generales se especializan en expedir pólizas para cubrir los riesgos de robo, hurto, daños, transporte de mercancías, protección contra incendios, terremotos, lucro cesante, manejo y cumplimiento y las demás actividades para las que este autorizada a expedir pólizas. De otra parte, las compañías de seguros de vida cubren los riesgos de muerte, accidentes personales, hospitalización y cirugía, salud, etc., en forma individual o colectiva.

El presente trabajo se desarrolló en una de las compañías de Seguros de Vida en el país. Estas organizaciones buscan garantizar la protección de las personas, asumiendo las pérdidas resultantes de la materialización del riesgo amparado, en virtud de un contrato de seguro pactado para cubrir los eventuales siniestros que sufran sus clientes.

#### 5.1 Proceso de identificación del sector estratégico

El sector estratégico corresponde a las sociedades que compiten directamente con la empresa en estudio, que a su vez hacen parte del sector económico en el que se encuentran las compañías de seguros de vida.

##### 5.1.1. Descripción del sector económico

Como se mencionó, el sector económico al cual pertenece la empresa objeto de nuestro estudio corresponde al de las compañías de seguros especializadas en la venta de seguros de personas, o más comúnmente llamados seguros de vida.

En Colombia, este sector asegurador se encuentra clasificado en la Clasificación CIIU versión 3.1 A.C., de enero de 2007, de la siguiente manera:

Sección J : Intermediación financiera

División 66 : Establecimiento y gestión de planes de seguros, de pensiones y cesantías, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria.

Grupo 660 : Establecimiento y gestión de planes de seguros, de pensiones y cesantías, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria.

Clase 6602 : Planes de seguros de vida

Para junio de 2011, la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA) informa que en el sector económico de los seguros de vida en Colombia está conformado por 25 empresas aprobadas para operar el ramo de los seguros de Vida y Personas, las cuales son:

- ACE Seguros S.A.
- Aseguradora Colseguros S.A.
- Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda. Entidad Cooperativa
- BBVA Seguros
- Cardif Colombia Seguros Generales S.A.
- Chartis Seguros Colombia S.A.
- Chubb de Colombia Compañía de Seguros S.A.
- Colmena Compañía de Seguros de Vida S.A.
- Compañía de Seguros de Vida Aurora
- Compañía Mundial de Seguros S.A.
- Generali Colombia Seguros Generales S.A.
- Global Seguros de Vida S.A.
- Grupo Empresarial Bolívar
- La Equidad Seguros Organismo Cooperativo
- Liberty Seguros S.A.
- Mapfre Colombia Vida Seguros S.A.
- Metlife Colombia Seguros de Vida S.A.
- Pan American de Colombia Compañía de Seguros
- Positiva Compañía de Seguros S.A.
- QBE Seguros S.A.
- RSA Seguros
- Seguros Alfa S.A.
- Seguros Colpatria S.A.
- Seguros de Vida del Estado S.A.
- Seguros de Vida Suramericana S.A.

Al realizar en análisis del comportamiento económico del sector, para el año 2011, encontramos que tuvo un incremento del 5% en las ventas con respecto al año anterior, emitiendo 5,5 billones de pesos en primas, distribuidos de la siguiente manera.

<sup>x</sup>Tabla 1 Comparativo primas emitidas entre 2010-2011

COMPAÑÍAS	PRIMAS EMITIDAS			
	Valor		Incremento	
	Dic-10	Dic-11	Valor	%
SURAMERICANA	1.320.160	1.505.556	185.396	14%
BOLIVAR	743.530	801.097	57.567	8%
ALFA	580.928	661.347	80.419	14%
MAPFRE	524.787	632.325	107.538	20%
ARP SURA	402.419	481.164	78.745	20%
POSITIVA	333.189	410.776	77.587	23%
COLSEGUROS	296.463	351.234	54.771	18%
COLMENA ARP	275.752	307.687	31.935	12%
COLPATRIA	282.193	311.198	29.005	10%
LIBERTY	157.645	184.731	27.086	17%
METLIFE	117.940	132.437	14.497	12%
BBVA	166.825	204.610	37.785	23%
EQUIDAD	92.176	111.206	19.030	21%
GLOBAL	108.326	143.258	34.932	32%
<b>ESTADO</b>	<b>46.727</b>	<b>53.677</b>	<b>6.949</b>	<b>15%</b>
GENERALI	33.598	38.768	5.170	15%
PANAMERICAN	6.442	8.398	1.956	30%
AURORA	28.782	28.931	149	1%
SKANDIA	13.559	24.276	10.716	79%
<b>TOTAL</b>	<b>5.283.414</b>	<b>5.531.442</b>	<b>248.029</b>	<b>5%</b>

Cifras en millones de pesos

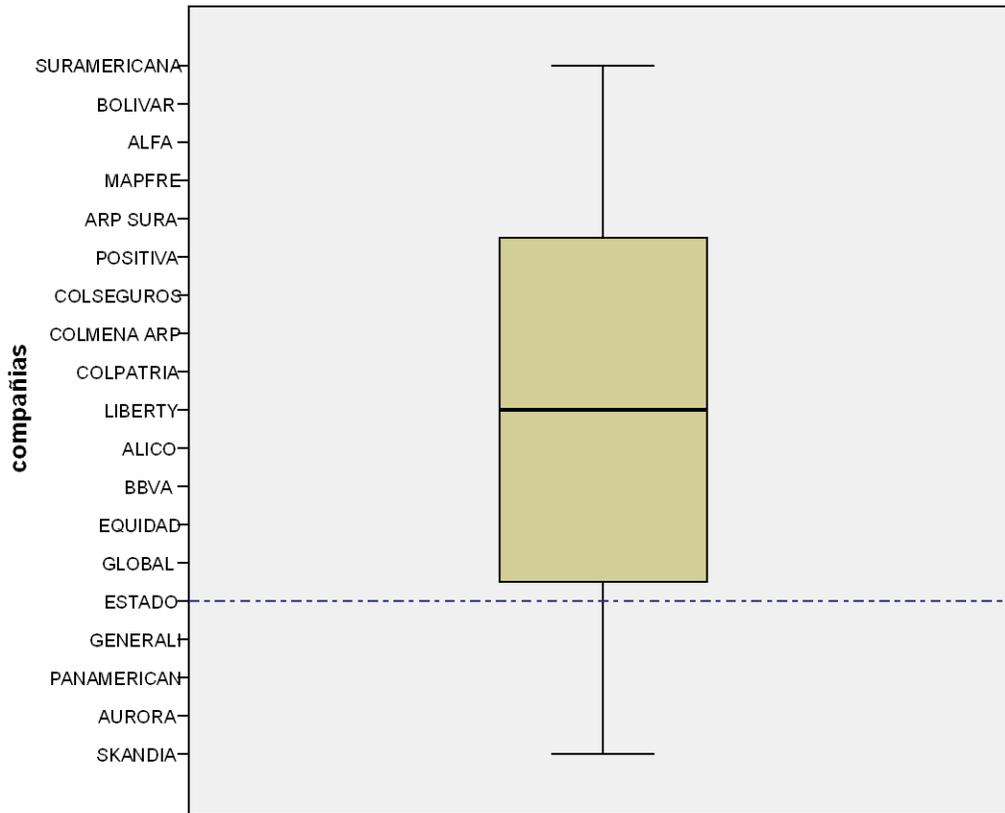
FUENTE: Fasecolda estadísticas de la Industria Aseguradora y de Capitalización.

Índices de gestión del Estado de Resultados por Compañías. Comparativo enero – diciembre 2010 vs enero – diciembre 2011

Con respecto al año 2010, la Compañía de Seguros de Vida en estudio presentó un incremento del 15% en sus primas emitidas, que fue tres veces más que el promedio del sector. Sin embargo, se encuentra en una posición estratégica débil dada por la pequeña participación en el mercado, ya que tuvo solo un 0,8% del total de las primas en el año 2011. Esto se confirma en el siguiente gráfico de análisis de cuartiles, en donde se observa que esta Compañía de Vida se encuentra en el primer cuartil, con cuatro empresas más.

<sup>x</sup> Las primas emitidas son primas correspondientes a contratos perfeccionados o prorrogados en el ejercicio, cuyos recibos se hayan emitido durante el ejercicio.  
(<http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?p/prima-emitida.htm> )

**Gráfico 9 Análisis de cuartiles del tamaño de las Compañías de Vida en Colombia, diciembre 2011**



FUENTE: Gráfico realizado en Excel 2007

Con respecto a los siniestros incurridos<sup>xi</sup>, es decir los siniestros pagados y los correspondientes movimientos en las reservas que por ley deben constituir las empresas, en el 2011 hubo un incremento del 17%; sin embargo, se mantuvo en 46% la siniestralidad en el 2011, comparado con el 2010.

<sup>xi</sup> Siniestros Incurridos: es el valor de los siniestros una vez son deducidos los reembolsos de coaseguro, reaseguro y son incluidas las reservas de siniestros. Se calcula de la siguiente forma:  
 Siniestros Incurridos = Siniestros retenidos + incremento reservas de siniestros

Tabla 2 Comparativo Siniestralidad Incurrida entre 2010 y 2011

COMPAÑÍAS	SINIESTROS INCURRIDOS					
	Valor		Incremento		% Siniestralidad Cia	
	Dic-10	Dic-11	Valor	%	Dic-10	Dic-11
SURAMERICANA	768.942	851.532	82.590	11%	75%	71%
BOLIVAR	360.897	417.832	56.935	16%	64%	68%
ALFA	317.679	426.859	109.180	34%	94%	127%
MAPFRE	214.426	255.439	41.013	19%	72%	89%
ARP SURA	237.358	273.864	36.505	15%	60%	57%
POSITIVA	408.429	473.177	64.748	16%	125%	118%
COLSEGUROS	222.006	246.260	24.254	11%	82%	80%
COLMENA ARP	112.649	127.329	14.681	13%	41%	42%
COLPATRIA	131.151	152.553	21.402	16%	55%	52%
LIBERTY	74.972	78.802	3.830	5%	51%	47%
METLIFE	15.289	17.146	1.857	12%	25%	26%
BBVA	46.625	78.664	32.039	69%	80%	86%
EQUIDAD	58.707	63.398	4.691	8%	65%	57%
GLOBAL	35.337	57.052	21.715	61%	N.A	N.A
<b>ESTADO</b>	<b>19.020</b>	<b>22.252</b>	<b>3.232</b>	<b>17%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>
GENERALI	13.068	13.002	(66)	-1%	58%	49%
PANAMERICAN	4.098	3.763	(335)	-8%	61%	43%
AURORA	20.841	20.535	(306)	-1%	73%	71%
SKANDIA	9.168	10.175	1.007	11%	79%	125%
<b>TOTAL</b>	<b>3.070.664</b>	<b>3.589.636</b>	<b>518.973</b>	<b>17%</b>	<b>73%</b>	<b>75%</b>

Cifras en millones de pesos

FUENTE: Fasecolda, Estadísticas de la Industria Aseguradora y de Capitalización.

Índices de gestión del Estado de Resultados por Cías. Comparativo a diciembre 2010 vs diciembre 2011

La Compañía de seguros de Vida en estudio tuvo una pequeña disminución en el valor de la siniestralidad. Sin embargo, en el 2011 presentó una siniestralidad incurrida muy por debajo de la media del sector. El haber tenido una siniestralidad baja y de hecho un equilibrada con respecto el año anterior ya es un aspecto positivo que mejora aun más teniendo en cuenta el incremento de las primas que se obtuvo ya que representa un aumento en el margen de ganancia y así mejorar una posición estratégica para los próximos años.

Por tanto, la compañía presentó una mejoría importante en el resultado técnico, o utilidad operacional, de 2011 haciendo que fuera una de las empresas con menores pérdidas para el ejercicio. Así mismo, el sector presentó un resultado técnico negativo en el 2011, pero considerablemente menor con respecto al resaltado del 2010.

Tabla 3 Comparativo del Resultado Técnico entre 2010 y 2011

COMPAÑIAS	RESULTADO TECNICO NETO					
	Valor		Incremento		% Margen Técnico	
	Dic-10	Dic-11	Valor	%	Dic-10	Dic-11
SURAMERICANA	(128.646)	(68.648)	59.999	47%	-10%	-5%
BOLIVAR	(58.745)	(88.666)	(29.921)	-51%	-8%	-11%
ALFA	(30.969)	(151.817)	(120.848)	-390%	-5%	-23%
MAPFRE	(34.897)	(60.415)	(25.518)	-73%	-7%	-10%
ARP SURA	(4.065)	3.006	7.071	174%	-1%	1%
POSITIVA	(273.159)	(332.909)	(59.750)	-22%	-82%	-81%
COLSEGUROS	(56.286)	(58.680)	(2.393)	-4%	-19%	-17%
COLMENA ARP	28.237	30.211	1.974	7%	10%	10%
COLPATRIA	(48.423)	(39.760)	8.663	18%	-17%	-13%
LIBERTY	(5.157)	(2.517)	2.640	51%	-3%	-1%
METLIFE	(22.009)	(27.868)	(5.858)	-27%	-19%	-21%
BBVA	(28.543)	(37.116)	(8.573)	-30%	-17%	-18%
EQUIDAD	(9.324)	(1.322)	8.003	86%	-10%	-1%
GLOBAL	(77.596)	(87.123)	(9.527)	-12%	-72%	-61%
<b>ESTADO</b>	<b>(1.483)</b>	<b>(863)</b>	<b>620</b>	<b>42%</b>	<b>-3%</b>	<b>-2%</b>
GENERALI	(2.205)	(264)	1.941	88%	-7%	-1%
PANAMERICAN	(2.311)	(1.133)	1.178	51%	-36%	-13%
AURORA	3.140	1.125	(2.014)	-64%	11%	4%
SKANDIA	(15.961)	(14.031)	1.930	12%	-118%	-58%
<b>TOTAL</b>	<b>(768.405)</b>	<b>(938.788)</b>	<b>-170.384</b>	<b>-22%</b>	<b>-14%</b>	<b>-15%</b>

Cifras en millones de pesos

FUENTE: Fasecolda, Estadísticas de la Industria Aseguradora y de Capitalización.

Índices de gestión del Estado de Resultados por Cías. Comparativo a diciembre 2010 vs diciembre 2011

Sin embargo, cuando se incluyen las ganancias no operacionales, dadas principalmente por el manejo financiero de las reservas, el sector presenta una utilidad positiva importante en los dos años examinados.

Tabla 4 Comparativo Utilidad Neta entre 2010 y 2011

COMPAÑÍAS	UTILIDAD NETA			
	Valor		% Margen Neto	
	Dic-10	Dic-11	Dic-10	Dic-11
SURAMERICANA	116.275	99.740	9%	7%
BOLIVAR	117.159	63.701	16%	8%
ALFA	458.909	(66.536)	79%	-10%
MAPFRE	14.789	23.997	3%	4%
ARP SURA	55.360	66.066	14%	14%
POSITIVA	30.628	20.561	9%	5%
COLSEGUROS	11.443	26.245	4%	7%
COLMENA ARP	61.112	66.261	22%	22%
COLPATRIA	88.678	(49.439)	31%	-16%
LIBERTY	11.291	11.988	7%	6%
METLIFE	(1.618)	(2.800)	-1%	-2%
BBVA	24.704	34.082	15%	17%
EQUIDAD	109	2.786	0%	3%
GLOBAL	1.040	(22.656)	1%	-16%
<b>ESTADO</b>	<b>2.472</b>	<b>2.557</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
GENERALI	(1.213)	1.101	-4%	3%
PANAMERICAN	(2.683)	307	-42%	4%
AURORA	4.811	1.672	17%	6%
SKANDIA	3.982	2.819	29%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>997.250</b>	<b>282.452</b>	<b>18%</b>	<b>4%</b>

Cifras en millones de pesos

FUENTE: Fasecolda, Estadísticas de la Industria Aseguradora y de Capitalización.

