

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SEGUROS BOLIVAR
SUCURSAL CARTAGENA PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA EN EL MERCADO**

ANDRES FELIPE DE LA CRUZ CAMPO

CLAUDIA DE LA OSSA ESPINOSA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS

2002

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SEGUROS BOLIVAR
SUCURSAL CARTAGENA PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA
EMPRESA EN EL MERCADO**

ANDRES FELIPE DE LA CRUZ CAMPO

CLAUDIA DE LA OSSA ESPINOSA

**Tesis de grado presentada como requisito para obtener el título de
administrador de empresas**

**Director
HUMBERTO BOZZI ANDERSON
Ingeniero Industrial**

**Asesor
WALTER SARA PAYARES
Ingeniero Industrial**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. y C.**

2002

Artículo 107

La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su aprobación.

Nota de aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de indias D. T. y C., 29 de abril de 2002

A nuestros padres, por los constantes estímulos y quienes prendieron en nosotros la llama de la perseverancia.

A nuestros maestros, a quienes rendimos tributo de gratitud imperecedera, por habernos ayudado con sus orientaciones y sus luces.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimiento a:

Humberto Bozzi Anderson. Gerente de Seguros Bolívar Sucursal Cartagena y director del proyecto, por la oportunidad de desarrollar en esa empresa nuestro proyecto de grado y por su valiosa colaboración y orientación durante el desarrollo del mismo.

Walter Sará Payares. Ingeniero industrial y asesor de la investigación, por sus valiosas orientaciones.

A todo el personal de Seguros Bolívar S.A. que contribuyeron de una forma u otra al logro de nuestro objetivo.

A nuestros profesores por la orientación y las enseñanzas impartidas durante nuestros estudios.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | |
| 1. GENERALIDADES | 18 |
| 1.1 MARCO HISTORICO DEL SEGURO EN COLOMBIA | 18 |
| 1.2 MARCO ECONOMICO DEL SECTOR ASEGURADOR | 28 |
| 1.3 RESEÑA HISTORICA DE SEGUROS BOLIVAR S.A. | 33 |
| 1.3.1 Organización actual de la empresa | 34 |
| 1.3.2 Portafolio de productos / servicios | 36 |
| 2. ANALISIS DE LAS FUERZAS DEL MACROAMBIENTE | 41 |
| 2.1 FACTORES ECONOMICOS | 42 |
| 2.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES | 51 |
| 2.3 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES | 53 |
| 2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS | 57 |
| 2.5 FACTORES DEMOGRAFICOS Y GEOGRAFICOS | 59 |
| 2.6 FACTORES COMPETITIVOS | 60 |
| 3. ANALISIS DE LAS FUERZAS DEL MICROAMBIENTE | 63 |
| 3.1 CAPACIDAD DIRECTIVA | 64 |
| 3.2 CAPACIDAD COMPETITIVA | 68 |
| 3.3 CAPACIDAD FINANCIERA | 71 |
| 3.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO | 75 |

| | |
|--|-----|
| 3.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA | 78 |
| 3.6 ANALISIS DE LA CLIENTELA | 83 |
| 4. TÉCNICAS DE ANALISIS ESTRATEGICO | 89 |
| 4.1 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE COMPETITIVIDAD SECTORIAL DE MICHAEL PORTER | 89 |
| 4.1.1 Rivalidad entre las empresas | 91 |
| 4.1.2 La entrada potencial de competidores | 91 |
| 4.1.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos | 92 |
| 4.1.4 Poder de negociación de los clientes | 92 |
| 4.1.5 Poder de negociación de los proveedores | 93 |
| 4.2 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER EN EL SECTOR ASEGURADOR | 95 |
| 4.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | 99 |
| 4.4 ANALISIS DOFA | 103 |
| 4.5 ANALISIS DE VULNERABILIDAD | 106 |
| 4.5.1 Procedimiento para el análisis de vulnerabilidad | 106 |
| 4.5.2 Diagrama de vulnerabilidad de Seguros Bolívar S.A. | 111 |
| 4.5.2.1 Descripción del análisis de vulnerabilidad de Seguros Bolívar | 112 |
| 5. OPCIONES ESTRATEGICAS | 115 |
| 5.1 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS | 115 |
| 5.1.1 Estrategias ofensivas | 116 |
| 5.1.2 Estrategias defensivas | 117 |
| 5.1.3 Estrategias genéricas | 118 |
| 5.1.4 Estrategias concéntricas | 118 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.5 Estrategias intensivas | 118 |
| 5.2 ALTERNATIVA ESTRATEGICA PARA SEGUROS BOLIVAR S.A. | 119 |
| 5.3 ANALISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO | 120 |
| 5.3.1 Crecimiento vectorial horizontal | 121 |
| 5.3.2 Crecimiento vectorial vertical | 121 |
| 5.3.3 Crecimiento vectorial combinado | 122 |
| 5.4 ANALISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO PARA SEGUROS BOLIVAR S.A. | 123 |
| 5.4.1 Vector de crecimiento estratégico de Seguros Bolívar S.A. | 124 |
| 5.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES (PEYEA) | 125 |
| 5.5.1 Matriz PEYEA para Seguros Bolívar Cartagena | 126 |
| 5.5.2 Variables consideradas para cada factor | 127 |
| 6. PLAN ESTRATEGICO PARA SEGUROS BOLIVAR S.A. | 132 |
| 6.1 VISION | 132 |
| 6.2 MISION | 134 |
| 6.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS | 135 |
| 6.4 FORMULACIÓN ESTRATEGICA | 140 |
| 6.4.1 Definición de proyectos estratégicos para Seguros Bolívar S.A. | 140 |
| 6.4.2 Definición de las estrategias | 141 |
| 6.5 PLANES DE ACCIÓN | 144 |
| 6.6 ESTRUCTURA DE COSTOS PARA LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS | 152 |
| 6.7 ANÁLISIS DE COSTO / BENEFICIO | 156 |
| 7. CONCLUSIONES | 159 |

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Inversión extranjera en la industria aseguradora colombiana | 50 |
| Cuadro 2. Delitos contra el patrimonio- año 1999-2000 | 54 |
| Cuadro 3. Delitos contra la vida- año 1999-2000 | 55 |
| Cuadro 4. Producción de compañías de seguros en Cartagena. | 62 |
| Cuadro 5. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad directiva) | 67 |
| Cuadro 6. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad competitiva) | 70 |
| Cuadro 7. Índices financieros para Seguros Bolívar S.A. | 71 |
| Cuadro 8. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad financiera) | 74 |
| Cuadro 9. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad talento humano) | 77 |
| Cuadro 10. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad tecnológica) | 82 |
| Cuadro 11. Preferencia en los tipos de pólizas en Seguros Bolívar S.A. | 84 |
| Cuadro 12. Calidad del servicio de Seguros Bolívar S.A. | 86 |
| Cuadro 13. Atributos del servicio | 87 |
| Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo para Seguros Bolívar S.A. | 100 |
| Cuadro 15. Lista DOFA Seguros Bolívar S.A. | 104 |
| Cuadro 16. Matriz DOFA para Seguros Bolívar S.A. | 105 |
| Cuadro 17. Análisis de vulnerabilidad para Seguros Bolívar | 111 |
| Cuadro 18. Descripción del análisis de vulnerabilidad de Seguros Bolívar | 112 |
| Cuadro 19. Análisis vectorial de crecimiento. | 120 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro 20. Análisis vectorial de crecimiento para Seguros Bolívar | 124 |
| Cuadro 21. Matriz PEYEA para Seguros Bolívar S.A. | 126 |
| Cuadro 22. Definición de estrategias del proyecto estratégico 1 | 141 |
| Cuadro 23. Definición de estrategias del proyecto estratégico 2 | 141 |
| Cuadro 24. Definición de estrategias del proyecto estratégico 3 | 142 |
| Cuadro 25. Definición de estrategias del proyecto estratégico 4 | 142 |
| Cuadro 26. Definición de estrategias del proyecto estratégico 5 | 143 |
| Cuadro 27. Definición de estrategias del proyecto estratégico 6 | 143 |
| Cuadro 28. Tareas del proyecto estratégico 1 | 144 |
| Cuadro 29. Tareas del proyecto estratégico 2 | 145 |
| Cuadro 30. Tareas del proyecto estratégico 3 | 149 |
| Cuadro 31. Tareas del proyecto estratégico 4 | 150 |
| Cuadro 32. Tareas del proyecto estratégico 5 y 6 | 151 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Participación sectorial en la inversión neta de capitales en la ciudad de Cartagena | 43 |
| Figura 2. Inflación por estratos en la ciudad de Cartagena | 46 |
| Figura 3. Preferencia en los tipos de pólizas en Seguros Bolívar | 85 |
| Figura 4. Nivel de satisfacción del cliente | 85 |
| Figura 5. Calidad del servicio de Seguros Bolívar Cartagena | 86 |
| Figura 6. Atributos del servicio | 87 |
| Figura 7. Quejas y Reclamos en Seguros Bolívar Cartagena | 88 |