Índices de gestión del Estado de Resultados por Cías. Comparativo a diciembre 2010 vs diciembre 2011

Aunque la Compañía de Seguros de Vida en estudio presenta un leve crecimiento en la utilidad para el último año, esta es considerablemente baja con respecto a la media del sector, así que no se puede decir que haya un crecimiento real.

Para hacer un análisis más profundo del sector, utilizaremos el ROA (Rentabilidad Sobre el Activo), ya que este indicador es de gran importancia por ser utilizado para realizar análisis financieros y, hoy en día, para la toma de decisiones estratégicas, midiendo la rentabilidad que se ha generado con respecto los activos que represente la compañía; y se expresa habitualmente en porcentaje. Se calcula dividiendo la utilidad neta de la entidad entre los activos totales de la misma. Estratégicamente, el Roa es una medida que sirve para el cálculo de asimetrías en la estabilidad empresarial y a su vez de hacinamiento cuantitativo en sectores estratégicos como se muestra a continuación.

Para realizar el análisis cuantitativo seleccionamos el ROA como indicador de medida asimétrica, y además se realizaron cálculos estadísticos (Media, Mediana, Tercer Cuartil, Desviación Estándar y el Coeficiente de Variación), con los cuales

se marcan los rangos y zonas de hacinamiento, en donde se ubica el estado en el que se encuentra la compañía. Los resultados del procesamiento de datos se ven en la tabla número 6.

Tabla 5 Indicadores Estadísticos para el sector asegurador de vida

Años	dic-10	dic-11
Media	4,39%	3,03%
Mediana	3,20%	2,90%
Desviación Estándar	4,50%	5,54%
Varianza	0,20%	0,31%
Cuartil 0 (Min)	-2,20%	-10,10%
Cuartil 1 (25%)	2,33%	-3,50%
Cuartil 2 (50%)	6,85%	3,10%
Cuartil 3 (75%)	11,38%	9,70%
Cuartil 4 (Max)	15,90%	16,30%

Con estos resultados, se determinaron las siguientes zonas de distribución:<sup>xii</sup>

- Zona 1 (Desempeño superior): Empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer Cuartil.
- Zona 2 (Desempeño medio): Empresas ubicadas entre la media y el tercer Cuartil.
- Zona 3 (Morbilidad): Empresas ubicadas entre la media y la mediana.
- Zona 4 (Perdurabilidad comprometida): Empresas ubicadas entre la media
- Zona 5 (Estado tanático): Empresas con resultados negativos en el ROA.

Con esta información, podemos acomodar las compañías que conforman el sector económico como se muestra en la Tabla número 5 de acuerdo con el resultado del indicador seleccionado.

---

<sup>xii</sup> Definiciones basadas en los criterios de clasificación del libro *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos* de (Fernando Restrepo & Hugo Rivera) Pg 51.

Tabla 6 Comparativo del ROA entre 2010 y 2011, y determinación del hacinamiento

COMPAÑÍAS	RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)		ZONAS DE HACINAMIENTO	
	dic-10	dic-11	dic-10	dic-11
SURAMERICANA	5%	4%	Zona 2	Zona 2
BOLIVAR	6,30%	5,10%	Zona 2	Zona 2
ALFA	10,20%	16,30%	Zona 2	Zona 1
MAPFRE	1,70%	1,90%	Zona 4	Zona 4
ARP SURA	8,90%	6,70%	Zona 2	Zona 2
POSITIVA	1,60%	0,60%	Zona 4	Zona 4
COLSEGUROS	3,20%	1,00%	Zona 4	Zona 4
COLMENA ARP	10,50%	11,00%	Zona 2	Zona 1
COLPATRIA	15,90%	7,60%	Zona 1	Zona 2
LIBERTY	5,50%	3,30%	Zona 2	Zona 2
ALICO	-0,80%	-0,60%	Zona 5	Zona 5
BBVA	1,20%	2,90%	Zona 4	Zona 4
EQUIDAD	2,10%	0,10%	Zona 4	Zona 4
GLOBAL	2,50%	0,10%	Zona 4	Zona 4
ESTADO	2,90%	3,10%	Zona 4	Zona 2
GENERALI	3,70%	-3,60%	Zona 3	Zona 5
PANAMERICAN	-2,20%	-10,10%	Zona 5	Zona 5
AURORA	5,80%	6,70%	Zona 2	Zona 2
SKANDIA	-0,60%	1,40%	Zona 5	Zona 4
<b>TOTAL</b>	<b>4,39%</b>	<b>3,03%</b>		

FUENTE: Fasecolda, Fasecolda, Estadísticas de la Industria Aseguradora y de Capitalización. Índices de gestión del Estado de Resultados por Compañías. Comparativo enero – diciembre 2010 vs enero – diciembre 2011

Finalmente, en las siguientes gráficas se puede ilustrar y ubicar las zonas de desempeños según el sector estratégico de los seguros de vida en Colombia; a su vez, se realiza un comparativo entre el 2010 – 2011 ubicando a la compañía Seguros de Vida en estudio.

Gráfico 10 Zona de desempeño para la Compañía de Vida en estudio en el 2010

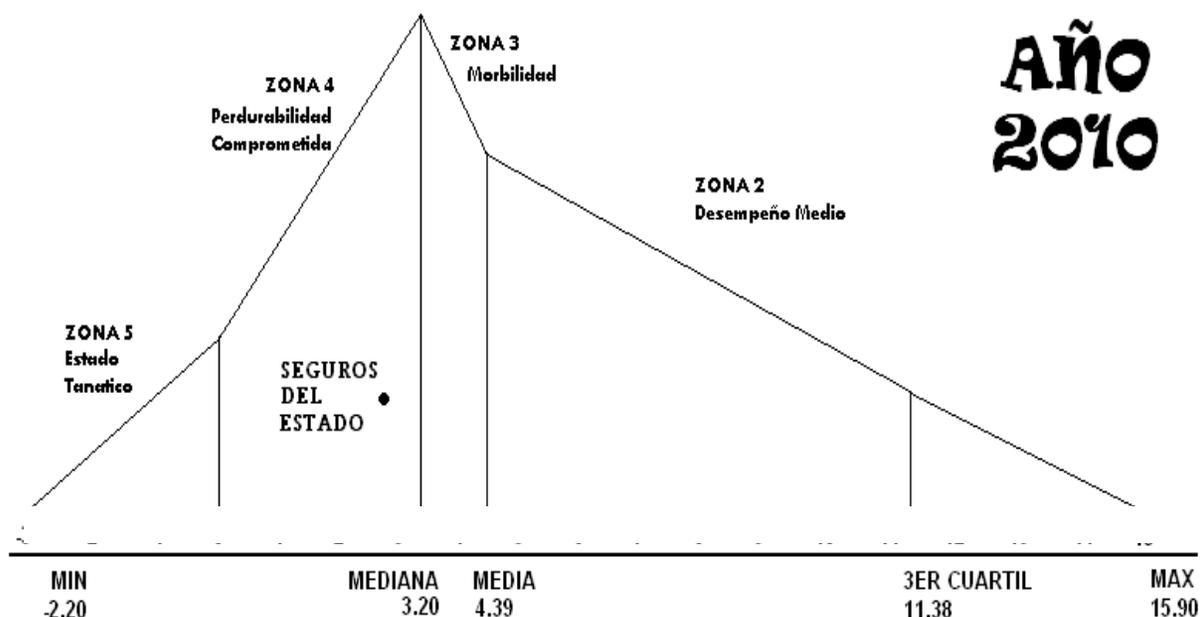
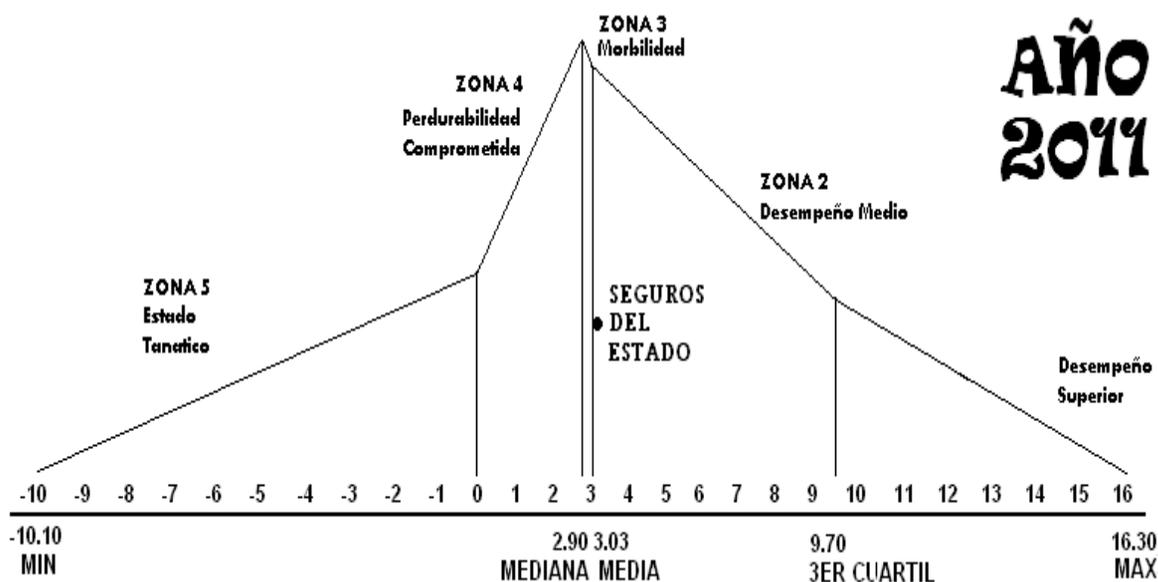


Gráfico 11 Zona de desempeño para la Compañía de Vida en estudio en el 2011



Se observa cómo ha mejorado levemente su ejercicio en el sector, ubicándose en la zona 2 de desempeño medio, que genera más posibilidades de cambios estratégicos con fines de lograr el desempeño superior.<sup>xiii</sup>

<sup>xiii</sup> Los cuadros y las dos graficas fueron elaboradas con base la misma metodología que propone el libro Análisis Estructural de Sectores Estratégicos de (Fernando Restrepo & Hugo Rivera), y analizado por los investigadores de este trabajo.

### 5.1.2. Servicios ofrecidos por las Compañías de Seguros de Vida

Las aseguradoras de vida ofrecen un instrumento financiero que cubrirá el posible detrimento patrimonial que se presente en el asegurado o sus beneficiarios, como consecuencia de sufrir un evento inesperado que afecte su salud o su vida, durante la vigencia del seguro. En Colombia se venden los siguientes tipos de seguros (*FASECOLDA*):

- **Vida individual:** cubre la muerte de un solo individuo asegurado.
- **Seguros colectivos y de grupo:** amparan el riesgo de muerte de varias personas que tienen un vínculo social o económico en común, reunidas bajo una misma póliza.
- **Accidentes personales:** ampara los efectos como son la muerte, invalidez, o la desmembración, que se presenten en el asegurado como consecuencia de un accidente sufrido por este.
- **Seguros de salud:** son seguros que cubren los gastos hospitalarios y no hospitalarios en que el asegurado deba incurrir como consecuencia de un accidente o una enfermedad que se presenten dentro de la vigencia del seguro.
- **Seguro educativo:** está diseñado para que el beneficiario reciba un dinero que podrá disponer libremente en los gastos generados por su educación, en caso del fallecimiento o invalidez del asegurado.
- **Exequias:** cubren los gastos derivados de la asistencia exequial al momento de fallecer el asegurado.

De acuerdo con las necesidades del cliente (asegurado) se realiza el producto adecuado, siempre dentro del marco legal colombiano.

### 5.1.3. Necesidades y expectativas que se tratan de satisfacer

Los seguros de vida son utilizados para reducir o eliminar la probabilidad de pérdida financiera ante la ocurrencia de un riesgo que afecte la salud o la vida misma del asegurado. No disminuye la probabilidad del riesgo en sí.

Busca proteger el patrimonio y garantizar el bienestar de sus dependientes o beneficiarios al momento de fallecer el asegurado, o tener una pérdida de su estado de salud tal, que le impida continuar percibiendo los ingresos que normalmente recibe por su actividad económica.

### 5.1.4. Canales por los que se distribuye

Para lograr la venta de nuevas pólizas, crecer en la participación del mercado, las empresas utilizan 2 tipos de canales de distribución:

El Canal Directo, que está dado cuando la Compañía de Seguros de Vida tiene su fuerza de ventas propia (asesores comerciales) quienes llegan directamente al cliente. O a través del Internet, haciendo publicidad y mercadeo.

El Canal Indirecto (agente/intermediario), en el que la Aseguradora puede llegar al cliente a través de un tercero externo a la compañía, que puede ser un agente independiente, una agencia o un corredor de seguros, quienes buscan la vinculación del cliente (asegurable) a la compañía. De acuerdo con las políticas de la Compañía de Vida en estudio, este es su principal canal.

### **5.1.5. Determinación del Sector Estratégico**

Cuando se hace el análisis del sector estratégico, es necesario recopilar la mayor información posible tanto macroeconómica como microeconómica, de los últimos años de cada compañía perteneciente al sector económico según la clasificación internacional industrial uniforme CIIU. Por tanto, es necesario contar con los antecedentes económicos, la estructura de la cadena productiva, las variables macroeconómicas como la evolución del PIB, las perspectivas del sector y la información financiera de cada uno de las compañías. A partir de esto, se busca encontrar similitudes competitivas, en cuanto al posicionamiento, tamaño, rendimientos financieros, portafolio de servicios, canales de distribución y necesidades que satisfagan en común y que permitan producir datos comparables a escala iguales. Las compañías que clasifiquen bajo estos parámetros conforman el SECTOR ESTRATÉGICO.

Dadas las características que presentan las compañías especializadas en la venta de seguros de personas, o más comúnmente llamados seguros de vida, acudimos a los expertos participantes de este estudio y de acuerdo con sus conceptos basados en productos vendidos, tamaño de las compañías, y lo que para ellos son los competidores directos, consideraron que el sector estratégico de la Compañía está conformado por Liberty Seguros S.A., Mapfre Colombia Vida Seguros S.A., Positiva Compañía de Seguros S.A. y Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda.

### **5.2 Matriz de panorama competitivo**

Como su nombre lo dice, se trata de lograr una visión panorámica del sector estratégico en el cual nuestra compañía compite, con este panorama se identifica su posición estratégica y la de los rivales, encontrando coincidencias y diferencias competitivas, hacinamientos o tendencias a la imitación para ubicar las manchas blancas que se encuentran dentro del sector estratégico, que según Restrepo y Rivera (2008), son “los espacios del mercado no atendidos o débilmente atendidos” y que pueden ser entendidos como oportunidades de nuevos mercados potenciales, que ayudan a la generación de una ventaja competitiva.

Para levantar el Panorama Competitivo del sector estratégico que se determinó, se obtuvo la información necesaria a partir de expertos que trabajaron en alguna o varias compañías del mismo sector y utilizamos los medios de divulgación más

frecuentes como son las páginas de internet de las compañías, así como de folletos y plegables entregados por las mismas, la superintendencia financiera y la de sociedades. Una vez investigado a profundidad el sector e indagando en el conocimiento de los expertos hemos propuesto un panorama inicial el cual encontramos acertado para este estudio (Ver anexo 1).

### 5.2.1. Determinación del nivel de imitación y hacinamiento

Partiendo de un análisis cuantitativo, encontramos comportamientos de hacinamiento en las zonas 2 y 4 que corresponden a tener una perdurabilidad comprometida y un desempeño medio respectivamente en el sector. Por tanto, puede decirse que la asimetría financiera es mayor aunque el sector haya tenido una leve mejoría, que no fue significativa, ya que continua la tendencia a la imitación; en cuanto la diferencia entre la media y el tercer Cuartil, se redujo para el año 2010, pero sigue siendo una zona difícil de alcanzar para muchas compañías.

Asimetría financiera existe ya que en las zonas 2 y 4 por los últimos años ha mantenido el mismo número de compañías al igual que la zona 5, lo que significa que no se ha visto una mejoría, y por lo contrario, se sigue haciendo lo mismo y nada por mejorar. En cuanto las zonas 1 y 5 son las menos hacinadas y refieren a las zonas de alta mortalidad y desempeño con tan solo 2 y tres compañías lo que corrobora una alta concentración de datos medios.

Como conclusión este es un sector con un alto grado de imitación, concentración con señales de morbilidad y mortalidad en el que solo sobresalen 2 empresas pero aun así no podríamos decir que está totalmente hacinado para ello necesitaríamos complementarlo con más estudios.

**Tabla 7 Número de compañías de seguros de vida por zonas de hacinamiento**

Zonas	Diciembre - 10	Diciembre-11
Zona 1	1	2
Zona 2	7	7
Zona 3	1	-
Zona 4	7	7
Zona 5	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
Zona 1	Empresas con ROA mayor al tercer Cuartil	
Zona 2	Empresas con ROA entre la Media y tercer Cuartil	
Zona 3	Empresas con ROA entre la Mediana y Media	
Zona 4	Empresas con ROA positivo inferior a la Mediana	
Zona 5	Empresas con ROA Negativo	

### 5.3 Análisis estructural de las fuerzas de mercado

El análisis de las fuerzas del mercado utiliza el modelo de Michael E. Porter (2004<sup>a</sup>) apoyado en una metodología soportada en un Software<sup>xiv</sup> que incluye algunas variables nuevas y otras que se interpretan de forma particular, el cual es un producto académico registrado por la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Las cinco fuerzas desarrolladas por Porter son:

**Nuevos participantes:** El propósito de esta primera fuerza, es identificar el riesgo de ingreso existente de nuevas empresas al sector, puesto que en parte, un sector se vuelve atractivo por las barreras de entrada que presenta. Para identificar ese riesgo de ingreso, se recurre al estudio de tres inductores elementales que se enfocan en los nuevos participantes. El primer inductor habla de las barreras de entrada que existen en el mercado en cuanto a costos, posicionamiento y barreras que no caben en las dos categorías anteriores.

**Proveedores:** Esta fuerza tiene como objetivo, identificar el nivel de poder de negociación del proveedor en el sector estratégico, pues un mercado en el cual los proveedores impongan sus precios y tamaños, no será atractivo para los clientes. La situación será más complicada, en la medida en que el proveedor no tenga sustitutos o en el peor de los casos, si a este le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

**Competidores:** En esta fuerza, se busca identificar la intensidad de la rivalidad en el sector estratégico, dado que para una empresa, es muy difícil competir en un mercado en el cual sus competidores están posicionados, manejen altos costos fijos y son numerosos. Para Porter, es necesario identificar algunos factores como fuente de rivalidad, tales como la poca concentración del sector, el crecimiento o contracción de la demanda, los costos fijos sectoriales, el índice de diferenciación estratégica del sector bajo, las barreras de salida del mercado y las barreras de entrada altas con barreras de salida bajas.

**Sustitutos:** En esta fuerza, como su mismo nombre lo indica, se determina el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico. Es importante aclarar, que un mercado no es del todo atractivo cuando posee muchos sustitutos reales o potenciales, más aún, cuando estos brindan mejores precios, tecnología más avanzadas, mayores beneficios, entre otros.

**Compradores:** La quinta fuerza, permite establecer el poder de negociación del comprador en el sector estratégico. Es evidente, que un mercado no es atractivo, en la medida en que sus compradores son organizados, tienen un producto no diferenciado con muchos sustitutos y de bajo costo, puesto que pueden hacer sustituciones por un costo igual o menor. Es por eso que “a mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de

---

<sup>xiv</sup> Metodología para la lectura de las tablas y los gráficos del software que permite evaluar cada una de las fuerzas del mercado a través de un código de calificación.

precio, de mayor calidad y servicios” (Restrepo y Rivera, 2008, p.133), que finalmente genera una disminución en los márgenes de utilidad.

### **5.3.1. Calificación de las fuerzas del mercado**

Para la validación de la siguiente herramienta se encuestaron a 7 expertos del sector estratégico, con trayectoria y conocimientos bastos sobre las aseguradoras de vida y su entorno, una vez los expertos han calificado la herramienta presentada por Fernando Restrepo por medio del software diseñado por la facultad de administración de la Universidad del Rosario, se procede a sacar un indicador estadístico (la moda) con el ánimo de ponderar sus apreciaciones y calificaciones buscando un mayor grado de coincidencia entre los participantes y así sacar una sola calificación.

### **5.3.2. Riesgo de ingreso**

#### ***Niveles de economías a escala***

Con respecto a esta variable se encontraron ciertas características relevantes para el estudio. En el sector se evidencia competidores líderes que están aprovechando el gran tamaño del mercado. Sin embargo, el grado de crecimiento escalonadamente es bajo ya que son compañías prestadoras de servicios y no ven la necesidad de adquirir otras compañías o conformación de nuevas porque no les representaría significativamente aumentos en sus beneficios, y realmente la forma de cubrir mercados lo hacen con presencia de fuerza de ventas y comercialización de sus productos, lo cual mejora su eficiencia y reduce costos.

#### ***Operaciones compartidas***

Aunque en el sector existe una federación de aseguradores donde sus actividades están encaminadas hacia reconocimientos nacionales, solicitudes ante instancias gubernamentales, logro de consensos por una competencia sana, y el desarrollo del propio sector, no se evidencia trabajos conjuntos o alianzas estratégicas que permitan ser más estrecho la competencia y el posible ingreso de nuevos competidores. Todo esto en línea con la normatividad referente al manejo de los datos personales y la libre competencia.

#### ***Acceso privilegiado a materias y primas***

El acceso a las materias primas para el sector asegurador de vida en Colombia no existe, ya que su principal insumo de trabajo son las personas y la materia prima sería el servicio de aseguramiento, por tanto si una compañía quiere tener accesos a privilegios lo debe hacer por su propios medios basados en servicios, con valor agregado y generando un reconocimiento que conlleve a preferencias particulares.

### ***Procesos productivos especiales***

En el sector no se manejan procesos o servicios especiales, la mayoría están impartidos bajo unas políticas y regulaciones estatales; por tanto las compañías se deben regir por estas, siendo controladas y vigiladas para que se den en su mayor eficacia sin generar desigualdades, y como se ha dicho competir por servicio y mejoras en la calidad.

### ***Curva de aprendizaje***

En el sector se observa que las compañías se encuentran en constante desarrollo de aprendizaje ya que se adaptan a las necesidades y tendencias que surgen en el consumidor, como son el estilo de vida y calidad de vida. Esto ha logrado una gran capacidad de innovación en la creación de nuevos productos que satisfagan las necesidades de las personas y, por ende, dar la importancia a la conformación de una cultura aseguradora en Colombia.

### ***Curva de experiencia***

La experiencia constituye un factor relevante para la entrada de nuevos competidores al sector, ya que se debe conocer suficiente de él, de la cultura del colombiano, de las barreras normativas, y sobre todo tener experiencia y compromiso para lograr el cumplimiento estándar del servicio, conocer y estar al tanto de los cambios en el entorno y actuar de manera oportuna.

### ***Tecnología***

El sector asegurador de vida en Colombia no requiere de tecnología tan sofisticada, lo más relevante es tener un buen sistema operativo y de información que permita enlazar la base de datos tanto de la fuerza de ventas con los demás departamentos y obtener la mejor información del cliente o su historial, lo cual hace que esta barrera no sea alta.

### ***Costos de cambio***

El sector está expuesto a las externalidades que sufran por políticas gubernamentales o el mismo sector financiero de Colombia, y esto puede elevar los costos en un momento determinado y verse reflejado en el precio final al consumidor. Este suceso no es muy concurrente ya que, se puede decir que ha existido una estabilidad a lo largo de la cultura aseguradora convirtiéndose en una barrera baja para el sector.

### ***Tiempos de respuesta***

Los competidores de este sector responden rápidamente a las necesidades de los consumidores, ya que ofrecen gran variedad de productos cada vez más

innovadores y que se están llevando por canales más accesibles y poniendo el producto al alcance del consumidor de manera más fácil y viable.

### ***Posición de marca y diseño***

A nivel general, existe un bajo nivel de posicionamiento de la marca y diseño en el sector, el seguro de vida en Colombia aun no está muy acreditado debido a la baja cultura aseguradora que existe en el país, es decir la importancia por asegurar la vida aun no hace parte de las prioridades del colombiano en algunos segmentos de población.

### ***Posición de servicio***

Esta es una de las barreras más altas que existe en el sector, ya que realmente la competitividad está dada por el servicio: quien logre desarrollar mejores canales de servicios y brindarlo de manera exclusiva conseguirá alcanzar niveles altos de desarrollo y en este término el sector cuenta con una gran trayectoria en servicio que exigirá al competidor nuevo ponerse a la vanguardia para no quedarse a la deriva.

### ***Posición de precio***

Dentro del sector existe una gran variedad de competidores, sin embargo es la Superintendencia Financiera quién vigila arduamente el comportamiento de las compañías, y por ende sus tarifas de servicios, así que los precios en parte están controlados por esta. Sin embargo, solo limitan los toques máximos lo que hace que las compañías compitan bajo el lema del mejor postor en tasa, con excelentes cubrimientos y servicios, por lo tanto el que quiera entrar al sector deberá hacerlo con precios bajos de acuerdo a la elasticidad de la demanda.

### ***Niveles de Inversión***

Como ya se había dicho, dentro del sector no se necesita implementar altos grados de tecnología, sin embargo un requisito indispensable es contar con un gran respaldo (Reasegurador) y para ello debe demostrar que puede cumplir con los cubrimientos necesarios para garantizar el servicio a los asegurados. Para ello se requiere un capital bastante elevado que sin duda es la barrera más relevante para la entrada al sector.

### ***Acceso a Canales***

Dentro del sector existe una desventaja, ya que los canales son escasos y costosos para los nuevos competidores, sin embargo la mayoría de compañías optan por el desarrollo de sus propios canales hasta la generación de alianzas estratégicas para explotación de algún canal.

Gráfico 12 Riesgo de ingreso

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de Entrada</b>						
1 Niveles de economías de escala	□□	□□	□□	□□	□	□□
2 Operaciones Compartidas	□□	□□	□□	□□	□	□□
3 Acceso privilegiado materias primas	□□	□□	□□	□□	□□	□
4 Procesos productivos especiales	□□	□□	□□	□□	□□	□
5 Curva de aprendizaje	□□	□	□□	□□	□□	□□
6 Curva de experiencia	□□	□□	□	□□	□□	□□
7 Costos Compartidos	□□	□□	□□	□□	□□	□
8 Tecnología	□□	□□	□□	□□	□□	□
9 Tiempos de Respuesta	□□	□□	□□	□	□□	□□
10 Posición de Marca	□□	□□	□□	□□	□	□□
11 Posición de Diseño	□□	□□	□□	□□	□□	□
12 Posición de Servicio	□	□□	□□	□□	□□	□□
13 Posición de Precio	□	□□	□□	□□	□□	□□
14 Patentes	□□	□□	□□	□□	□□	□
15 Niveles de Inversión	□	□□	□□	□□	□□	□□
16 Acceso a Canales	□□	□	□□	□□	□□	□□
<b>Políticas Gubernamentales</b>						
17 Niveles de Aranceles	□□	□□	□□	□□	□	□□
18 Niveles de Subsidio	□□	□□	□□	□□	□□	□
19 Regulaciones y marco legal	□	□□	□□	□□	□□	□□
20 Grados de Impuestos	□□	□□	□□	□□	□	□□
<b>Respuesta de Rivales</b>						
21 Nivel de liquidez	□□	□	□□	□□	□□	□□
22 Capacidad de endeudamiento	□□	□	□□	□□	□□	□□
<b>EVALUACION FINAL</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
<b>RIESGO DE INGRESO</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE VIDA</b>	<b>18,2%</b>	<b>18,2%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,5%</b>	<b>22,7%</b>	<b>31,8%</b>

Tomado de: Software Fuerzas del mercado (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

Finalmente, los expertos coinciden en que hay un bajo riesgo de ingreso al sector asegurador de vida, es decir, si se cumple con los requisitos indispensables dados principalmente por las políticas gubernamentales y si se cuenta con el capital de inicio, esto es más que suficiente para la incursión en el mercado lo que genera una erosión en rentabilidad para las demás compañías ya que el sector se encuentra cada vez más hacinado.

### **5.3.3. Competidores**

En el sector asegurador de vida en Colombia existe indiscutiblemente un alto nivel de rivalidad. Hay un 65% de rivalidad calificada como alta, y esto se debe a que existe un alto nivel de concentración, tal vez debido a las bajas barreras de entrada.

Un grado medio alto de rivalidad, con un 12%, además se puede observar que la participación que tiene la compañía en estudio a nivel local es medio alta debido a su reconocimiento y a la credibilidad por su trayectoria en seguros generales.

En cuanto a los niveles bajos, medio bajos y equilibrados se obtuvo una calificación del 25% en cada uno y las variables incluidas en esta calificación, y fueron: la velocidad de crecimiento del sector es considerado como medio bajos pues en el periodo que se analizó se vio la presencia de otras compañías sobre todo extranjeras que de alguna u otra manera influyeron en el crecimiento del sector, además por el tipo de servicio que se ofrece ya se tiene una selección de clientes fidelizados, como podemos observar en el Gráfico N° 13.

Después de hacer la evaluación y valoración de las barreras de entrada y de salida de la industria, se obtuvo un resultado de -3.93 y 4.50 respectivamente, lo que nos ubica en un cuadrante de Rendimientos elevados y Riesgosos, de la matriz de "Atractividad por Barreras de Entrada y Salida", esto quiere decir que si una compañía quiere entrar al sector de aseguración de vida en Colombia lo debe hacer con un alto grado de inversión de capital expuesto a una alta probabilidad riesgosa de no perdurar en el tiempo, sin embargo si se encamina con las estrategias adecuadas y se supera las controversias de competir en un sector hacinado los beneficios serán recompensados inmensamente mejorando las condiciones a largo plazo

Esto significa que no se puede aspirar a tener utilidades muy elevadas sin riesgo, es un sector para compañías experimentadas que deben conocer muy bien de todos los riesgos y contar con un excelente reasegurador. Esta situación se presenta porque, se considera que para ingresar al sector además de hacer una gran inversión se necesita tener una buena fuerza de ventas o canales especializados para comercializar los productos en donde no se tiene un buen poder de negociación (*lo que más vale en el negocio*).