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta para los clientes.

Anexo B. Cuestionario a gerente y directores comerciales.

Anexo C. Aseguradoras registradas en Cámara de Comercio de Cartagena. 2001

RESUMEN

El presente estudio está referido hacia el diseño de un plan estratégico para la compañía Seguros Bolívar, que opera en Cartagena, a partir de un diagnóstico que refleja la situación actual de la empresa, analizando el comportamiento de las variables internas y externas, con el fin de destacar sus principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, para proponer acciones encaminadas a mejorar el posicionamiento de la misma en el entorno que la rodea.

De acuerdo a sus características el presente estudio es de tipo descriptivo, porque permitió determinar los elementos, características y situaciones que identifican el problema de la compañía para posteriormente analizar y aplicar el proceso de planeación estratégica. Los instrumentos que se utilizaron para el logro de los objetivos trazados fueron las encuestas aplicadas a clientes y entrevistas al personal directivo y a gerentes de las empresas del sector asegurador. Como fuentes secundarias se acudió a entidades como la Cámara de Comercio de Cartagena, Fasecolda, Dane, entre otras.

Tomando como base el diagnóstico efectuado a la compañía se diseñó el direccionamiento estratégico corporativo de la organización, mediante la definición de la misión, visión y objetivos que señalan las pautas por las cuales la empresa desarrolla sus actividades.

Finalmente se definen estrategias y planes de acción que de una u otra forma incidirán en la solución o prevención de problemas que afectan el progreso de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En cualquier actividad empresarial que persiga una continuidad adecuada, la reflexión sobre aspectos como: qué se está vendiendo (producto o servicio) y a quién, qué mueve a los clientes a comprar el producto y qué influencias tienen sobre los hábitos de compra, cuáles son las principales armas competitivas que se pueden utilizar frente a los competidores principales, cómo está evolucionando su mercado de referencia y qué tipo de tendencias se pueden imponer o cuáles son las fortalezas con que se cuenta para actuar con garantías para el futuro, así como las debilidades o limitaciones, son vitales sobre todo porque pueden alimentar las actuaciones necesarias. Un medio adecuado para ello es recurrir a herramientas administrativas como la planeación estratégica, cuya aplicación se ha notado carente en los últimos años en la compañía Seguros Bolívar de la ciudad de Cartagena, dada la presencia de factores internos y externos que afectan el desarrollo normal de sus procesos; razón por la cual fue escogida como punto de partida para realizar esta investigación.

Entre otras razones que motivaron este estudio se encuentran la creciente sofisticación que se observa en los mercados y el incremento natural de la competencia en los sistemas económicos que van progresivamente complicando la tarea de los empresarios, exigiendo así nuevas formas de actuación cada vez más técnicas y funcionales y con mayor énfasis en la planeación estratégica.

Las etapas que abarca esta investigación están enfocadas en primer término a identificar las debilidades y fortalezas de dicha compañía, en segundo término a detectar las amenazas y oportunidades y por último el diseño de estrategias de las diferentes áreas funcionales que permitan el logro de los objetivos empresariales asegurando su sostenimiento competitivo.

Se espera que los resultados de este estudio sirvan como soporte para que los directivos de la compañía en lo sucesivo sigan aplicando estos conceptos como parte de su rutina y se conviertan en agentes difusores para otros sectores de la economía que también requieren de su implementación.

1. GENERALIDADES

1.1 MARCO HISTORICO DEL SEGURO EN COLOMBIA

La evolución del seguro en Colombia ha tenido íntima vinculación con la historia misma del país ya como cualquier empresa de carácter comercial o industrial, ya que una empresa de seguros también depende de la estabilidad política del mismo.

Con anterioridad al nacimiento de la industria aseguradora en Colombia, ya existían algunas empresas extranjeras que mantenían agencias o sucursales para explotar el mercado asegurador. Entre estas se encontraba la denominada El Porvenir de las Familias, filial chilena establecida en Bogotá en 1857.

Bajo el gobierno de don Santiago Pérez y por iniciativa de don Pedro Navas Azuero, el 6 de agosto de 1874 se realizó una asamblea para el establecimiento de una sociedad anónima, que debía ocuparse de los seguros de transporte y que sería conocida como “COMPAÑÍA COLOMBIANA DE SEGUROS”. Su existencia legal se inició el 28 de octubre de ese año, adoptando dos años más tarde, como símbolo de la empresa, la efigie de Cristóbal Colón.¹

¹ Pág. Web: Historia del Seguro en Colombia, www.colseguros.com/htm/histor.htm. p.1

Tratándose de una actividad nueva en el país, cuando los transportes apenas rudimentarios por tierra y río constituían realmente una aventura, no fue cosa fácil integrar el capital social de esta nueva Empresa, la cual operó inicialmente cubriendo riesgos del ramo del transporte, asegurando cargamentos que transitaban por la vía del río Magdalena hasta Bogotá y respondiendo por las averías totales y parciales que pudieran ocurrir durante el viaje. Paralelamente este seguro se fue haciendo extensivo a otras líneas que comunicaban el centro del país con las Costas Atlánticas y Pacíficas.

La industria aseguradora en Colombia se inicia en circunstancias poco propicias, ya que a la deficiencia del medio físico había que agregar la inestabilidad política que afrontaba el país por las frecuentes revoluciones que no sólo paralizaban las actividades empresariales y del mismo Estado, sino que afectaban gravemente el futuro desarrollo de sus negocios.

Como primer gerente de la Compañía Colombiana de Seguros fue elegido el señor Pedro Navas Azuero, a quien le correspondió elaborar el primer reglamento de condiciones en que iba a estar cimentada y sobre la cual se proyectaría la situación de solidez, éxito o fracaso de la primera compañía de su género en el territorio colombiano.²

El día 4 de enero de 1875 se reúne la Junta Directiva para aprobar la primera tarifa de transporte relacionada con el manejo de mercancías en el interior del

² Ibid., p. 2

país, envíos y recibos al exterior, cubriendo entre otros, las pérdidas por saqueo, avería, robo y extravío de mercancías.

Se inicia con éxito la actividad económica de esta gran empresa y es así como el primer cargamento asegurado, despachado vía fluvial desde Honda (Tolima) con destino a la ciudad de Barranquilla llega sin novedad el 2 de febrero de 1875. Sin embargo un mes mas tarde, el 5 de marzo del mismo año, se registra el primer siniestro en uno de los pocos despachos de transporte asegurados por la compañía, cuando la mercancía embarcada en la Costa Atlántica con destino al interior del país, cayó en las aguas del río Sabanilla, presentándose la primera indemnización por parte de la compañía para una cobertura de pérdida total.³

A este primer incidente se suman vientos de zozobra social colectiva. El 16 de agosto de 1875 se declaró turbado el orden público y la compañía, queriendo preservar su intento de supervivencia aumentó las sobreprimas por hostilidades y guerra. La situación social se fue haciendo cada vez más difícil y las mercancías no llegaban a su destino, los envíos eran devueltos de cualquiera de los puertos intermedios y los riesgos aumentaban; por esto el 7 de septiembre de 1875, al iniciarse la guerra, la compañía resuelve no aceptar nuevos amparos.

En forma muy lenta gracias al optimismo y valor de su gerente, en julio de 1877 comienzan a disminuir las dificultades por las que atraviesa la empresa, se reanudan sus operaciones y después de un análisis pormenorizado de su

³ Pág. Web: Historia de seguro en Colombia, www.colseguros.com/htm/25años.htm. p.6

mercado, la compañía decide apoyarse en compañías extranjeras e inicia negocios bajo la denominación de reaseguro. “Este sistema, el cual se presenta cuando la compañía no puede asumir la totalidad del riesgo y reasegura una parte con una empresa nacional o extranjera a cambio del pago de una prima determinada, le permite por medio de contratos, ampliar el volumen de riesgos para transporte de mercancías y crear un nuevo renglón, el seguro de incendio”.⁴

Transcurren casi treinta años de experiencias y realizaciones, con los que ya se miraban a las personas como entes invaluable, que requerían cobertura a los posibles riesgos a que estaban permanentemente expuestos en el desarrollo de sus labores diarias. Nace entonces la idea de crear una nueva sociedad que tomaría el nombre de Sociedad Nacional de Seguros de Vida, la cual quedó constituida como tal hacia finales de 1901.

Cuando todavía la guerra civil agitaba la República, el 28 de julio de 1902 aparece una nueva inquietud fundamentada en el fortalecimiento empresarial y se propone la fusión de la Compañía Colombiana de Seguros con la recientemente creada Sociedad Nacional de Seguros de Vida, con el condicionamiento de que la compañía que resultara con menos capital luego del análisis de inventarios generales y una vez valorados la totalidad de sus activos se obligaría a venderle a la otra todos sus bienes y derechos.

⁴ DELIMA corredores de seguros. Asuntos Técnicos Varios. Boletín No. 107, (dic. 1996); p.1

En 1904 se cerraron las negociaciones y de acuerdo con lo pactado, siendo el capital de la Sociedad Nacional de Seguros de Vida de \$24.000.00 y el de la Compañía Colombiana de Seguros de \$36.000.00, por lo tanto que esta última absorbe con todas sus responsabilidades a la primera, quedando incorporada una sola empresa, que recibió el nombre de Compañía Colombiana de Seguros ampliando aún más su campo de acción.⁵

En los años siguientes a 1904, las perspectivas sobre el ramo del seguro de vida eran las mejores, reflejadas en las estadísticas del segundo semestre de 1906 donde no se emitió ninguna póliza. En 1909, el peruano Federico Crempien, constituyó la Compañía General de Seguros en la ciudad de Bogotá, teniendo un desarrollo acelerado, puesto que en ocho meses había captado el mercado de los riesgos de navegación, incendio y transporte, por sumas cercanas a \$1.783.000.00. Pero en 1920, debido a los problemas que afrontó dicha compañía tuvo que incorporarse a la Compañía Colombiana de Seguros.⁶

En la década de 1910 nace el seguro de accidentes y se empieza a estudiar un nuevo ramo conocido como póliza de seguro para título de propiedad.

Después de la guerra civil de 1903 vino para el país y para la actividad aseguradora un largo y tranquilo desarrollo interrumpido en ocasiones por factores

⁵ www.colseguros.com/htm/25años.htm, Op. cit., p. 1

⁶ www.colseguros.com/htm/25años.htm, Op. cit., p. 2

económicos y sociopolíticos, caso siempre fuera del control interno del país, que a la postre, iban abriendo nuevos horizontes al negocio del seguro. Por otra parte, esos factores servían de base para que la idea del seguro de vida fuera consolidándose más en la cultura colombiana.

Es allí donde nace la necesidad de multiplicar agencias y sucursales por todo el país y se inicia en 1977, la escuela de seguros como aporte a la profesionalización de los agentes vendedores para pólizas en los diferentes ramos, por parte de la Compañía Colombiana de Seguros.⁷

El desarrollo administrativo y operativo de la actividad aseguradora era manejado bajo el buen criterio de sus dirigentes, pero dada la necesidad de control por parte del gobierno nacional se reglamenta a las compañías de seguros existentes en el gobierno de Miguel Abadía Méndez mediante la ley 105 de 1927 en la que el artículo primero dispuso: “Toda compañía que se ocupe o pretenda ocuparse del negocio de los seguros en Colombia, queda sometida a las leyes de la República y a la vigilancia del gobierno, la cual se ejercerá por medio de la Superintendencia Bancaria.”⁸

La ley 105 estableció los requisitos mínimos que debían acreditar previamente ante la Superintendencia Bancaria las personas naturales o jurídicas que

⁷ www.colseguros.com/htm/25años.htm, Op. cit., p. 6

⁸ OSSA G., Efrén. Tratado elemental de seguros. Medellín: Bedout, 1956, p. 95

organizaran compañías de seguros, ya fuesen nacionales o extranjeras, para obtener la correspondiente autorización en el ejercicio de sus actividades.

Las aseguradoras reciben de la Superintendencia Bancaria certificado de autorización con expiración el 31 de diciembre del año en que se expide y que podrá ser renovado mediante solicitud presentada antes del 15 de noviembre, con indicación de los ramos de seguros aprobados a la compañía que se deban renovar, lo mismo que la póliza y anexos ya autorizados en aplicación de cada ramo. Identificados por su número de forma y no por sus nombres de comercialización.

Durante la década de los 30 inicia labores en Bogotá la compañía Panamerican Life Insurance Company, la cual ejerció su actividad hasta el año de 1947 cuando se fue del país, siendo remplazada por la Panamerican de Colombia.

En esta misma década, las empresa colombianas empiezan una notable transformación, lo que trajo consigo un impulso urbanístico, crecimiento en gran proporción del seguro de incendio, establecimiento de seguros contra rotura de vidrios y robos; se inicia en la Compañía Colombiana de Seguros el ramo de seguros de automóviles.

A finales de los años 30 las leyes sociales colombianas expedidas por el Congreso de la República trajeron como necesidad imperiosa para empresas industriales, la de establecer el seguro de su personal de obreros y empleados, este ramo en la

actividad aseguradora inicia con el nombre de seguros colectivos. También aparece el ramo de manejo y cumplimiento.⁹

Durante la década de los 40 y los 50 se fundaron en Colombia grandes compañías dentro del sector asegurador. En 1942 se creó la compañía Seguros Comerciales Bolívar S.A. y en 1945 la Suramericana de Seguros, que más tarde, a mediados de 1947 organizó la filial para atender ramos de seguros de vida individual y colectivos de trabajadores, con el nombre de Suramericana de Seguros de Vida.

En 1948, bajo la gerencia de Edmundo Merchán se suscriben importantes contratos de reaseguros y se funda la Reaseguradora de Colombia y la Asociación de Aseguradores de Colombia "ASECOLDA".

En 1952 fue fundada la Compañía Agrícola de Seguros, 20 años después se crea el seguro de vida en dicha institución.

A mediados del año 1955 se funda la compañía de Seguros Colpatria, en 1957 Seguros Colombia, en 1959 Seguros Patria y a principios de la década de los 60 la primera corporación conocida más tarde como Seguros Médicos Voluntarios S.A. y la Aseguradora Gran Colombiana.

⁹ PADILLA, Germán; GONZALEZ, Javier y OVIEDO, Gilberto. Terminología de Seguros. Bogotá: Centro Grancolombiano de Investigaciones de Seguros, 1983. p.22.