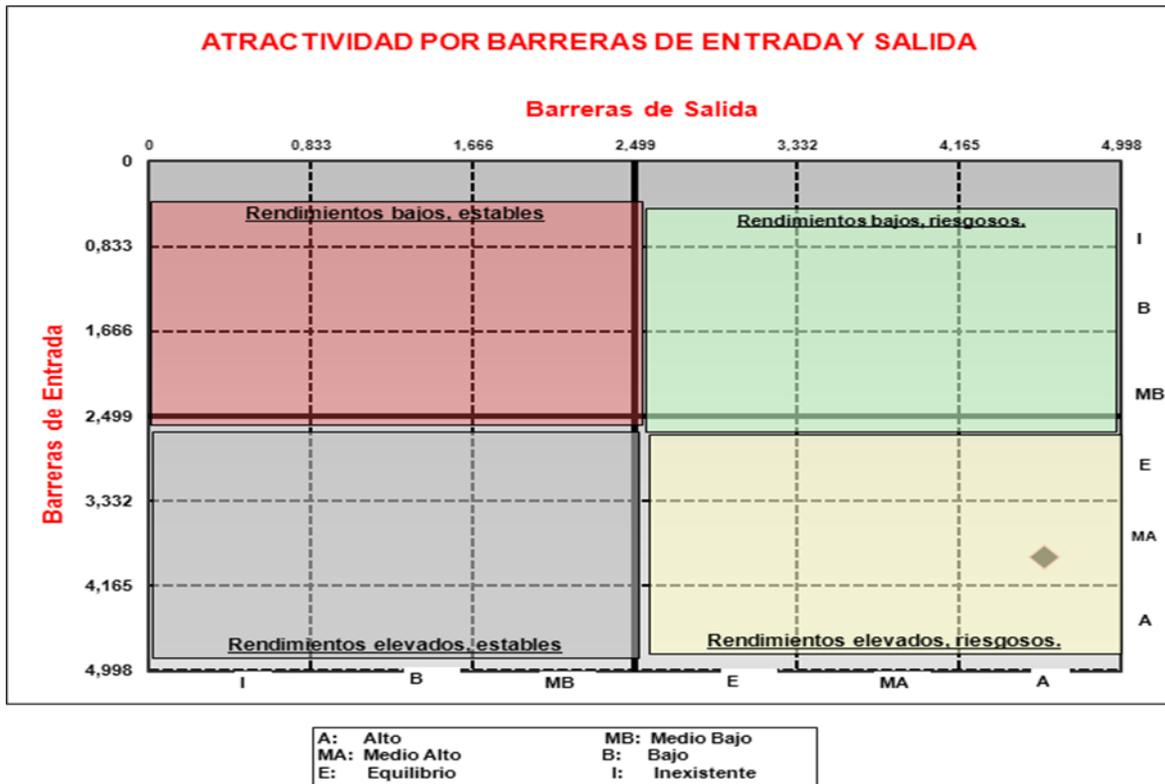
**Gráfico 13 Nivel de Rivalidad entre competidores existentes**

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración	□	□□	□□	□□	□□	□□
2 Nivel de costos fijos	□□	□□	□	□□	□□	□□
3 Velocidad de crecimiento del sector	□□	□	□□	□□	□□	□□
4 Costos de Cambio	□	□□	□□	□□	□□	□□
5 Grado de hacinamiento	□	□□	□□	□□	□□	□□
6 Incrementos en la capacidad	□□	□□	□	□□	□□	□□
7 Presencia Extranjera	□	□□	□□	□□	□□	□□
8 Nivel de Barreras de Salida	□	□	□	□	□	□
a. Activos Especializados	□	□□	□□	□□	□□	□□
b. Costos Fijos de Salida	□	□□	□□	□□	□□	□□
c. Inter-relaciones Estratégicas	□□	□	□□	□□	□□	□□
d. Barreras Emocionales	□□	□	□□	□□	□□	□□
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales	□	□□	□□	□□	□□	□□
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
<b>COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE VIDA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>62,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Tomado de: Software Fuerzas del mercado (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

En cuanto a las barreras de salida, según el resultado, se puede concluir que tiende a ser alta, principalmente por los activos que se manejan y las grandes reservas monetarias que se deben hacer, ya que estos solo funcionan para este tipo de servicios dificultando su liquidación, además que se manejan muchas alianzas y convenios institucionales. Esto lo que hace es generar más responsabilidades y la necesidad de contar con socios estratégicos para la determinación de salidas del sector. Por otro lado, con respecto la compañía en estudio, se evidencia la existencia de barreras emocionales, pues como bien se sabe la compañía en estudio es una empresa familiar y tiene sus tradiciones y un alto grado de valor sentimental que la hacen aferrarse, en todo sentido, a un compromiso perdurable.

Gráfico 14 Atractividad por barreras de entrada y salida



Tomado de: *Software Fuerzas del mercado (2008)*  
 (Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

### 5.3.4. Compradores

La mayor ponderación en esta fuerza del mercado la obtuvo el nivel medio bajo y bajo con el 50%, según los expertos este resultado se dio debido a que para los clientes (tomadores de pólizas) es poco importante su proveedor de servicio, pues ellos requieren credibilidad y confiabilidad en el producto que se les brinda, mas no de la compañía que lo ofrece. Para el cliente, las compañías aseguradoras ofrecen las mismas pólizas así que no hay mucha diferencia entre adquirirla en una u otra compañía, lo importante es la facilidad para hacer el trámite y los incentivos que existan; además es importante resaltar que FASECOLDA considera fundamental la opinión y el grado de aceptación de los clientes para con sus productos, y de allí escalafonar los mejores vendedores, ramos de compañías y productos estrella.

Dentro de las variables evaluadas con calificación alta se encuentra el grado de hacinamiento y los costos de cambio que hay con los clientes, factores que son de gran importancia para la relación y negociación con los clientes. En conclusión, los compradores de pólizas ejercen baja influencia en el desarrollo del sector, por su hacinamiento finalmente se someten al servicio y productos que hay en el mercado, y a su vez las compañías son débiles en servicio ya que no hay exigencia alguna.

**Gráfico 15 Poder de negociación de los compradores**

<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>						
	<b>Alto</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
1 Grado de concentración	□□	□□	□	□□	□□	□□
2 Importancia del proveedor para el comprador	□□	□□	□	□□	□□	□□
3 Grado de hacinamiento	□	□□	□□	□□	□□	□□
4 Costos de cambio	□□	□	□□	□□	□□	□□
5 Facilidad de Integración hacia atrás	□□	□□	□□	□□	□	□□
6 Información del comprador sobre el proveedor	□□	□□	□□	□	□□	□□
7 Los compradores devengan bajos márgenes	□□	□□	□□	□	□□	□□
8 Grado de Importancia del Insumo	□□	□□	□□	□□	□	□□
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE VIDA</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>12,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>

Tomado de: Software Fuerzas del mercado (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

### 5.3.5. Proveedores

Con respecto a los proveedores, su poder de negociación es considerado equilibrado ya que no es muy fácil la negociación debido al tipo de servicios que ofrecen y más específicamente porque son servicios particulares y específicos que se rigen por su propio mercado y no por el del asegurador, lo que obliga a la compañía a realizar convenios específicos que involucren calidad y servicio pero realmente no existe seguimiento alguno para lograr competitividad entre ellos, lo que la compañía hace es tratar de manejar pocos proveedores pero constantes, pues en el sector no se maneja picos de siniestralidad o épocas de cubrimientos más altas que otras.

Con respecto el sector estratégico, en el país hay proveedores de servicios principales e importantes y para poder negociar con ellos se debe recurrir a establecer posibles alianzas con otras compañías e incluso de otros sectores. Lo dicho anteriormente refleja el resultado obtenido del 62.% con la mayor ponderación de equilibrio en el poder negociador de los proveedores, se debe

tener en cuenta que dentro de esta calificación está el costo de realizar cambios, y la información que tiene el proveedor del cliente, esto hace que la negociación sea más abierta a innovaciones y diferentes estrategias, lo que hace que cualquiera de las partes proponga y tome decisiones según sus conveniencias, llevando a que sea vulnerable esta fuerza del mercado.

**Gráfico 16 Poder de negociación de Proveedores**

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>						
	<b>Alto</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
1 Grado de concentración	□□	□□	□□	□□	□	□□
2 Presión de sustitutos	□□	□□	□□	□□	□	□□
3 Nivel de ventaja	□□	□□	□□	□	□□	□□
4 Nivel de importancia del insumo en procesos	□□	□□	□	□□	□□	□□
5 Costos de cambio	□□	□□	□	□□	□□	□□
6 Amenaza de integración hacia delante	□□	□□	□	□□	□□	□□
7 Información del proveedor sobre el comprador	□□	□□	□	□□	□□	□□
8 Grado de hacinamiento	□□	□□	□	□□	□□	□□
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE VIDA</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>62,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>

Tomado de: Software Fuerzas del mercado (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

### 5.3.6. Bienes sustitutos

El análisis de la fuerza de los bienes sustitutos muestra que para los expertos el sector estratégico no cuenta con servicios sustitutos o por lo menos no aplican para el sector asegurador de vida ya que lo mas parecido como sustituto seria la seguridad social pero estos son unos servicios que están a cargo del sector público y por normatividad debe ser cubierto bajo unos parámetros específicos que saldrían del sector seguro de vida.

**Gráfico 17 Bienes Sustitutos**

BIENES SUSTITUTOS						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos	□□	□□	□□	□□	□□	□
2 Tendencias a mejorar precios	□□	□□	□□	□□	□□	□
3 Tendencias a mejoras en desempeño	□□	□□	□□	□□	□□	□
4 Tendencias a altos rendimientos	□□	□□	□□	□□	□□	□
<b>EVALUACION FINAL BIENES SUSTITUTOS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE VIDA</b>						
	<b>Alto</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Inexistente</b>
<b>N</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tomado de: Software Fuerzas del mercado (2008)

(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

#### 5.4 Determinación e interpretación de las características del sector

En este punto se determinó la “atractividad” que tiene el sector estratégico, a través de la interpretación de una gráfica que genera el aplicativo de Fuerzas de Mercado, de la cual damos una muestra:

Después de haber evaluado todas las fuerzas del mercado se puede llegar a determinar la intensidad los resultados que se obtuvieron, así:

Nivel De Rivalidad Entre Competidores Existentes	4.38	Puntos
Poder De Negociación De Compradores	2.63	Puntos
Riesgo De Ingreso	2.09	Puntos
Poder De Negociación De Proveedores	2.38	Puntos
Bienes Sustitutos	0.00	Puntos

A la conclusión que se llega es que, el sector asegurador de vida en Colombia y en especial la compañía en estudio, cuenta con un alto grado de rivalidad debido al hacinamiento que se presenta por ofrecer los mismos productos, a los mismos tipos de clientes, sin innovar ni generar desarrollo para el sector; además se tiene una buena negociación con sus consumidores posiblemente porque se ha generado una cultura de asegurar la vida, situación que es importante y favorable para el desarrollo de una organización en el sector. Por el lado del riesgo de ingreso y el poder de negociación con los proveedores la intensidad es media, lo que quiere decir que están abiertas las puertas a realización de alianzas y negociaciones abiertas a todo tipo de situación.

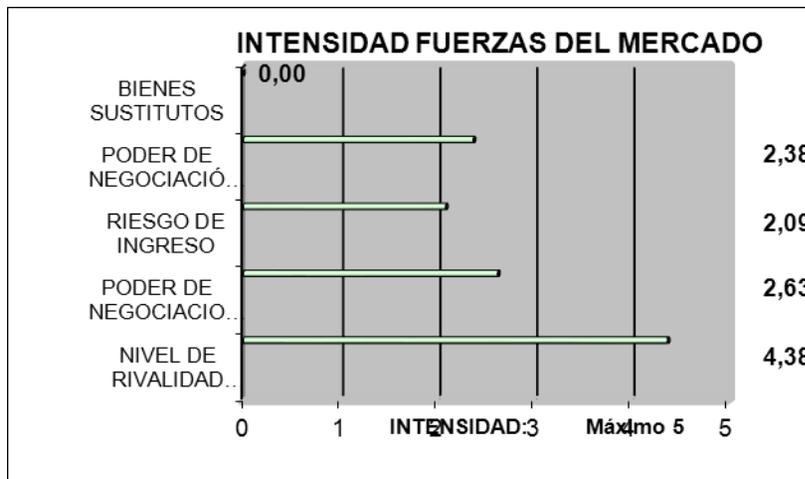
Hay que destacar que le hace falta más desarrollo al sector ya que aun existen muchos resultados de la investigación que no aplican, no existen o simplemente no se permite desarrollar por medidas normativas lo que hace que el sector se estanque y se cierre a nuevas alternativas de servicios y generación de competitividad, pudiendo presentar una amenaza si llegan competidores extranjeros con mejoras relevantes.

RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>N</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
<b>%</b>	<b>20,0%</b>	<b>12,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>18,0%</b>	<b>22,0%</b>

Gráfico 18 Fuerzas del Mercado



Tomado de: Software Fuerzas del mercado (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).



Tomado de: Software Fuerzas del mercado (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

## **FASE 2: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS**

Para desarrollar esta fase se utilizó el software MICMAC (**Matriz de Impacto Cruzada – Matriz Aplicada a una Clasificación**), el cual está diseñado sistémicamente para relacionar variables directas, potenciales, de conflicto y de entorno y posteriormente determinar las principales variables que se empezarían a trabajar. Estas variables fueron definidas y calificadas entre un selecto grupo de expertos bajo el método “Focus Group”, acompañados por los investigadores del estudio quienes hicieron el papel de moderadores y transcribieron sus apreciaciones durante el desarrollo del trabajo.

Metodología: Durante 12 encuentros de 2 horas cada uno, 9 participantes por su condición de expertos ó conocedores del sector estratégico y de la propia organización en estudio, debatieron, concertaron y desarrollaron el programa MICMAC bajo la metodología de calificación propuesta en el programa, el cual finalmente arrojó una matriz que es interpretada por los investigadores, para generar los informes mencionados a continuación. (Ver anexo 2).

### **5.5 Identificación y definición de las variables del sistema**

#### **VARIABLES LOGÍSTICAS**

- **CANALES ESPECIALIZADOS Y/O PROPIO (CAES):** refiere a grandes compañías que tienen convenios o contrataciones especiales con otro tipo de organizaciones en incluso de otros sectores económicos como: Bancos, almacenes de cadena, gasolineras, prestadores de servicios públicos, colegios y entes gubernamentales.
- **CAPACIDAD FINANCIERA O MUSCULO (CAPFI):** Grandes reservas financieras que tienen las compañías para sus operaciones y/o fuentes de endeudamiento que puedan respaldar cualquier tipo de cambios estratégicos en las compañías.
- **INNOVACION DE PRODUCTOS (INPRO):** Capacidad para ingeniar y lanzar nuevos productos, servicios, mecanismos y beneficios con valor agregado para los clientes que satisfaga sus necesidades.

#### **VARIABLES COMERCIALES**

- **COMISIONES (COMI):** porcentajes ganancias y/o bonificaciones que las compañías de seguros de vida dan a sus vendedores de seguros o fuerzas de ventas.
- **PRIMAS (PRIM):** captaciones que las compañías perciben por los pagos que realizan sus afiliados con el fin de estar asegurados y cubiertas sus necesidades.
- **FUERZA DE VENTAS (FUVE):** organizaciones y/o personas encargadas de la venta especializada de los seguros de vida, que pueden tener libre autonomía para ofrecer productos, hasta un sentido de pertenencia por una compañía.

- LICITACIONES (LICI): Participación de varias compañías en mercados específicos en forma de concursos donde gana el que mejor ofrezca y garantice beneficios a sus clientes, basándose en lineamientos y conductos particulares impactando a grandes comunidades.

### **VARIABLES GUBERNAMENTALES**

- **NORMATIVIDAD (NORM):** Conductas y comportamientos que se imponen por parte del ejecutivo y legislativo que generan cambios que afectan directamente al sector asegurador en vida y que son sancionables en caso de incumplirse.
- **SUPERINTENDENCIA FINANCIERA (SIF):** Ente encargado de la vigilancia y control de las compañías aseguradoras, determinando las aprobaciones de nuevos productos y emisora de circulares que pueden afectar el mercado.

### **VARIABLES DEL ENTORNO**

- **CULTURA DEL SEGURO (CULSE):** Importancia, pertenencia, credibilidad, sensibilidad y necesidad en la población colombiana por la adquisición de un seguro de vida en beneficio propio y colectivo durante el presente y con miras al futuro.
- **PRESENCIA DE EXTRANJEROS (EXTRA):** Presencia actual y por venir de compañías aseguradoras extranjeras con gran peso competitivo, estructuras organizacionales más fuertes y tecnologías más avanzadas que rivalizan directamente convirtiéndose en una amenaza para las demás compañías.
- **SITUACION ECONOMICA DE LA POBLACION (SIECO):** Poder adquisitiva o capacidad para la población colombiana de destinar parte de sus recursos económicos para la adquisición de seguros de vida y referentes. *Medidas (Pobreza – IPC)*

Al colocar estas variables y calificarlas según su influencia por los expertos en la herramienta MICMAC nos arrojó los siguientes resultados gráficamente.