En 1961 el gobierno nacional, habiendo hecho un exhaustivo análisis sobre el riesgo del seguro colectivo y enfermedades profesionales, toma la determinación de que el Instituto Colombiano de Seguros Sociales asuma los riesgos que cobija el seguro colectivo, accidentes de trabajo y enfermedad profesional, situación que motiva y preocupa a las existentes compañías de seguros.

En 1967 el Instituto Colombiano de Seguros Sociales asume los riesgos de invalidez, vejez y muerte, lo que representa para las compañías una disminución apreciable en las primas antes recaudadas.

En 1974, Colseguros, Seguros Bolívar, Seguros Tequendama y Seguros Patria constituyen la Federación de Aseguradoras Colombianas "FASECOLDA", entidad que representaba más de la mitad del mercado del seguro y casi tres cuartas partes del mercado de capitalización.¹⁰

A mediados de 1976 se fusionan ASECOLDA y FASECOLDA en una sola asociación gremial denominada Unión de Aseguradores Colombianos "FASECOLDA" constituida por 33 empresas que tenían 63 firmas entre aseguradoras generales, de vida y capitalización.

El año 1993 fue un año trascendental para las compañías aseguradoras con la expedición de la ley 45 de 1990 y la ley 100 de 1993.

¹⁰ Revista FASECOLDA. Fasescolda (1980) p. 3-20

En 1994 a partir de los criterios de apertura y desregulación dada por la ley 45 de 1990 que orienta las reglas de competencia para el sector asegurador colombiano, las organizaciones redefinieron sus estrategias, modificaron sus procedimientos y replantearon sus objetivos con el propósito de mantener una dinámica presencia en el mercado.

1.2 MARCO ECONOMICO DEL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA

Las aseguradoras en Colombia siguen enfrentando el problema de que su negocio crítico no da utilidades. En el pasado, las empresas tenían rendimientos muy altos de portafolio, pero esa situación cambió en los últimos años.

A pesar de la mejora en los resultados técnicos (que miden el verdadero desempeño en el negocio asegurador), las pérdidas netas de la industria se incrementaron en más de un 50% al llegar a \$55.000 millones si se compara el estado de resultados de junio de 2000 con el del mismo período del 99. La reducción de los rendimientos ha sido de más de 30%, lo que no alcanza a tapar las pérdidas operativas que alcanzan los \$160.000 millones.¹¹

De las 50 compañías de seguros generales y de vida que componen el sector, 36 pierden dinero en la línea central de su negocio. Y cerca de la mitad presenta un detrimento de su resultado operativo en relación con el año anterior

El alto y creciente grado de competencia ante la cada vez mayor globalización de la industria, los cambios en la regulación, los pobres resultados del sector en lo corrido de los años 1999 y 2000 y el gran potencial de crecimiento que implica una modernización tecnológica, son algunas de las razones de la coyuntura que continúa en el sector asegurador.

¹¹ CAPITALIZACIÓN SEGURA. En : Revista Dinero. No. 118 (sep. 29. 2000); p. 60-62

Pero la respuesta más importante a estos desafíos es el fortalecimiento patrimonial por la vía de capital propio o la búsqueda de alianzas de jugadores globales de gran escala. De hecho, el año 2.000 marcó transformaciones profundas en la manera de hacer negocios, pues los procesos de ajuste se iniciaron en firmas como Colseguros, cuyo accionista mayoritario es Allianz AGF; Real Seguros, del ABN Amor Bank; Generali, del italiano Grupo Generali, y de Mapfre, de la española Mapfre International; en Colombia, Liberty Mutual adquirió el control de Latinoamericana de Seguros y Skandia Seguros, también se presentó la fusión de Seguros Cóndor y Aurora.¹²

Desde el punto de vista de los corredores de seguros la actividad ha sido más dinámica aún, puesto que la puja que se ha presentado a nivel mundial por los primeros lugares de este mercado entre Marsh & McLennan, Aon y Willis, ha tenido un reflejo directo en el mercado colombiano: el mayor corredor de seguros de Estados Unidos y el primer corredor del mundo, adquirió Delima (el corredor de seguros que en Colombia tiene el más alto volumen de negocios) en 1999; y AON, el segundo corredor mundial, compró Saín Castro y avanza en el perfeccionamiento de la adquisición de Centurión, Gil y Carvajal. Gilsergueros, perfeccionó una operación de fusión en la que participaron además las sociedades Seyco Estradas, Seguranza del Pacífico y Aseguros, para dar lugar a Suma. Valencia Irragori, el corredor más tradicional en el sector público, ha cambiado su nombre por el de Heath de Colombia, su nuevo inversionista.¹³

¹² SEGUROS POR lo global. En: Revista Dinero. No. 107 (Mayo 12 de 2000); p. 68-73

¹³ Revista de prensa. Fasecolda. No. 285 (jul. 1999); p. 3

Esto hace que los cuatro corredores de mayor tamaño en Colombia tengan todos inversionistas extranjeros, cuando hasta hace apenas cuatro años esta inversión del exterior no existía en el sector.

Esto ha llevado a que las compañías que aún no cuentan con capital internacional como Suramericana, Colpatria, Bolívar y Colmena, entre otras, sigan en la búsqueda de inversionistas internacionales o de aliados locales para poder competir. Así mismo, se está produciendo un replanteamiento del negocio que a mediano plazo va a llevar a que este sector altamente competitivo se consolide en menos pero más poderosos jugadores. Esto es, compañías con mayor acceso a capital y más eficientes al ser altamente internacionalizadas pero con un gran conocimiento del mercado local y tendencia hacia la especialización.

Los empresarios de seguros están tratando de buscar no perder plata, lo cual ha implicado cambios en su organización administrativa y en sus políticas comerciales. Las compañías, en general, pero sobre todo las que están hoy más cerca de su punto de equilibrio, han llevado a cabo importantes cambios en sus políticas de precios, de selección de riesgos y de reducción de gastos administrativos.

Aunque en la situación actual no es sencillo incrementar las primas, algunas compañías han iniciado un reajuste de tarifas y han modificado sus políticas de suscripción y renovación con campañas de cancelación de pólizas no rentables.

Es importante un enfoque hacia la segmentación del mercado para analizar y conocer más al cliente y así poder encontrar el precio correcto dependiendo del riesgo que se esté corriendo y, de este modo, especializar a la compañía en ramos y clientes que no tengan una siniestralidad desbordada.

Esto obligará a replantear las políticas comerciales para penetrar nuevos mercados y nichos, al centrarse en lanzar nuevos productos (con menor cobertura y menores precios) con nuevos canales de distribución (como supermercados, internet, el esquema de banca seguros, correo directo), pero siempre enfocado a la mejorar el servicio al cliente. Todo ello requerirá inversiones importantes en tecnología y capacitación de recurso humano para enfrentar los cambios del mercado. A largo plazo si no se hacen mayores ajustes de tarifas y administrativos, las exigencias de capitalización podrían ser mucho mayores.

Se piensa que el sector asegurador tiene un gran potencial de crecimiento. Los últimos estudios de Fasecolda indican que el sector triplicará su tamaño en términos reales durante la próxima década. Sin embargo aún faltan grandes cambios y el reacomodamiento del sector tardará 2 ó 3 años más.

Hoy el 35% de las pólizas de seguros son emitidas por empresas que cuentan con capital extranjero, cuando en otros países de Latinoamérica esta proporción es de más del 50%.¹⁴

¹⁴ CAPITALIZACIÓN SEGURA, Op. Cit., p. 62

Por otro lado, el crecimiento del sector se espera que sea liderado por los ramos relacionados con la seguridad social, pues en ésta década su participación pasaría del 15% al 40% del mercado, por lo cual hay gran expectativa en el sector por la reforma pensional y por la reforma tributaria.

1.3 RESEÑA HISTORICA DE SEGUROS BOLIVAR S.A.

Seguros Bolívar S.A. fue fundada el 5 de diciembre de 1939. Incursionó en un mercado conformado por diversas aseguradoras internacionales y la Compañía Colombiana de Seguros, más conocida como Colseguros, que por esos días era la única de capital colombiano.

Constituyeron la sociedad los accionistas Gonzalo Córdoba, Rafael Parga Cortés, Salvador Camacho, Jaime Samper y Theodore Simmons, quienes en ese entonces, incierto por los acontecimientos mundiales (Segunda Guerra Mundial), tuvieron fe y confianza en el país y el tiempo les dio la razón.

La confianza que mereció en el mercado por la prestancia de sus accionistas y el acertado manejo del negocio, fundamentado en sólidos principios éticos, comerciales y sociales, fueron factores determinantes para su dinámico crecimiento y la consecuente creación de nuevas compañías, las cuales han llegado a formar una gran familia como lo es El Grupo Bolívar, el cual atiende diferentes renglones de la economía nacional, destacándose como un grupo de empresas de gran tradición y liderazgo, gracias a que ha sabido manejar sus negocios en forma responsable y eficiente.

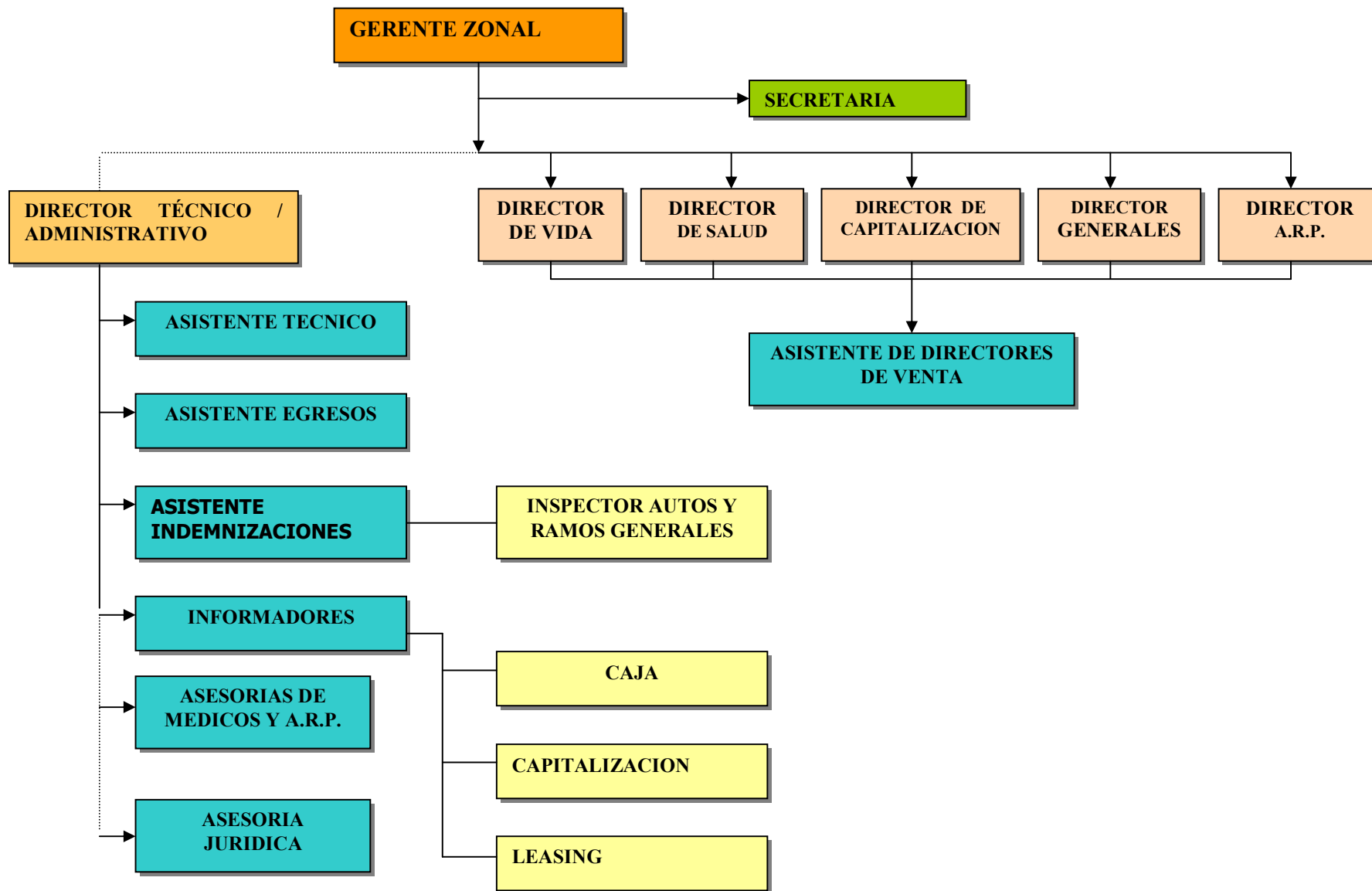
Seguros Bolívar dedica sus esfuerzos a la protección de las personas, específicamente en los ramos de vida, salud y rentas vitalicias.

Ha ocupado siempre los primeros lugares en participación de mercado y le ha correspondido un papel dinamizador de la industria aseguradora, gracias a su sólida estructura actuarial y a su filosofía de servicio al cliente.

Estos atributos particulares le han permitido darle un manejo ortodoxo a la evaluación de los riesgos e innovar en la elaboración de sus productos y servicios. Cuenta, además, con una numerosa, profesional y especializada fuerza de ventas.

Se le reconoce el haber sido gestora de importantes iniciativas como la implantación en Colombia del sistema de seguro de vida universal, la creación y estructuración de exitosas estrategias de mercadeo masivo, el diseño y operación de una línea gratuita de asesoría médica y administrativa para los clientes de las pólizas de salud, la creación de una gama de planes de seguros de vida que responde a una cuidadosa segmentación del mercado y la colocación de pólizas internacionales de salud.

1.3.1 Organización actual de la empresa. La estructura organizacional de Seguros Bolívar Sucursal Cartagena se muestra como sigue a continuación:



1.3.2 Portafolio de Productos / servicios. Los siguientes son los exclusivos productos diseñados especialmente para la familia, pensados para satisfacer las necesidades de cada una de las etapas de la vida, con la experiencia y solidez de Seguros Bolívar.

- ARP (Administradora de Riesgos Profesionales).
- Capitalización
- Seguro de Vida
- Seguro de Salud

Seguros Generales

- Incendio
- Sustracción
- Equipos mecánicos, eléctricos y electrónicos
- Transporte
- Manejo
- Cumplimiento
- Responsabilidad civil extracontractual
- Lucro cesante
- Automóviles
- Hogar
- Empresarial para pequeña y mediana empresa.

ARP BOLIVAR ha diseñado productos y servicios dirigidos a crear una cultura de prevención en el entorno laboral, así como planes de salud ocupacional que se adaptan a las necesidades de una compañía.

MIDAS, es un seguro integral para la pequeña y mediana industria, que cubre todos los riesgos por:

- Daños materiales como sustracción, incendio, rotura de vidrios, terrorismo, terremotos y daños a equipos mecánicos o electrónicos.
- Transporte de Títulos Valores con un límite de \$10 mil millones por despacho.
- Pérdidas económicas como lucro cesante, responsabilidad civil extracontractual y gastos médicos urgentes.
- Asegura todos los vehículos de su empresa.

Midas Bolívar cuenta con las siguientes ventajas: tarifas competitivas, rápida expedición, facilidades de pago, contratos claros y sencillos. Y en complemento, expertos profesionales lo asesoran en Ingeniería, Control de Riesgos y en Seguridad Industrial, sin costo alguno para apoyar los programas de las empresas de sus clientes.