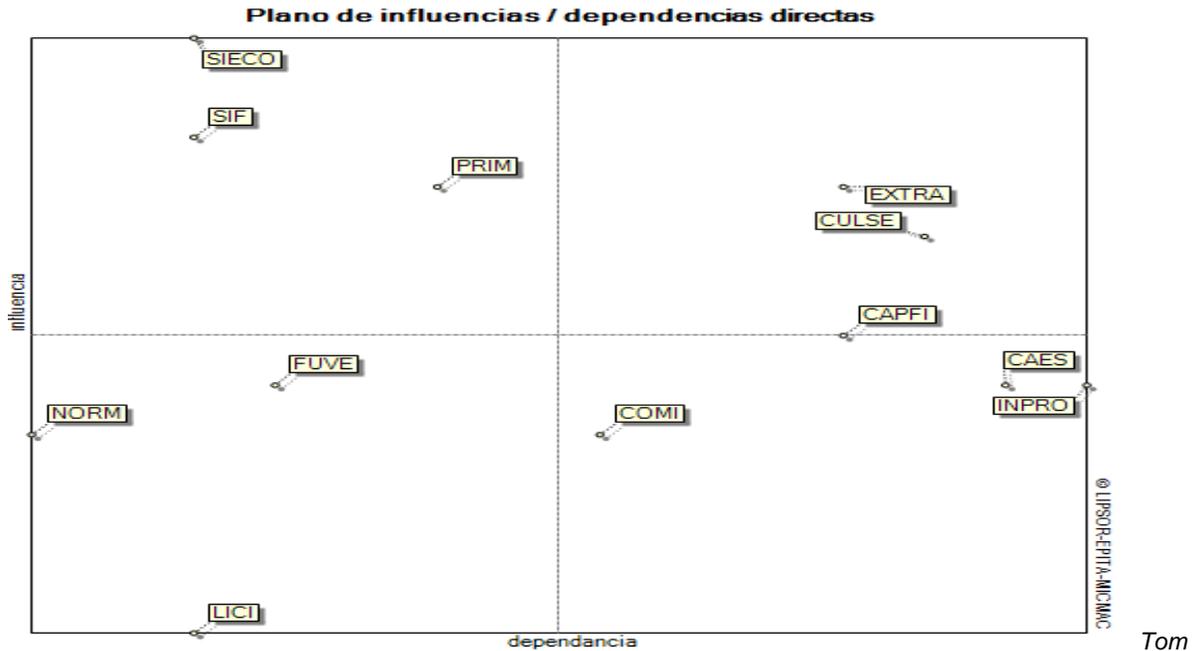
## **5.6 Matriz de influencias directas (MID)**

Según la calificación se determinó una clasificación de las variables destacadas en el plano de Influencia / dependencia las cuales son:

- **Variables de poder:** Situación económica de la población, Superintendencia Financiera y primas.
- **Variables de conflicto:** presencia de extranjeros y cultura del seguro.
- **Variables de indiferencia:** canales especializados y la innovación de productos.
- **Variables de dependencia:** normatividad y licitaciones.
- **Variables de Pelotón:** fuerza de ventas y comisiones.

Lo anterior se puede observar más claramente en la siguiente gráfica:

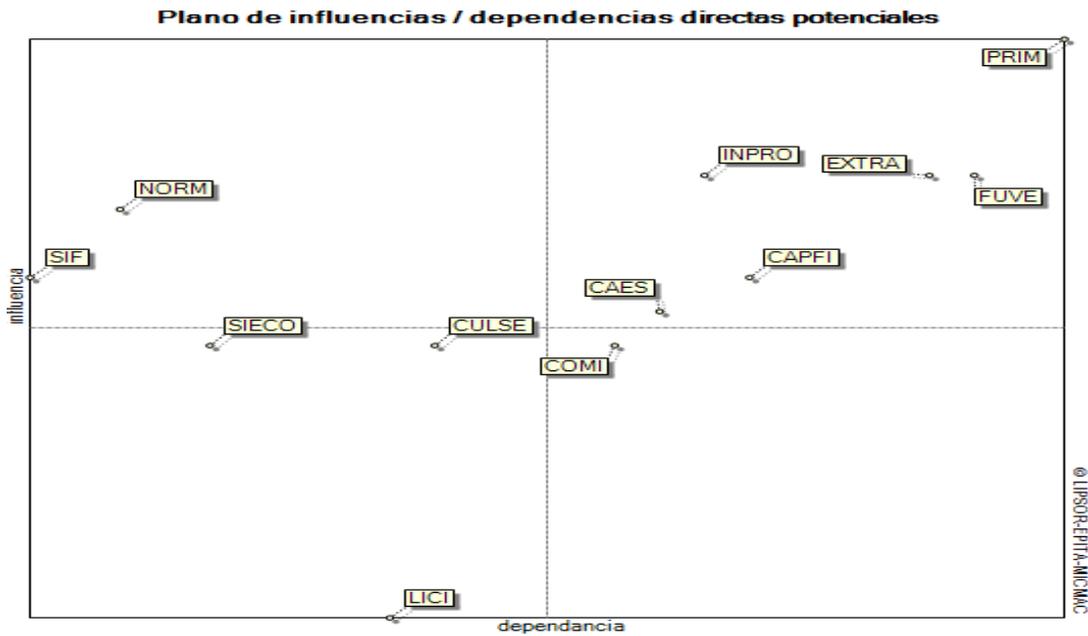
**Gráfico 19 Matriz de Influencias Directas**



Tomado de: Software programa MICMAC (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

Al generar los datos proyectados a mediano plazo, observamos un cambio en las variables de dependencia, de indiferencia y en las variables camaleón, como podemos apreciar en la Matriz de Influencias Directas Potenciales.

**Gráfico 20 Matriz de Influencias Directas Potenciales**



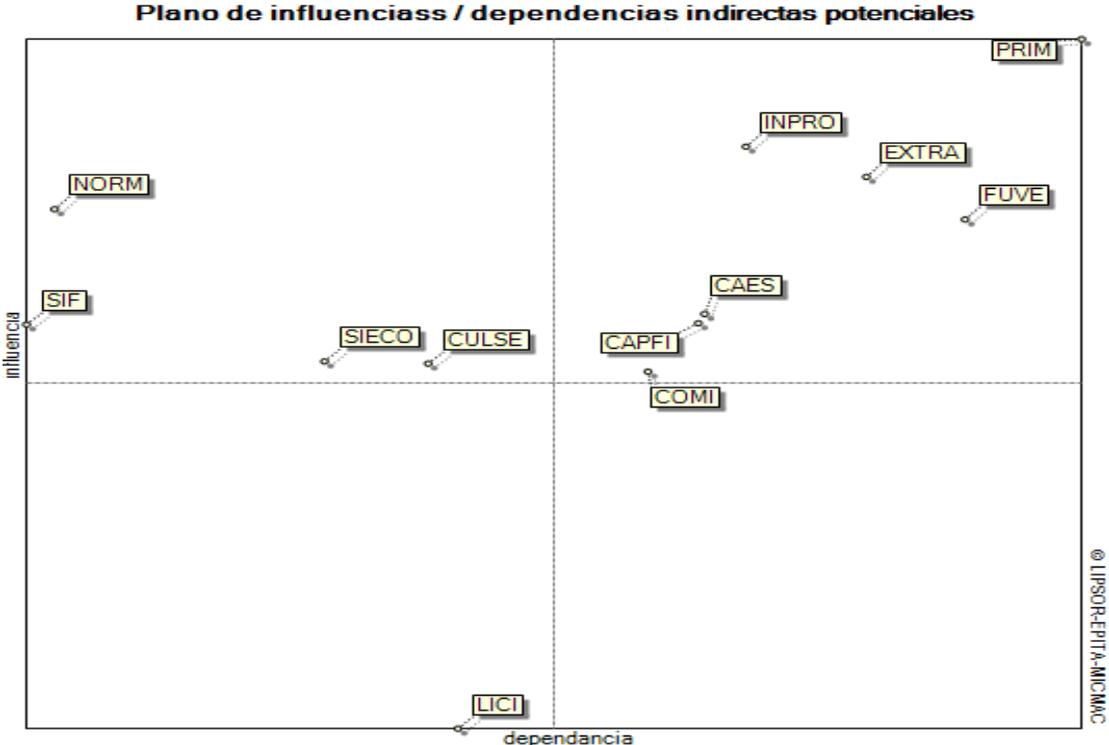
Tomado de: Software programa MICMAC (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

Continúa en las variables de poder la Superintendencia Financiera, y aparecen las normatividad; aparecen nuevas variables de conflicto como son las primas, la fuera de ventas, la innovación de productos, la capacidad financiera y los canales especializados. Por lo tanto, a mediano plazo la Compañía debe trabajar con estas variables que son determinantes en su gestión.

Cuando continuamos corriendo el modelo, y echamos un vistazo al largo plazo, observamos que persisten las mismas variables de poder y las variables de conflicto apareciendo la situación económica y la cultura del seguro como variables que toman fuerza (aunque siguen siendo “camaleónicas”).

Sin embargo, la mayoría de las variables analizadas tomarán en el futuro una distribución tal que reflejarán una inestabilidad en la Compañía. Lo que podemos observar en el siguiente gráfico

**Gráfico 21 Matriz de Influencias Indirectas Potenciales**



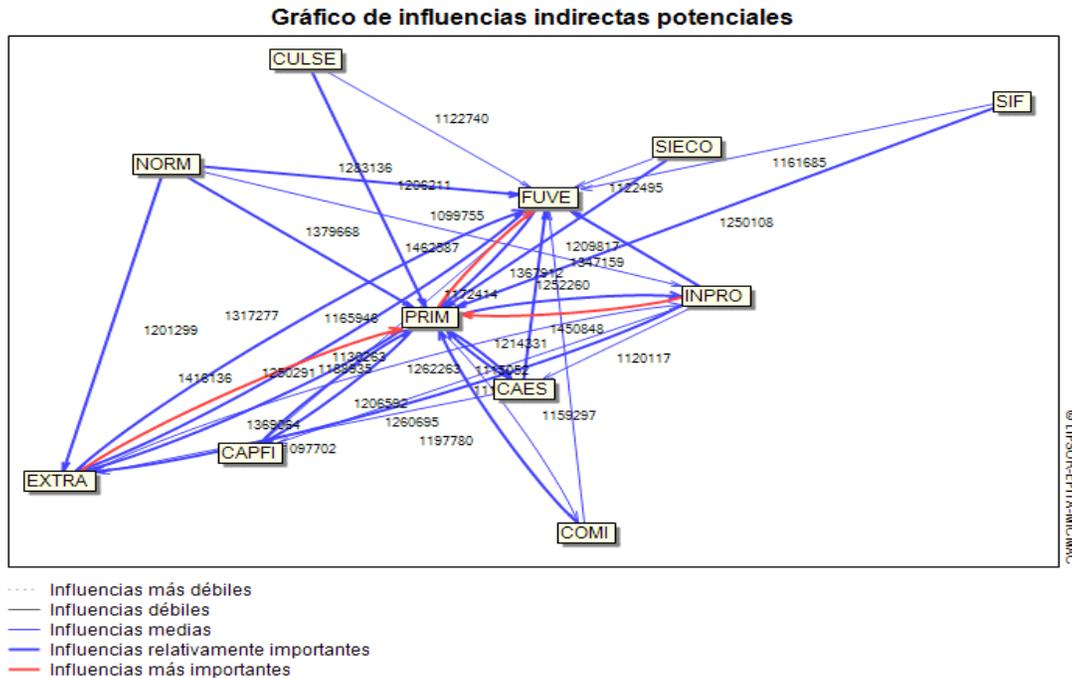
Tomado de: Software programa MICMAC (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

**5.7 Tablas de interpretación de resultados (variables, relaciones, problemas y soluciones)**

En este punto, determinaremos las 6 variables principales del sistema, para poder aplicar el software para elaboración de escenarios futuros SMIC (Sistema de Matrices de Impacto Cruzado). (Ver anexo 3).

Con el gráfico de influencias indirectas potenciales determinamos nuestras variables claves con su relación de influencias.

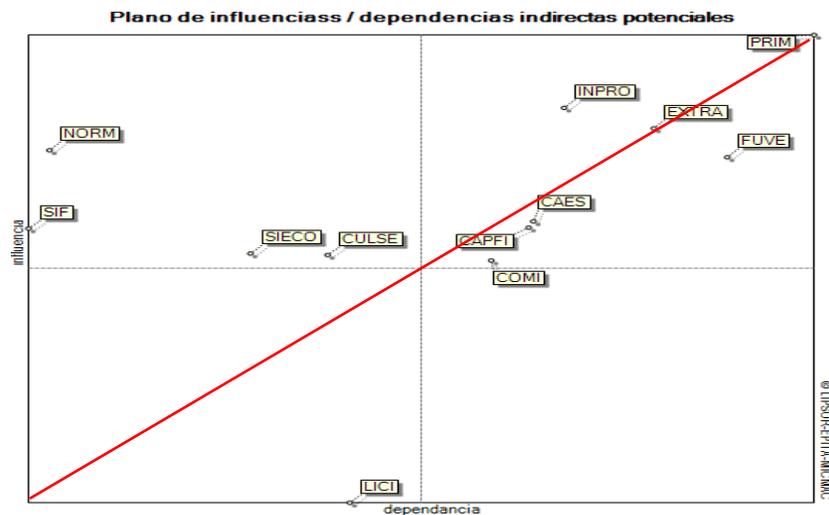
**Gráfico 22 Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales**



Tomado de: Software programa MICMAC (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

Pero, dado que para emplear la herramienta SMIC, solo podíamos usar 6 variables, nos apoyamos en el plano de influencias/dependencias indirectas potenciales para determinarlas.

**Gráfico 23 Plano de Influencias Indirectas Potenciales**



Tomado de: Software programa MICMAC (2008)  
(Programa de Administración de Empresas – Universidad del Rosario).

A estas variables clave seleccionadas les resumimos sus relaciones, problemas y soluciones en los siguientes cuadros.