Con la **Póliza Hogar** la familia puede estar tranquila y protegida porque cuenta con los siguientes servicios:

- Protege el hogar en las siguientes situaciones: incendio, daños causados por inundaciones, explosiones, sustracción con violencia, terremoto, actos malintencionados de terceros, daños a equipos electrónicos.
- No requiere inspección ni visitas previas al hogar.
- El valor asegurado tiene un incremento precios certificado por el DANE.
- Se ofrece una cobertura patrimonial para el grupo familiar.

En el ramo de salud cabe destacar una póliza moderna para la familia, que garantiza una alta calidad en el servicio como es la póliza **Médica Familiar Bolívar**, la cual pone a disposición del beneficiario los médicos especialistas y las instituciones hospitalarias de más alta calidad en el país; y gracias a su cobertura global de 500 millones de pesos, no se tendrá que disponer de recursos propios.

Cuenta con una cobertura integral para la familia:

- Hospitalización en caso de cirugía, tratamiento médico o urgencias.
- Exámenes especiales de diagnóstico sin hospitalización.
- Cobertura para trasplantes de órganos, incluyendo costos de obtención y transporte.
- Cobertura especial para tratamientos médicos ambulatorios en caso de cáncer, sida y trasplantes

- Ofrece cubrimiento total para la maternidad: cubre a todas las mujeres del núcleo familiar, el recién nacido cuenta con cobertura automática, las enfermedades congénitas están cubiertas automáticamente.
- Otros beneficios para la familia en caso de que requiera hospitalización: enfermera especial, terapias físicas, terapias respiratorias, terapias de lenguaje, transporte aéreo o terrestre.
- Completa red de médicos a nivel nacional y exámenes de laboratorio.

El seguro de Vida, respalda al cliente y a su familia en caso de :

- Muerte natural o accidental.
- Invalidez total o permanente.
- Enfermedades graves.

Así mismo, en caso de accidente cubren los gastos médicos y lo ayudan con una renta mensual por incapacidad.

Para que el valor asegurado nunca pierda su poder adquisitivo, se actualiza año tras año con un crecimiento superior a la inflación.

Adicionalmente la persona puede ahorrar mientras se está protegido. Es un ahorro altamente rentable, exento de impuestos de renta por formar parte de valores de cesión, y está disponible cuando se necesite.

Planes complementarios

Los planes complementarios están cobrando mucha fuerza en el mercado asegurador, compañías como Colseguros, Liberty, Maphre y Bolívar ofrecen una completa gama de productos de acuerdo con lo que el cliente necesita.

Entre las grandes ventajas frente a los planes de salud tradicionales, los seguros de salud ofrecen:

- Cobertura Internacional (Algunos en dólares)

- Cobertura Mundial de hospitalización, honorarios médicos sin límites, habitaciones privadas y servicios de enfermera tiempo completo en la residencia o en el hospital, trasplante de órganos, honorarios médicos, maternidad y cuidado neonatal, enfermedades catastróficas y Sida, transporte y repartición hospitalaria en caso de accidente o enfermedad dentro y fuera del país.

2. ANALISIS DE LAS FUERZAS DEL MACROAMBIENTE

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre o lo que está por suceder en sus entornos. Las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar los crecientes y rápidos cambios se enfrentan a futuros inestables, sólo mediante la revisión del entorno de una organización, ésta puede registrar y comprender las variaciones que afrontará.

Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada compañía dependerán, por supuesto, de ésta y de la naturaleza de sus entornos.

La información debe identificar oportunidades y amenazas emergentes. El estudio del entorno puede subdividirse en seis áreas claves:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas políticas y legales
3. Fuerzas sociales y culturales
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerzas demográficas y geográficas
6. Fuerzas competitivas

2.1 FACTORES ECONÓMICOS

La industria aseguradora al igual que los demás sectores de la economía se ha visto afectada por los factores que años atrás provocaron la desaceleración en el conjunto de la economía cartagenera, entre ellos vale la pena destacar:

- La escasa demanda provocada por el limitado flujo de capital.
- Escasa disponibilidad de crédito por parte de las entidades financieras.
- La lenta rotación de cartera que también se ha vuelto importante, dado que quienes adquieren sus productos y servicios tardan demasiado tiempo en cancelarlos.

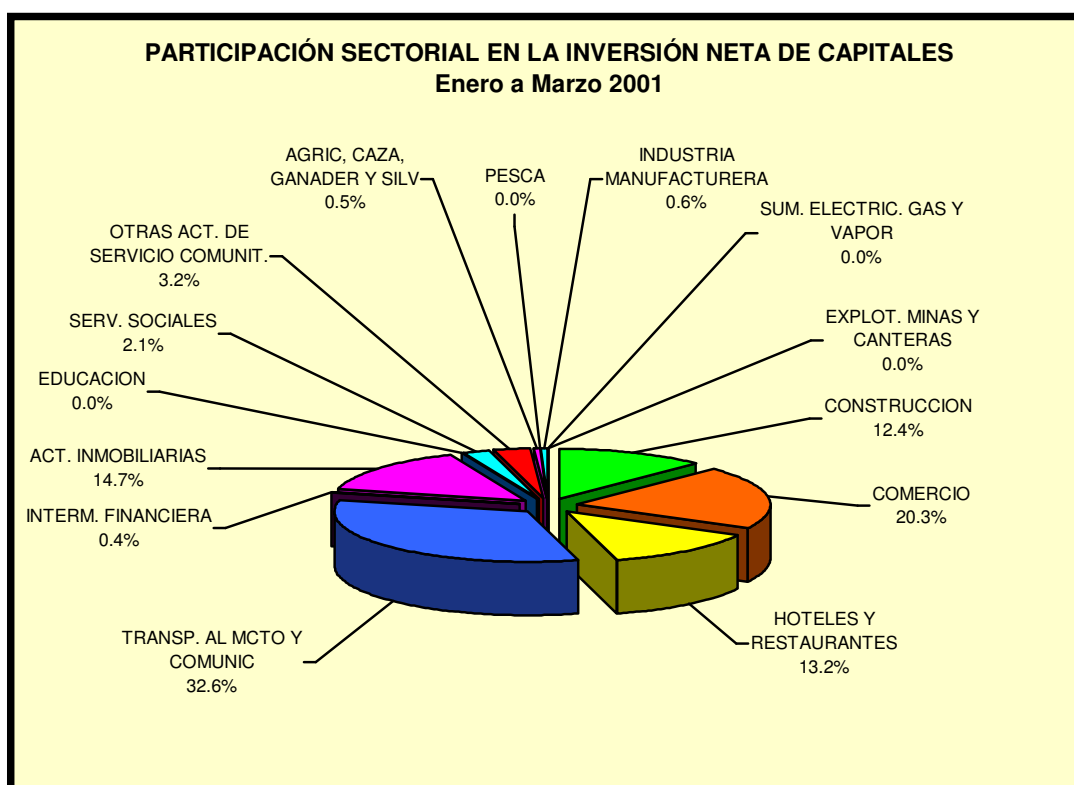
Pese a los últimos años difíciles para el sector empresarial de Cartagena, empiezan a verse síntomas de recuperación. Los resultados alcanzados por la inversión neta de capitales uno de los principales indicadores de la actividad comercial al concluir el primer trimestre de 2001 así lo señalan.

Entre los meses de enero y marzo de 2001, la inversión neta de capitales alcanzó los \$11.184 millones de pesos, cifra que al ser comparada con los \$8.773 millones registrados en igual período de 2000, refleja un crecimiento de 27%.¹⁵

¹⁵ Cuaderno de coyuntura económica, No. 9 (junio de 2001). Cámara de Comercio de Cartagena.

Específicamente los servicios sociales registraron un incremento mínimo (2,1%) con respecto al último trimestre del año 2000, no se puede dejar de considerar que al igual que los demás sectores económicos sufrió una leve recuperación, representando esto un buen síntoma para los períodos próximos.

El siguiente gráfico muestra en detalle la participación sectorial en la inversión neta de capitales en el período enero a marzo 2001. En él se evidencia además la leve recuperación sufrida por el sector asegurador tal como se mencionó anteriormente.



Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena

Figura 1. Participación sectorial en la inversión neta de capitales en la ciudad de Cartagena.

Entre otras variables que inciden en la situación económica y afectan simultáneamente los factores de compra de los consumidores y las estrategias de cualquier tipo de organización están:

Devaluación: La reducción del valor de la moneda nacional en términos de moneda extranjera representa una gran ventaja para las compañías internacionales, lo cual representa una amenaza importante para Seguros Bolívar, porque las compañías nacionales pagarán más pesos por colocar los reaseguros en las compañías extranjeras, aumentando así el valor de los seguros nacionales.

Impuestos: Las tasas de impuestos es otro factor económico externo que afecta a la compañía. El impuesto al valor agregado (IVA) afecta las ventas de la agencia porque el servicio se encarece para el cliente; aclarando que los seguros de personas no generan IVA, solo los seguros generales y el seguro de automóviles. Por lo tanto se considera una amenaza importante para Seguros Bolívar.

Apertura económica: Es una de las variables que ha afectado el sector asegurador, ya que el mercado no estaba preparado para afrontar cambios.

Inflación: La inflación se define como un aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios de una economía durante un período de tiempo determinado. Es el resultado de un alza en los precios de los bienes y servicios a causa del desequilibrio entre la oferta y la demanda. También, la inflación es consecuencia

de una política monetaria expansionista, donde se emite dinero sin respaldo económico real. Al haber exceso de dinero, los precios empiezan a subir deteriorándose el poder de compra de los consumidores.

Este aumento generalizado de los precios conlleva a que la gente cada vez pueda adquirir menos productos y servicios, significando esto una amenaza para Seguros Bolívar aún cuando los seguros no son productos de primera necesidad, el fenómeno de la inflación afecta el poder de compra de los mismos.

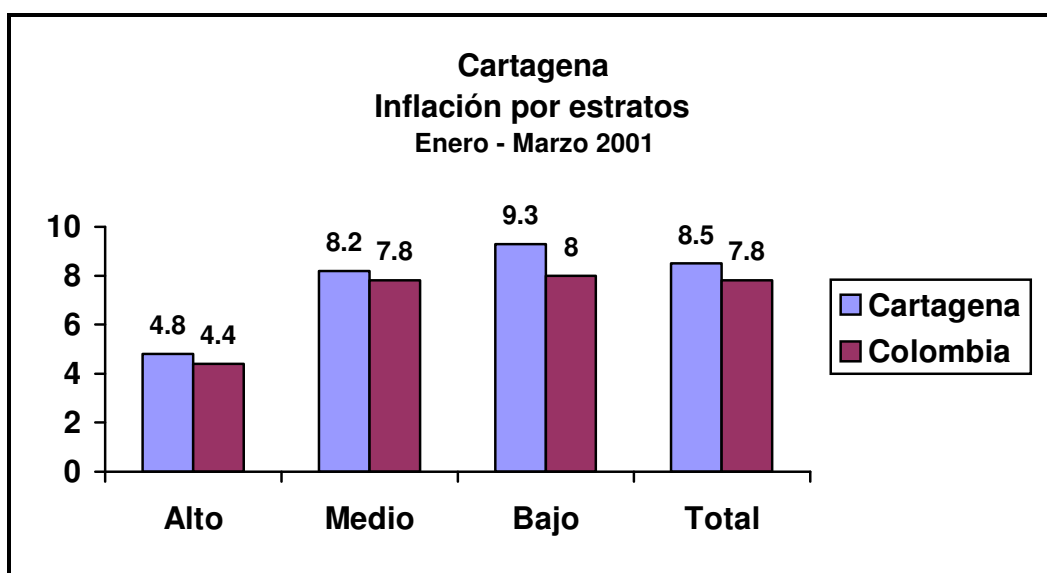
A este respecto cabe mencionar que durante el primer trimestre del 2001, de las trece ciudades a las cuales se les calcula el IPC, Cartagena fue la ciudad que mayor variación acumulada mostró con un registro de 5.6%.

La variación observada en la Heroíca estuvo por encima del acumulado nacional de 4.5%.

Otras ciudades con altos incrementos en los precios fueron Neiva (5.2%), Villavicencio (5.1%) y Cúcuta (5.0%).¹⁶

¹⁶ Cuadernos de coyuntura económica. Cámara de Comercio de Cartagena. Primer trimestre año 2.001.

El comportamiento de la inflación por estratos socioeconómicos evidencia lo anteriormente dicho, tal como se muestra en el siguiente cuadro.



Fuente: Cuadernos de coyuntura económica. Cámara de Comercio de Cartagena.

Figura 2. Inflación por estratos en la ciudad de Cartagena.

Globalización:

En el plano internacional se ha sentido además la dura remezón, especialmente en los mercados europeos y norteamericano. Según los expertos existen dos causas que ayudan a explicar este fenómeno:

- El hecho de que se produjera una sobrecapacidad en el mercado de las reaseguradoras (es decir, aquellas firmas que respaldan a las compañías aseguradoras) que llevó a una caída en los precios de las primas y dejó

grandes ventajas para los clientes, pero grandes pérdidas para las compañías.

- El incremento de la siniestralidad a nivel mundial, reflejado en los grandes desastres naturales como los terremotos de Asia, las tormentas tropicales en el Caribe, accidentes aéreos, etc., cuyo cubrimiento dejó en saldo rojo las finanzas de las reaseguradoras.

Ese descalabro también produjo un impacto negativo en los mercados de Asia y América Latina, donde los efectos de la crisis también se sintieron. Del caso colombiano vale decir que en el último año las pérdidas de la industria aseguradora llegaron a 120.000 millones de pesos y que varias compañías tuvieron que fusionarse con tal de no desaparecer. Sus efectos por mantenerse en el mercado coincidieron con la liberalización del sector y con la globalización de la industria aseguradora a nivel mundial.

Es así como la globalización en la industria aseguradora dejó de ser una amenaza, es un hecho. Más del 40% de las pólizas generales y el 36% de los seguros de vida son emitidas por empresas de capital extranjero. La presencia de jugadores globales es una tendencia de fondo y de largo plazo. Como muchos otros sectores, el mundo de los negocios se está consolidando en unas pocas megacorporaciones que aseguran ventajas competitivas difíciles de igualar: la escala en ingresos, costos, acceso a capital y a tecnología.

En menos de un año, la participación extranjera se duplicó en Colombia y la tendencia es que siga en aumento. Empresas como Allianz o Maphre han consolidado posiciones de fuerza en Colombia en momentos en que resulta atractivo comprar mercado por efecto de la crisis.

El principal motivo, desde el punto de vista de las locales, es el capital. Las necesidades de fortalecimiento patrimonial y una tendencia natural del mercado a mejorar las economías de escala son los principales motores de esta acelerada transnacionalización de los seguros. En los últimos años ha quedado claro que en ciertos negocios no es posible sobrevivir sin aliados de fuerza que aseguren la sostenibilidad del negocio.