**Tabla 8 Análisis de Variables Claves**

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
<b>Innovación de productos</b>	<b>ENTRADAS</b>	Algunos productos nuevos no son conocidos y/o no aceptados por la fuerza de venta. Parametrización del Software dificulta el proceso de generación de nuevos productos. El sector prefiere copiar que innovar.	Estudios de mercado. Desarrollo de productos específicos, para nichos específicos. Ajuste y relanzamiento de productos estrella.
	Primas Normatividad Presencia de Extranjeros		
	<b>SALIDAS</b>		
	Primas Fuerza de Ventas Capacidad financiera		
<b>Presencia de Extranjeros</b>	<b>ENTRADAS</b>	La Liberalización en seguros dada por la firma de diferentes TLC, permitirá el ingreso de más compañías con conocimiento, experticia y capacidad financiera.	Conocimiento del mercado, fidelización de clientes. Nuevas estrategias comerciales
	Innovación de productos Primas Fuerza de ventas Normatividad		
	<b>SALIDAS</b>		
	Primas Fuerza de ventas		
<b>Fuerza de ventas</b>	<b>ENTRADAS</b>	Requiere personal especializado en Vida, capacitado, comprometido con la empresa. Muchos intermediarios no siempre se ponen la camiseta de la Compañía.	Programa de fidelización de la fuerza de ventas externa. Desarrollo de una estructura completa de personas y productos para conquistar los nichos de mercado seleccionados
	Primas Innovación de productos Capacidad económica Normatividad		
	<b>SALIDAS</b>		
	Primas Extranjeros		
<b>Canales especializados y/o propios</b>	<b>ENTRADAS</b>	El principal canal es la fuerza de ventas externa, que no está totalmente comprometida con la Compañía.	Explotar nuevos canales indirectos: internet. Desarrollo de un canal directo: fuerza de ventas propia. Programa de fidelización de la fuerza de ventas externa.
	Primas		
	<b>SALIDAS</b>		
	Fuerza de ventas Primas		
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>ENTRADAS</b>	La Compañía de Vida del estudio, está dentro de las pequeñas del mercado.	Crecimiento mediante el aumento de la participación en el mercado
	Primas		
	<b>SALIDAS</b>		
	Primas		

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS	SOLUCIONES
Primas	<b>ENTRADAS</b>	La competencia por los negocios se da principalmente por las primas. Y algunas compañías con capacidad financiera están bajando sus tasas muy fuertemente, para ganar participación en el mercado.	No competir con esta estrategia, para no poner en riesgo la estabilidad financiera de la Compañía. Mejorar coberturas de los productos. Economía de escala.
	Innovación de Productos Presencia de extranjeros Fuerza de Ventas Canales Especializados Capacidad financiera		
	<b>SALIDAS</b>		
	Fuerza de ventas Innovación de productos Capacidad Financiera Canales especializados Presencia de extranjeros		

FUENTE: Grafico realizado en Excel 2007

Después de analizar estas variables clave ver su problemática y proponer algunas soluciones, es importante recordar que el estudio completo lo realiza el programa MIC-MAC, es decir después de ser introducidas las variables y calificadas se pone a rodar de acuerdo al número de interrelaciones de confiabilidad a utilizar, lo que arroja como resultado dicho estudio, este se puede observar mucho más completo en el reporte que arroja el propio sistema. (Ver anexo 4).

### FASE 3: MODELO MATRICIAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Para el desarrollo de la fase final del estudio de trabajo, se utilizó el Software del algoritmo Matricial (herramienta suministrada por la facultad de Administración de la Universidad de Rosario), con el cual pretendemos identificar el estado actual de la organización y determinar las posibles estrategia a realizar basados en situaciones reales, actuales, externas o de entorno, partiendo de la Fase 2 donde se determinaron las variables principales a trabajar.

Después de identificar las variables de estudio relevantes, estas fueron puestas nuevamente a consideración por el grupo de expertos quienes son los encargados de clasificar si son variables que determinan una fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza para proceder a realizar las primeras matrices del modelo (MEFI, MEFE) luego, bajo la metodología del modelo se determina la ponderación o relevancia de las variables teniendo en cuenta sus relaciones, y por ultimo los expertos proceden a calificar bajo los siguientes parámetros (*Gran Fortaleza = 4, Menor Fortaleza = 3, Menor Debilidad = 2, Mayor Debilidad = 1*), de estos resultados, el Software hace sus relaciones, estadística, promedios y arroja un dato final que será puesto a disposición y análisis de este modelo.

**Tabla 9 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)**

No	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	NUEVAS LICITACIONES	10,53%	3	0,32
2	CULTURA DEL SEGURO	8,77%	3	0,26
3	SITUACION ECONOMICA DE LA POBLACION	7,02%	3	0,21
4	COBERTURAS QUE AUN NO HAY EN EL SECTOR	14,04%	4	0,56
5	OFERTA POR MEDIO DE OTROS PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA	8,77%	4	0,35
	<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>AMENAZAS</b>				
6	NORMATIVIDAD Y LEGISLACION	8,77%	2	0,18
7	ACCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA	5,26%	2	0,11
8	PRESENCIA DE EXTRANJEROS	14,04%	1	0,14
9	COMPETENCIA AGRESIVA	14,04%	1	0,14
10	ALIANZAS CON SECTORES PODEROSOS	8,77%	2	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,44</b>

Tomado de: Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

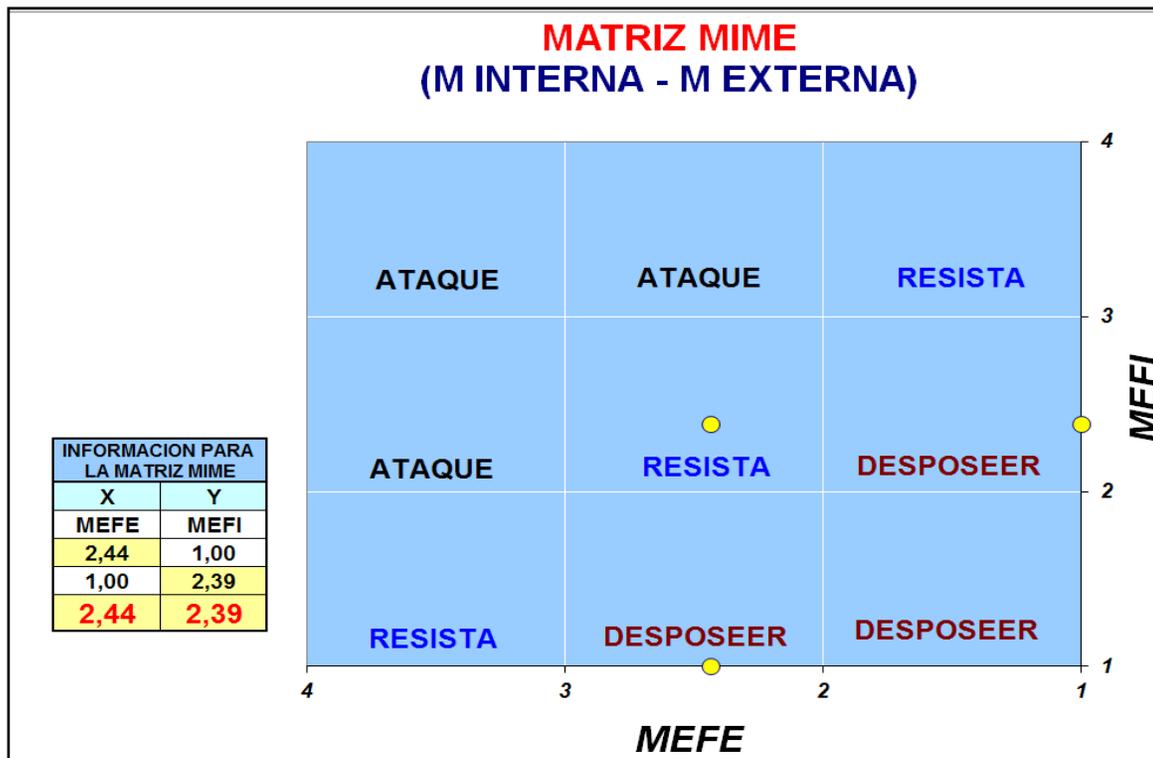
Tabla 10 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO (MEFI)

No	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	CAPACIDAD FINANCIERA Ó MUSCULO FINANCIERO	5,06%	4	0,20
2	INNOVACION DE PRODUCTOS	6,33%	3	0,19
3	PRIMAS GENERADAS	7,59%	3	0,23
4	POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS SUCURSALES	5,70%	3	0,17
5	CONTRATACIONES RELEVANTES	3,80%	4	0,15
6	UTILIZACION DE MERCHANDESING	6,33%	4	0,25
7	COMISIONES PAGADAS	7,59%	4	0,30
8	CONVENIOS CON IPS Y DEMAS PROVEDORES DE BUEN IMAGEN	6,96%	4	0,28
	<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>EVALUACION</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
9	CANALES DE COMERCIALIZACION PROPIOS	6,33%	1	0,06
10	PRODUCTOS RECONOCIDOS EN EL MERCADO	5,70%	2	0,11
11	FUERZA DE VENTAS ESPECIALIZADAS	5,70%	1	0,06
12	FALTA DE INFORMACIÓN CON PROVEDORES	3,80%	1	0,04
13	PARTICIPACIÓN EN MERCADOS ACCESIBLES	7,59%	1	0,08
14	CONTROL Y ESTRUCTURACION DE LA RED DE CONVENIOS	4,43%	2	0,09
15	SENTIDO DE PERTENECIA CON LA COMPAÑIA Y SEGUROS GENERALES	6,33%	1	0,06
16	ALIANZAS ESTRATEGICAS CON OTROS SECTORES	5,06%	1	0,05
17	EXIGENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS A SUCURSALES	5,70%	1	0,06
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,39</b>

Tomado de: Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario

Después de haber calificado los expertos estas dos matrices en compañía de los investigadores, se procedió a graficar sus resultados en un plano cartesiano o matriz (MIME), en donde el programa (modelo matricial) nos propone una posición estratégica inicial basados en una situación actual, la cual se debe buscar mejorar con las estrategias genéricas a implementar y los escenarios esperados a encontrar. La siguiente grafica nos muestra esa primera posición estratégica en la cual se encuentra la compañía en estudio (Resistencia).

Tabla 11 MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA



Tomado de: *Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.*

### 5.8 Análisis situacional

Posición estratégica inicial basados en la Identificación de los factores internos y externos con resultado (Resistencia), según el modelo matricial que realiza un cruce de calificaciones entre variables influyentes, identifica que la situación de la compañía en estudio ha sido de resistir en un mercado hacinado, donde no encuentra un camino claro hacia el progreso. Por el contrario su lucha es por seguir perdurando en el tiempo, acostumbrada y anclada a modelos administrativos tradicionales para así sostenerse en un mercado que cada vez exige más evolución.

Claramente podemos observar en la calificación de las matrices, que la compañía tiene buen potencial en algunas variables influyentes, es decir han sido altamente calificadas, sin embargo la relevancia de estas variables son bajas lo que arroja una buena fortaleza en variables poco relevantes para el mercado; por el contrario, en variables altamente relevantes se encuentra una baja calificación, es decir, esfuerzos mal enfocados que pueden generar un desgaste en el tiempo y por tanto estancarse en el mercado haciendo siempre lo tradicional. Por esto es impórtate empezar a implementar estrategias que rompan paradigmas de modelos administrativos tradicionales, haciendo una reestructuración en los pensamientos lineales empezando a utilizar pensamientos sistémicos.

## 5.9 La contrastación

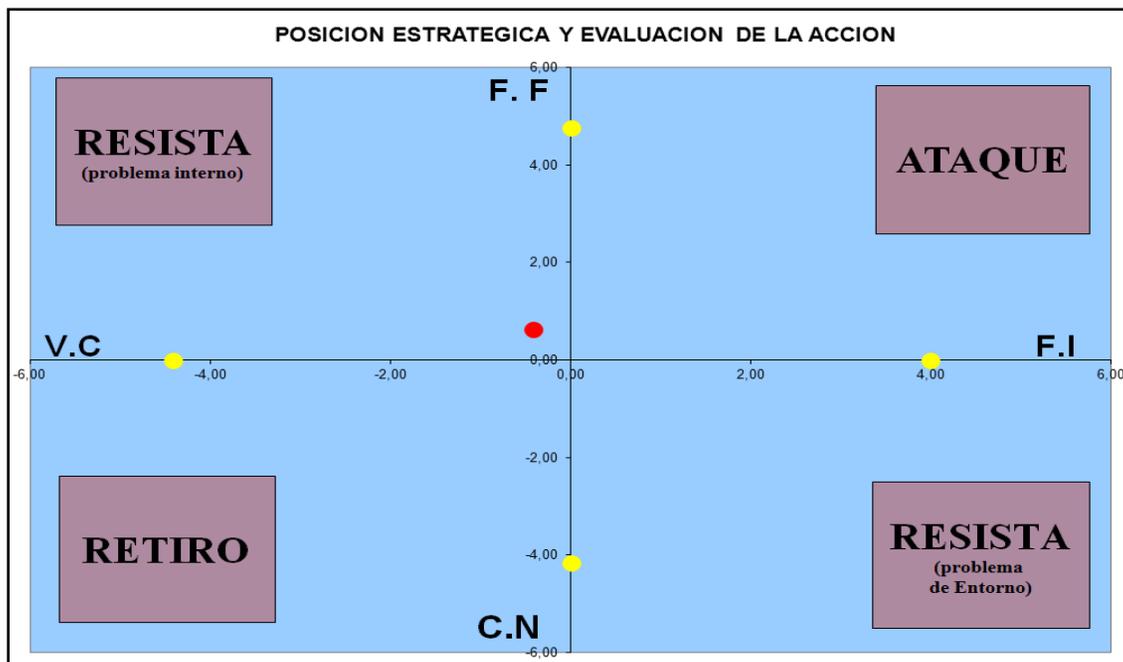
A continuación se pretende encontrar desde diferentes puntos de vista una sola posición estratégica; de lograr esto, se puede afirmar que la información apunta en una sola dirección, para ello utilizamos otra matriz llamada PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), con esta herramienta se pretende homologar el énfasis contenido en la reflexión estratégica, es decir, comprobar si la matriz MIME (Matriz Interna – Matriz Externa) y la PEEA dan el mismo resultado. Hay cuatro resultados posibles: Atacar, resistir por problemas de entorno, resistir por problemas internos, hacer desposeimiento.

Tabla 12 INFORMACION PARA LA GRAFICA DE PEEA

	PUNTOS	
	X	Y
	FF/CN	VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-4,40	
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS ( CN - RP)		-4,14
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR ( FI-AS)	4,00	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		4,75
	-0,40	0,61

Tomado de: Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Tabla 13 Gráfica PEEA



Tomado de: Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

Basados en la grafica de la Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), efectivamente esta arrojó una misma posición estratégica a mantener, sin embargo, esta vez se debe resistir debido a que no se ha logrado alcanzar una ventaja competitiva en el sector así se tenga una fortaleza financiera.

Efectivamente, estamos frente una organización que no debe implementar estrategias para atacar mercados no cubiertos, lanzar innecesariamente productos desgastantes o competir codo a codo en un mercado en el cual no está bien posicionada. Por el contrario, es necesario reestructurar el modelo administrativo que se ha venido implementando desde su fundación y evolucionar hacia un modelo sistémico de interacciones con otros actores del sector y su entorno, es decir, redefinir las acciones que se han ejecutado tradicionalmente de la misma manera, con el ánimo de mejorarlas basados en la dinámica de sistemas y estrategias novedosas que permitan romper paradigmas que cierran la compañía.

Con esto se concluye la situación actual de la organización en estudio y su tendencia de desarrollo a corto plazo si no se hace nada. A continuación se presentan los análisis de acciones, decisiones y estrategias a implementar para cambiar el contexto actual y ubicar la organización en un escenario de perdurabilidad y desarrollo económico.

### 5.10 Evaluación de la Misión y Visión

Uno de los primeros pasos para comenzar a reestructurar el modelo administrativo, es descubrir falencias en la claridad de los objetivos, misión y visión para así extrapolarlos a la problemática interna que pasa la organización y su entorno. Por esto se plantea una calificación al contenido de la MISIÓN EMPRESARIAL realizada por los expertos en compañía de los investigadores de acuerdo a unos parámetros del modelo matricial, obtenidos de misiones que enfocan sus esfuerzos hacia la perdurabilidad y las nuevas tendencias empresariales.

#### EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

FACTORES	SI	NO
<i>CLIENTES</i>	X	
<i>PRODUCTOS Y SERVICIOS</i>	X	
<i>MERCADOS</i>		X
<i>TECNOLOGIA</i>		X
<i>SUPERVI, CREC</i>		X
<i>FILOSOFIA</i>	X	
<i>CONCEPTO DE SI MISMA</i>		X
<i>IMAGEN PUBLICA</i>		X
<i>CREATIVIDAD RECONC</i>		X
<i>CALIDAD INSPIRADORA</i>		X
ANALISIS		
<i>SI</i>	3	30%
<i>NO</i>	7	70%
<i>PARCIALMENTE</i>	0	0%

## 5.11 Conocimiento de los objetivos

Una vez calificada la misión principal que tiene la organización en estudio se procede a identificar los objetivos planteados por la gerencia con el fin de encontrar relaciones con la Misión y así complementar la reestructuración inicial. Para ello citamos la siguiente tabla planteada por la gerencia con los principales objetivos para la organización a corto plazo.

1	2	3	4	5
Desarrollar nuevos productos que cumplan con las expectativas de los clientes, en nuevas plazas de mercados	Realizar una investigación de mercado donde se puedan detectar, nuevas tendencias, necesidades, mercados, amparos y preferencias de los clientes	Implementar diferentes canales de comercialización, aprovechando los existentes de cada ramo para realizar ventas cruzadas	Crear una unidad comercial ó una fuerza de ventas especializados y que sea propia de la compañía	Reestructurar la implementación de comisiones en intermediarios, directores comerciales generando mejores beneficios

Tomado de: *Objetivos gerenciales 2011. Seguros de Vida del Estado. Gerencia Vida*

De este ejercicio se pudieron identificar algunas fallas en el organismo administrativo de la compañía en estudio, ya que encontramos discrepancias entre la Misión y los objetivos planteados por la gerencia, lo que da entender que existen dos puntas de un lazo de trabajo y ambas halan en sentido contrario. De esta hipótesis, los expertos opinan que la Misión está incompleta y su orientación es muy genérica mientras que los objetivos son mas particulares pero sin destino definido, para ellos es más fácil redefinir la Misión en concordancia con los objetivos que ya están en desarrollo, una metodología que puede funcionar pero debe ser entendida por todos los actores involucrados.

## 5.12 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

		MATRIZ DOFA	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1 CANALES DE COMERCIALIZACION PROPIOS 2 PRODUCTOS RECONOCIDOS EN EL MERCADO 3 FUERZA DE VENTAS ESPECIALIZADAS 4 FALTA DE INFORMACIÓN CON PROVEEDORES 5 PARTICIPACIÓN EN MERCADOS ACCESIBLES 6 CONTROL Y ESTRUCTURACION DE LA RED DE CONVENIOS 7 SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA COMPAÑIA Y SEGUROS GENERALES 8 ALIANZAS ESTRATEGICAS CON OTROS SECTORES 9 EXIGENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS A SUBCUBSALES	1 CAPACIDAD FINANCIERA O MUSCULO FINANCIERO 2 INNOVACION DE PRODUCTOS 3 PRIMAS GENERADAS 4 POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LAS SUBCUBSALES 5 CONTRATACIONES RELEVANTES 6 UTILIZACION DE MERCHANDISING 7 COMISIONES PAGADAS 8 CONVENIOS CON IPS Y DEMAS PROVEEDORES DE BUEN IMAGEN
		POSICION (DO)	
OPORTUNIDADES	1 NUEVAS LICITACIONES		
	2 CULTURA DEL SEGURO	D1,D3,D5 - 04,05 = INTEGRACION HACIA ADELANTE	F1,F3,- 02,03 = FUSION
	3 SITUACION ECONOMICA DE LA POBLACION	D2,D4,D6,D9 - 01 = REDISEÑO ORGANIZACIONAL	F2,F5,F6,F7 - 03,04,05 = PENETRACION EN EL MERCADO
	4 COBERTURAS QUE AUN NO HAY EN EL SECTOR	D8 - 01,04,05 = ALIANZAS ESTRATEGICAS	F2,F3,F4,F6,F7,F8 - 01,02,03,04 = DESARROLLO DE MERCADO
	5 OFERTA POR MEDIO DE OTROS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA		
		POSICION (DA)	
AMENAZAS	1 NORMATIVIDAD Y LEGISLACION		
	2 ACCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA	D4,D5,D6,D7 - A2,A3,A4,A5 = FUSION	F2,F5,F6,F8 - A2,A1,A5 = DESARROLLO DE PRODUCTO
	3 PRESENCIA DE EXTRANJEROS	D3,D5,D8 - A3,A4,A5 = DESPOSEIMIENTO	F1,F3,F5,F8 - A2,A3,A5 = MIXTAS
	4 COMPETENCIA AGRESIVA		
	5 ALIANZAS CON SECTORES PODEROSOS		

Tomado de: *Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.*

Del DOFA obtenido del modelo matricial se realizaron cruces y análisis entre cada uno de sus factores determinantes y como resultado se obtuvieron unas primeras estrategias a implementar, fruto de un arduo razonamiento basado en el estado situacional de la organización y su perspectiva del DOFA empresarial, del cual también se extrajeron sus principales aportes avalados por los expertos.

### 5.13 Estrategias Genéricas

NUM	ESTRATEGIA	DEFINICION	SI
1	INTEGRACION HACIA ADELANTE	ADQUIRIR UNA AGENCIA INTERMEDIARIA PARA ADQUIRIR UNA FUERZA DE VENTA PROPIA	X
2	INTEGRACION HACIA ATRÁS	ADQUIRIR LA POSESION DE PROVEEDORES ESTRATEGICOS	
3	INTEGRACION HORIZONTAL	ADQUIRIR LA POSESION DE UN COMPETIDOR ESTRATEGICO	
4	PENETRACION EN EL MERCADO	AUMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA LOS PRODUCTOS ACTUALES	X
5	DESARROLLO DEL MERCADO	INTRODUCIR PRODUCTOS EN ZONAS GEOGRÁFICAS DIFERENTES O NUEVOS	X
6	DESARROLLO DE PRODUCTO	MEJORAR O MODIFICAR LOS PRODUCTOS ACTUALES	X
7	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	INTRODUCCION DE PRODUCTOS NUEVOS PERO RELACIONADOS	
8	DIVERSIFICACION POR CONGLOMERADO	ADQUISICION DE EMPRESAS NUEVAS RELACIONADAS O NÓ CON EL NUCLEO CENTRAL. SI SE RELACIONA CON EL NUCLEO CENTRAL SE DENOMINA DIVERSIFICACION ARTICULADA.	
9	DESPOSEIMIENTOS	VENDER UNA (UEN) O UNA PARTE DE ELLA VIA ACCIONARIA. USUALMENTE SE OBSERVA EN CONGLOMERADOS O HOLDINGS.	X
10	FUSION	VINCULACION CON OTRA ORGANIZACIÓN, PERDIENDO SU IDENTIDAD LA FUSIONADA Y AMPLIANDO SU TAMAÑO LA QUE FUSIONA	X
11	LIQUIDACION	VENTA TOTAL DE UNA EMPRESA QUE NO FORMA PARTE DE UN HOLDING O CONGLOMERADO	
12	ALIANZA ESTRATEGICA	USUALMENTE SE OBSERVA CUANDO DOS ORGANIZACIONES SE UNEN PARA EXPLOTAR UN MERCADO. LA UNION ES TEMPORAL, NINGUNA PIERDE SU IDENTIDAD Y GENERAN SINERGIAS	X
13	MIXTAS	MEZCLAS DE VARIAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA TRATAR DE LOGRAR UN OBJETIVO, USUALMENTE COMPLEJO	X
14	ADQUISICION	ESTRATEGIA CONDUCENTE, EN LAS MAYORIA DE LOS CASOS A COMPRAR ACCIONES ENTRE SOCIOS O A TERCEROS.	
15	REDISEÑO ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURAR LA CIA DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS QUE SE ESTEN PRESENTANDO EN TODO SENTIDO , ADMINISTRATIVO, COMERCIAL Y FINANCIERO	X

Tomado de: Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

## 5.14 Priorización de estrategias CPE

Uno de los principales aportes del modelo matricial, consiste en clasificar las estrategias genéricas<sup>xv</sup> más apropiadas a implementar para identificar su potencial estratégico y así lograr encontrar la ventaja competitiva que hará cumplir con los objetivos, metas y misiones propuestas en el mediano plazo para que la organización logre la perdurabilidad en el tiempo. De la anterior tabla (Estrategias Genéricas) automáticamente el sistema extrae las que encontró como apropiadas a implementar de acuerdo a un análisis de calificaciones, apreciaciones e interrelaciones que aportaron los expertos de la compañía y el sector.

De allí se debe buscar una relación entre estrategias a implementar y objetivos a lograr, identificando que estrategia ayudara a obtener cualquiera de los objetivos principales planteados por la alta gerencia en el mediano plazo.

Tabla 14 Priorización Estrategias CPE

	OBJETIVOS	1	2	3	4	5
<b>ESTRATEGIA</b>		Desarrollar nuevos productos que cumplan con las expectativas de los clientes, en nuevas plazas de mercados	Realizar una investigación de mercado donde se puedan detectar, nuevas tendencias, necesidades, mercados, amparos y preferencias de los clientes	Implementar diferentes canales de comercialización, aprovechando los existentes de cada ramo para realizar ventas cruzadas	Crear una unidad comercial ó una fuerza de ventas especializados y que sea propia de la compañía	Reestructurar la implementación en intermediarios, directores comerciales generando mejores beneficios
INTEGRACION HACIA ADELANTE				X	X	
PENETRACION EN EL MERCADO		X				
DESARROLLO DEL MERCADO			X			
DESARROLLO DE PRODUCTO		X				
DESPOSEIMIENTOS						
FUSION				X		
ALIANZA ESTRATEGICA					X	
MIXTAS						
REDISEÑO ORGANIZACIONAL						X

Tomado de: Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

<sup>xv</sup> Propuestas basadas en varios los autores como: Porter (1985) propuso liderazgo en costos, diferenciación y estrategia de nicho. (Neumann, 1994, Wiseman, 1998 y Frenzel, 1996). Otros autores han propuesto estrategias adicionales que en total completan quince estrategias para lograr una ventaja competitiva.

Efectivamente se corrobora que las estrategias depuradas de todas las estrategias genéricas planteadas, son las apropiadas a implementar por la gerencia ya que ayuda a la obtención de sus objetivos. Sin embargo es hora de clasificar las únicas que me ayudaran a obtener una ventaja competitiva sin ser tan engorroso.

### 5.15 Elección de estrategias a implementar

Finalmente el ejercicio es terminado y el modelo matricial ha definido una segunda depuración de estrategias a implementar y una priorización de ellas de acuerdo a las expectativas de logros y cumplimientos de objetivos a mediano plazo que tienen los miembros expertos, gerentes e investigadores de este caso. A continuación, basada en la metodología probabilística del modelo y su grado de confiabilidad que es de 98%, se muestra el camino a tomar por la organización.

	OBJETIVOS	I	C	A
ESTRATEGIA				
<b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>				
<b>DESARROLLO DEL MERCADO</b>				
<b>FUSION</b>				
<b>MIXTAS</b>				

Tomado de: *Software Modelo Matricial (2008). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.*

**PENETRACION EN EL MERCADO:** Aumentar la participación en el mercado para los productos actuales. Esto se puede lograr por medio de la diversificación, no ofrecer lo mismo que el competidor esta ofreciendo si no darle un valor agregado diferenciador enfocado en servicio, calidad y costo.

**DESARROLLO DEL MERCADO:** Introducir productos en zonas geográficas diferentes o nuevos. Para ello se debe empezar a abrir nuevos canales de comercialización, explorar e investigar mercados no cubiertos, y buscar ser difícilmente copiado.

**FUSION:** Vinculación con otra organización, perdiendo identidad la organización fusionada y ampliando tamaño la que fusiona. La tendencia a futuro es que las compañías de seguros generales tomen ramos de seguros de vida, por tanto seria una estrategia viable fusionarse con seguros generales.

**MIXTAS:** Mezclas de varias estrategias genéricas para tratar de lograr un objetivo, usualmente complejo. En este caso aplica plantear algunas de las estrategias anteriores con diferentes técnicas y contemplar la ejecución con otras estrategias compatibles.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente se ha cumplido con los objetivos planteados en este estudio y es hora de ver los rendimientos producidos. Para ello daremos respuesta a las hipótesis propuestas y especificaremos cuales son las alternativas para lograr visualizar un horizonte óptimo para la compañía de Seguros de vida objeto de estudio. Recordemos las hipótesis planteadas y los objetivos logrados.

### **Pregunta de Investigación**

*¿Cómo orientar a la compañía objeto de estudio hacia un direccionamiento estratégico que le permita garantizar su perdurabilidad en el sector?*

### **Hipótesis a Probar**

- H1: Podremos encontrar las falencias y problemáticas reales de la compañía en estudio que no permiten su desarrollo sostenible.*
- H2: Se podrá plantear soluciones, caminos, o lineamientos que conduzcan a la compañía a escenarios prósperos en el mediano y largo plazo.*
- H3: Se logrará garantizar la perdurabilidad y competitividad de la compañía en el corto plazo*

### **Objetivo General**

*Darle un direccionamiento estratégico a la compañía objeto de estudio para mejorar su competitividad y perdurabilidad en el tiempo, bajo la implementación del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, y la realización de un análisis estructural prospectivo.*

### **Objetivos Específicos**

- Levantar un panorama competitivo real y nunca evidenciado por el sector.*
- Realizar su respectivo análisis de hacinamiento y espacios atractivos a explorar (Manchas Blancas).*
- Aplicación de las 5 fuerzas del mercado (Michael Porter)*
- Realizar una planeación por escenarios. Basados en calificaciones matriciales (MIC-MAC, SMIC)*
- Plantear el análisis situacional real de la compañía. Bajo percepciones internas, externas y ayudas de herramientas (MEFE, MEFI, MPC, MEM)*
- Determinar las estrategias a implementar para lograr los objetivos planteados por la compañía.*
- Dar las respectivas recomendaciones responsables y metodológicas que permitan guiar la compañía hacia un direccionamiento estratégico.*

Inicialmente se debe identificar el rumbo, panorama y tendencias del sector estratégico a mediano plazo, para así establecer unas recomendaciones basadas en argumentos sólidos y confiables; posteriormente se plantea el direccionamiento que debe tomar la compañía en estudio para lograr el escenario apropiado que prueba positivamente las hipótesis.

**Tendencias del sector estratégico:** Verificando notas periodísticas confiables, principalmente de Fasecolda y la revista Fitch Ratings, encontramos coincidencias con los resultados arrojados por el presente trabajo:

*“La industria aseguradora colombiana posee un bajo nivel de penetración y un alto grado de concentración en términos de empresas y líneas de negocio. El mercado asegurador colombiano aún es pequeño, el nivel de penetración es tan solo del 2% del PIB y se posiciona como el sexto mercado de la región en términos de primas. El nivel de concentración es relativamente elevado tanto por empresa como por ramo.*

*Fitch Ratings no espera cambios significativos en las calificaciones de seguros en escala nacional, las cuales reflejan el desempeño de cada compañía aseguradora y, en algunos casos, un cierto grado de beneficio para aquellas subsidiarias que pertenecen a un grupo asegurador internacional. Fitch considera que las compañías de vida tendrán un reto muy importante considerando que su desempeño depende cada vez más del comportamiento del portafolio de inversiones<sup>xvi</sup>”.*

Al analizar el contexto en colombiano, es claro que las compañías de seguros de vida que operan en el país no son ajenas a la dinámica registrada por el sector y sus tendencias, lo que les permite la posibilidad de aumentar la penetración de sus productos e incrementar su participación dentro del negocio asegurador y ganar un mayor protagonismo dentro de la economía y el sistema financiero, sí y solo sí se practican nuevas técnicas estratégicas y administrativas con un alto grado de responsabilidad social.

Durante los últimos 2 años se dio un importante incremento de la producción total de primas de seguros de vida, pero cabe resaltar también un aumento de la participación de compañías con capital extranjero dentro del país, compañías que sin duda alguna han traído nuevas técnicas administrativas enfocadas principalmente en: servicio, cumplimiento, tiempo de respuesta, canales de comercialización, tecnología y mejores prácticas empresariales ó “government”<sup>xvii</sup>.

**Viabilidad para la compañía objeto de estudio:** En cuanto la compañía en estudio de investigación, después de haber identificado las falencias actuales debemos recomendar replantear su modelo estratégico y administrativo. Partiendo del modelo estratégico impartido se podrán realizar mejorías, pero sobretodo detener las acciones mal enfocadas, desgastantes y poco eficientes.

Recordemos en este caso de investigación que se trata de una Compañía Aseguradora de Vida con posición estratégica débil y perdurabilidad comprometida, dada por la pequeña participación en el mercado (0,8% en el 2011) pero que, sin embargo, ha tenido un manejo destacado por sus dirigentes dado su

---

<sup>xvi</sup> Ver artículo completo de la revista Fitch Ratings ubicado en: [www.es.scribd.com/doc/89522327/Sector-Asegurado](http://www.es.scribd.com/doc/89522327/Sector-Asegurado).

<sup>xvii</sup> *The actor process of governing, especially the control and administration of public policy in a political unit.*

ultimo crecimiento en el 2011 del 15%, y por presentar una siniestralidad incurrida en el mismo año 2011 de 46%, muy por debajo del promedio del sector (75%). Empero, esto no se ve directamente reflejado en la utilidad neta, puesto que está cercana al promedio del mercado (4%) considerándose baja.

Ahora, la Compañía identificó su sector estratégico en donde participan otras organizaciones que tienen una producción mayor, pero que guardan semejanzas en cuanto a posicionamiento, rendimientos financieros, tipo de productos y canales de distribución, el cual se puede resumir como un sector con un alto grado de imitación, y concentración con señales de morbilidad y mortalidad en el que solo sobresalen 2 empresas las cuales son difícilmente imitables.

Por otro lado el sector al que pertenece la compañía en estudio, cuenta con un alto grado de rivalidad debido al hacinamiento que se presenta por ofrecer los mismos productos a los mismos tipos de clientes, sin innovar ni generar desarrollo para el sector. Por otro lado, con el tema de los TLC recientemente firmados, y la liberalización en la compra de seguros en el extranjero, están abiertas las puertas al ingreso de nuevas compañías que pueden realizar alianzas y negociaciones a todo tipo de situación, como estrategias de penetración. Aunque es posible que también apliquen estrategias doping basadas en primas bajas (casi a pérdida), para lo cual debe prepararse la compañía en estudio.

A nivel interno de la organización es donde se encuentra la mayoría de falencias por las cuales la compañía se encuentra en una posición estratégica de resistencia, debido a esfuerzos mal enfocados que pueden generar un desgaste en el tiempo, como por ejemplo los surgidos de la no relación que existe entre la misión de la compañía y los objetivos que se establecieron por los directivos, esto provoca dos fuerzas halando en sentido contrario que ponen en riesgo la perdurabilidad en el mercado.

Pero también se tiene una gran falencia debido al grado de compromiso de la fuerza de ventas externa de la compañía, de la cual tiene una alta dependencia. Por esto es importante empezar a implementar estrategias que rompan paradigmas de modelos administrativos tradicionales, haciendo una reestructuración en los modelos de pensamientos lineales y recurriendo a pensamientos sistémicos que permitan la creación o mejoramiento de los canales de distribución existentes, para poder aumentar la penetración, así como desarrollar el mercado para nuevos productos específicos.

**Recomendaciones:** Después de concluir el estado actual de la compañía y su entorno debemos empezar por recomendar en implementar las estrategias obtenidas del modelo estratégico que contempla todas las variables y alternativas tanto internas y externas relevantes a intervenir, teniendo en cuenta el sector estratégico en el que se encuentra la compañía para así determinar las ventajas competitivas que pueda desarrollar y reflexionar sobre la dimensión del panorama competitivo que se tiene para aprovechar segmentos no cubiertos en donde se

pueda ampliar nuevos mercados imprimiendo siempre la diferenciación e innovación:

*PENETRACION EN EL MERCADO: Aumentar la participación en el mercado para los productos actuales. Esto se puede lograr por medio de la diversificación, no ofrecer lo mismo que el competidor esta ofreciendo si no darle un valor agregado diferenciador enfocado en servicio, calidad y costo.*

*DESARROLLO DEL MERCADO: Introducir productos en zonas geográficas diferentes o nuevos. Para ello se debe empezar a abrir nuevos canales de comercialización, explorar e investigar mercados no cubiertos, y buscar ser difícilmente copiado.*

*FUSION: Vinculación con otra organización, perdiendo la identidad y ampliando el tamaño de la que se fusione. La tendencia a futuro es que las compañías de seguros generales tomen ramos de seguros de vida, por tanto seria una estrategia viable fusionarse con seguros generales.*

*MIXTAS: Mezclas de varias estrategias genéricas para tratar de lograr un objetivo, usualmente complejo. En este caso aplica plantear algunas de las estrategias anteriores con diferentes técnicas y contemplar la ejecución con otras estrategias compatibles.*

De esta manera se podrá llevar a la Compañía a escenarios prósperos en el mediano y corto plazo.

Posteriormente, la Compañía debe contemplar todas las posibilidades o escenarios a futuros que se pueden presentar, construir su propio camino y direccionamiento hacia el cumplimiento de la visión empresarial, no importa si es necesario replantear, desaprender y volver a emprender las veces que sea necesario siempre y cuando se tenga claridad que todos los modelos son complejos y cambiantes en el tiempo. Todo esto asegurará la perdurabilidad y competitividad de ella en el tiempo.

## **Reflexión**

*Finalmente todo esta por hacerse y nada esta definido la perdurabilidad se alcanzara o se pondrá en riesgo si así los dirigentes lo determinan todo obedece a las buenas o malas decisiones que se puedan implementar.*

*Sin embargo se esta desarrollando e implementando cada ves mas nuevas herramientas que pueden ayudar a acertar en la toma de decisiones complejas, modelando y visualizando sus posibles resultados.*

*Por esto será importante introducir a futuro programas de modelación en donde se debe partir como insumo estudios de esta calidad.*

*El anterior estudio de investigación en calidad de tesis de maestría realizada por estudiantes de la universidad del Rosario, reserva totalmente el derecho de su publicación a consideración de los autores, debido a la reveladora situación de la compañía en estudio y el sector estratégico al que pertenece, Indiscutiblemente esta investigación puede ser utilizada desmeritoriamente para las compañías involucradas y perjudicar su imagen, de la misma manera que puede distorsionar las acciones estratégicas que se sugiere implementar por parte de la compañía.*

*En agradecimiento a quienes patrocinaron esta investigación*

*(Seguros de Vida del Estado), sus directivos y colaboradores*

*Dr. Humberto Mora (Presidente de Seguros del estado)*

*Dr. Luis Eduardo (Vicepresidente de Seguros del estado)*

*Que permitieron realizar los estudios pertinentes en ella,  
y brindaron toda la información respectiva indispensable  
para la elaboración de este documento.*

*A los expertos, calificadores y miembros de compañías aseguradoras*

*Dra. Margarita Isaza (Gerente General)*

*Dra. Mary Luz Alfonso (Administradora)*

*Dr. Jorge Luis Gaitán (Administrador)*

*Dr. Jorge Alemán (Técnico en seguros)*

*Dr. Marco Gómez (Jefe Asegurador)*

*Dr. Humberto Acosta (Director comercial)*

*Dr. Jimmy Sánchez (Jefe Asegurador)*

*Quiénes sin su valiosa colaboración y participación en la  
investigación no hubiéramos logrado tan acertado análisis  
estratégico fundamental para el mismo desarrollo de la compañía.*

## GLOSARIO

**Cadena de Valor:** Hace referencia a un grupo de actividades que funcionan eficientemente y de manera coordinada dentro de una labor productiva.

**Cuello de Botella:** Procesos y recursos que limitan la producción y la disminuyen, generando demoras en alguna parte del proceso.

**Desarrollo Socioeconómico<sup>xviii</sup>:** Es un proceso progresivo en el que se avanza de un estado a otro más elevado. Se trata de un desarrollo social y económico progresivo de la sociedad, y los bienes de utilidad pública que deben ser repartidos entre todos sus miembros, no sólo entre unos pocos.

**Diseño Estratégico<sup>xix</sup>:** Cada compañía que ha estado en la operación muchos años tiene un conjunto específico de los productos que no es accidental. Estudiando las razones que han afectado la elección de productos, actualizando el sortiment a circunstancias contemporáneas y buscando un rango óptimo de productos futuros es una actividad llamada *diseño estratégico*.

**Estructura Organizacional:** Comprende el orden de los entes dentro de una organización y por ende la designación de sus respectivos cargos, que busca establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar juntos de forma óptima logrando las metas fijadas en la planificación. (Entes se entienden como los mismos miembros de una organización: proveedores, socios, clientes).

**Estándares de Calidad<sup>xx</sup>:** Normativas legales que limitan la concentración de diversos constituyentes en el medio ambiente. Los estándares de calidad ambiental permiten objetivamente a las diferentes actividades, ya que éstas deben ajustarse a ellos para cada factor ambiental, de acuerdo a estudios que efectúe la autoridad competente en cada caso en particular.

**Externalización:** Es el traslado de unas características hacia le entorno público, en el cuál las empresas desarrollan procesos o partes de estos en diferentes lugares al de origen, con el fin de mejorar calidad, disminuir costos, tener un mayor acceso al conocimiento y tecnología así como mitigar el riesgo.

**Fuentes Primarias y Secundarias:** Su objetivo es comunicar los resultados del conocimiento y de la creación, en base a la información original si es primaria y la información obtenida desde medios complementarios tales como revistas, artículos, etc, si es secundaria.

---

<sup>xviii</sup> Que es el desarrollo?, 23 de noviembre de 2005

Buscar en: <http://www.cubasolar.cu/biblioteca/energia/Energia11/HTML/articulo06.htm>,

<sup>xix</sup> Buscar en: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/23a.htm>

<sup>xx</sup> Buscar en: <http://lauca.usach.cl/ima/apendc.htm>

**Gestión de Información<sup>xxi</sup>:** El manejo del conocimiento que mediante un conjunto de procesos, gestiona las capacidades, provee a los equipos de trabajo con recursos para la solución de los problemas de forma eficiente en el menor tiempo posible, con el objetivo final de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y de aumentar las ganancias.

**Integración de Mercadeo:** Es la actividad que se desarrolla dentro de la organización a través del trabajo en equipo y conjunto del departamento de mercadeo con las otras áreas de la organización y dentro de este mismo.

**Marco Estratégico:** Son una serie de lineamientos para adoptar un enfoque sistemático por medio de la identificación de unas variables claves que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

**Productividad<sup>xxii</sup>:** La productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

**Prima:** Es el importe que determina la aseguradora, como contraprestación o pago, por la protección que otorga en los términos del contrato de seguros ó póliza.

**Prospectiva<sup>xxiii</sup>:** “Es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente. La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no solo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. Parte de pensar que el futuro está por hacer, es múltiple y podemos influir en él, así la prospectiva es una reflexión para iluminarla acción presente a la luz de los futuros posibles.”

**Sector Estratégico:** Grupo de empresas dedicadas a la prestación o producción de servicios que tienen en común, es decir que se dedican a la misma razón económica y compiten entre ellas mismas con el objetivo de ser líderes en el mercado y diversificasen de los demás. Para conformar el sector estratégico solo puede realizarse con las compañías que realizan las mismas actividades, servicios y productos, es decir los competidores directos.

---

<sup>xxi</sup> Buscar en: [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10\\_5\\_02/aci04502.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm)

<sup>xxii</sup> Buscar en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/calitividad>.

<sup>xxiii</sup> Pinilla, Análida Elizabeth. “Planeación prospectiva, herramienta para preparar el futuro de las comunidades académicas”. Universidad Nacional de Colombia, Revista Facultad de Medicina. 51(2003), 149 - 157

**Seguro:** es el contrato mediante el cual el asegurador se obliga, mediante el pago de una prima que le abona el asegurado, a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida en caso de presentarse el evento previsto, como puede ser un incendio, la no culminación de un contrato, un accidente en la persona o la muerte, entre otras.

**Sinergia<sup>xxiv</sup>:** Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos.

**Siniestro:** Es el acontecimiento o hecho previsto en el contrato, cuyo acaecimiento genera la obligación de indemnizar al asegurado.

**Siniestralidad:** Contablemente, se considera como la valoración conjunta de los siniestros producidos (pendientes y liquidados) con cargo a una entidad aseguradora. Normalmente, se emplea el término para referirse al ratio de siniestralidad, que equivale a la proporción entre el importe total de los siniestros y las primas recaudadas por una entidad aseguradora en un período de tiempo.

**Valor Agregado:** Es la habilidad para brindar a los clientes más de lo que desean con el fin de que la organización logre cautivarlos con servicios que superen sus expectativas.

---

<sup>xxiv</sup> Buscar en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- No Top. **658.4012 D19** 5a. Ed. DAVID, Fred R. “Conceptos de Administración Estratégica”. Ed. Prentice Hall. México. 1997. Capítulo 4: Evaluación Externa.
- Lectura ANSOFF, Igor H. “La dirección estratégica en la práctica empresarial”. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. USA. 1997. Parte 1: Evolución de los retos y de los sistemas de dirección Capítulo 1.1 y 1.2
- No. Top. **658.4012 R436g**. RESTREPO, Luis Fernando. Gestión Estratégica y Competitividad. Capítulo dos, Modelo matricial. U Externado, 2003.
- No Top. **658.8 R436a** .RESTREPO, Luis Fernando. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá. 2005.
- No Top. **658.4 M45P** 1A. ED .MITZBERG, Henry, QUINN James Brian et al. El Proceso Estratégico. Capítulo 1: Concepto de Estrategia, Capítulo 4: Análisis de estrategia a nivel de empresa. Pgs 104 – 112 Capítulo 5: Incrementalismo Lógico: Como manejar la formación de estrategia.
- No Top. **658.4 O45a**. OHMAE, Kenichi. “La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios”. McGraw-Hill, 1989. Parte 1: El arte del pensamiento estratégico.
- No Top. **658.835 P898o** 2005. PRAHALAD, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Grupo Editorial Norma, 2005.
- ANSOFF, Igor H. “La dirección estratégica en la práctica empresarial”. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. USA. 1997.
- MARKIDES, Firm\_level Imitation and the evolution of industry profitability: A simulation study.
- NATTERMANN. Best practice does not equal best strategy. 2001. The McKinsey Quarterly.
- **658.5 P67** PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. México: Compañía editorial continental, 1996.
- PORTER, El camino que conduce a la diferenciación. En: Gestión | V5 N° 1 | ene - feb 2000 | Pág.146 a 152

- 
- Miklos T, Tello M. Planeación Prospectiva. 7ª reimpresión. México D.F. Limusa Noriega Editores. 1997.
  - Noguera Hidalgo, Ángela Lucía. Enseñando Prospectiva. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.

**Páginas Web:**

- [http://www.unibg.it/dati/corsi/8916/18024\\_STRE03%20Strategia%20emergente%20Honda.pdf](http://www.unibg.it/dati/corsi/8916/18024_STRE03%20Strategia%20emergente%20Honda.pdf)
- <http://administracionsilvia.galeon.com/aficiones1270088.html>
- [http://www.london.edu/sim/Working\\_Papers/working\\_papers.html](http://www.london.edu/sim/Working_Papers/working_papers.html)
- [http://www.london.edu/sim/Working\\_Papers/working\\_papers.htm](http://www.london.edu/sim/Working_Papers/working_papers.htm)
- <http://www.ap.iwi.unibe.ch/publikationen/resource/yeti.pdf>
- <http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoConocimiento/V/vida>
- <http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/resumen%20ejecutivo%20sep2009.pdf>
- <http://www.prospektiker.es/prospectiva>
- <http://www.wordreference.com/definicion/futurible>
- <http://www.wordreference.com/definicion/futuro>