Entre las transacciones (fusiones y adquisiciones) más significativas para esta industria en nuestro país está el acuerdo firmado por Liberty Mutual para adquirir Latinoamericana de Seguros y Skandia Seguros; Allianz AGF se hizo al control de Colseguros; Marsh & McLennan, el mayor corredor de seguros de Estados Unidos, adquirió Delima; y AON compró Saíz Castro. (ver cuadro 1)

La tendencia de fusiones y adquisiciones es mundial. Esta tendencia se acentuará debido a la llegada de nuevos competidores, a la mayor inversión en tecnología y a la crisis económica. Las empresas que no consigan socio extranjero se tendrán que decidir por un aliado local que les aporte beneficios

operativos o comerciales significativos para mantenerse en el mercado. La reducción del número de compañías ya es inevitable.¹⁷

¹⁷Seguros por lo global, Op. Cit., p. 68

Cuadro 1. Inversión extranjera en la industria aseguradora colombiana

| Inversión extranjera en la industria aseguradora colombiana | | | |
|---|-------|------------------------------------|----------------|
| Compañía | % | Accionista | Origen |
| Seguros Generales | | | |
| Real Seguros | 92,00 | ABN Amor Bank | Holanda |
| | 2,00 | Interfina B.V. | Holanda |
| | 2,00 | Breschoo B.V. | Holanda |
| | 2,00 | Tebema B.V. | Holanda |
| | 2,00 | Princer Hagen B.V. | |
| Generali | 78,63 | Grupo Generali | Italia |
| | 9,47 | Transocean Holding | Estados Unidos |
| Royal & Sun Alliance | 81,68 | Royal & Sun Alliance | Reino Unido |
| | 0,081 | Niagara Insurance | Bermudas |
| Chubb | 88,00 | Vigilant Ins Co | Estados Unidos |
| | 6,00 | Federal Ins Co | Estados Unidos |
| | 4,00 | The Chubb Corporation | Estados Unidos |
| Mapfre | 94,22 | Mapfre International | España |
| | 5,75 | Apoin S.A. (Mapfre) | Uruguay |
| Liberty | 5,34 | LI Colombia Holding | Bermudas |
| | 94,4 | LILA Colombia Holding | Bermudas |
| | 0,20 | Raseguradora Relat | Panamá |
| BBV | 53,01 | BBV | España |
| La Interamericana | 84,06 | AIUO | Bermudas |
| | 10,11 | Firemen's Ins Co | Estados Unidos |
| ACE (CIGNA) | 55,19 | Insurance Company of North America | Estados Unidos |
| | 24,03 | Cigna International Holdings | Estados Unidos |
| | 9,27 | INA Financial Corp | Estados Unidos |
| | 4,64 | Cigna International Reins. | Estados Unidos |
| Colseguros | 60,00 | AGF | Francia |
| Segurexpo | 40,96 | Cesce | España |
| Seguros de vida | | | |
| Skandia | 95,00 | Skandia Holdings | Suecia |
| | 5,00 | Skandia Insurance Co. | Suecia |
| Generali | 15,25 | Gefina Spa | Italia |
| | 16,02 | Transocean Holding Co. | Estados Unidos |
| Royal & Sun Alliance | 58,69 | Royal & Sun Alliance | Reino Unido |
| Mapfre | 55,00 | Mapfre América | España |
| | 25,00 | Caja Madrid Vida | España |
| Liberty | 30,11 | Lila (Colombia) Holdings | Bermudas |
| | 0,44 | Reaseguradora Relat | Panamá |
| BBV Seguros Ganadero | 45,00 | BBV | España |
| Colmena AIG | 3,00 | American Life Ins. Co. | Estados Unidos |
| Colseguros | 60,00 | AGF | Francia |
| Cyberseguros | 60,00 | AGF | Francia |
| Pan American | 94,88 | Pan American Life | Estados Unidos |
| | 5,06 | Intl. Reinsurance | Estados Unidos |
| Suratep | 15,00 | Mutual de Seguridad | Chile |
| La Equidad | 2,6 | Coopseguros de Ecuador | Ecuador |

Fuente: Superintendencia Bancaria

2.2 FUERZAS POLÍTICAS Y LEGALES

Esta parte tiene que ver con aquellas variables que dependen de las medidas del gobierno tomadas dentro del manejo estructural del país, ya que de darse una nueva ley o reglamentación del gobierno, de alguna forma incide en la industria aseguradora.

De acuerdo a un artículo publicado en el Diario de la República en noviembre de 1999: "Balance de las aseguradoras en la década de los años 90", basado en la entrevista efectuada al presidente en ese entonces de la Junta Directiva de la Unión de Aseguradoras (FASECOLDA), se reconoce que la situación política del país ha tenido efectos nocivos en el sector asegurador, el negocio como tal está afectado por las coyunturas que vive el país en el campo económico y social, por esta razón se presenta como una amenaza para la compañía Seguros Bolívar S.A.

Por otra parte el sector asegurador se ha visto influenciado por la incapacidad del Estado para mantener el orden público donde no se ha realizado un replanteamiento de fondo, con una dirección severa, resultados eficientes, inteligencia efectiva y concurrente en el diseño y ejecución del gasto de las Fuerzas Armadas, convirtiéndose de esta forma en una amenaza para la compañía.

Con relación a las fuerzas legales, la expedición de nuevos marcos regulatorios, como la ley 45 de 1990, la ley 35 de 1993 (más conocida como la ley marco del sector asegurador) y la Reforma a la Seguridad Social que trajo la ley 100 de 1993, las compañías aseguradoras colombianas comenzaron a buscar nuevos negocios aparte de los tradicionales, que venían enfocados en los seguros de daños y personas. Es el caso de la seguridad social, que ha permitido la proyección de nuevos negocios en frentes como las rentas vitalicias, los riesgos profesionales y los planes alternativos de salud.

En otros términos, el sector asegurador se ha visto influenciado por las reformas en la seguridad social, esto permitió a las aseguradoras participar como accionistas en las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), ofrecer seguro de invalidez y sobrevivencia, actuar como Empresa Promotora de Salud (EPS), administrar riesgos profesionales (ARP); no obstante, hay traumatismos en la aplicación de la ley 100 y las administradoras de riesgos profesionales quedaron limitadas a partir del 30 de noviembre de 1996 para competir con seguridad social.

Las empresas que no hayan optado antes de esta fecha por los servicios de una ARP privada deberán permanecer un año en el ISS, debido a esto es una amenaza importante para Seguros Bolívar.

2.3 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

Hechos como el terrorismo, narcotráfico, violencia que están destruyendo la sociedad, se presentan como amenaza para Seguros Bolívar porque al interior de la empresa existe un ambiente de incertidumbre por la seguridad de sus clientes que pueden alterar estas situaciones.

Otro aspecto que afecta al sector asegurador en este mismo sentido es el nivel de delincuencia existente, en especial el de las carreteras que desfavorece notoriamente el transporte de mercancías; justamente es de esto se quieren proteger los ciudadanos con el consecuente incremento de la siniestralidad en las compañías, siendo esto uno de los problemas más graves para el sector por ello se convierte en una importante amenaza para la compañía.

De acuerdo a los informes de los Cuadernos de Coyuntura Social de la ciudad de Cartagena de Indias de mayo de 2001, los delitos contra el patrimonio y la vida constituyen el 70% del total de los delitos registrados en la ciudad, lo cual crea un alto nivel de preocupación y zozobra entre los habitantes.

Si se comparan las cifras del año 2.000 con el año 1.999 se observa en el cuadro 1, que la reducción de delitos contra el patrimonio se presentó en forma general en todos los delitos, y vale resaltar la disminución en el hurto calificado (robo y atraco) considerando que el hurto calificado representa un 80% del total de delitos contra

el patrimonio registrados en Cartagena; el único incremento se presentó en el robo de motos, siendo el aumento del 16,22%.

En cuanto a los delitos contra la vida se registró una disminución en el año 2000 de 17.7% con respecto a 1999 (de 1353 delitos a 1113), que se debe a la reducción en los homicidios culposos en accidentes de tránsito del 27.3%, en las lesiones personales del 16.6% y de las lesiones culposas en accidentes de tránsito con un 46%, pero se presentó un aumento de 6% en homicidio común con relación a 1999.

Aunque la actividad delictiva disminuyó notablemente, la preocupación de los ciudadanos y autoridades continúa, ya que estos hechos están relacionados con el enorme problema de inestabilidad social que vive nuestro país.

Cuadro 2. Delitos contra el patrimonio – año 1999-2000

| Delitos contra el patrimonio | 1999 | 2000 | Incremento % |
|------------------------------------|------|------|--------------|
| Hurto calificado (Robo) | 769 | 746 | -2,3 |
| Hurto calificado (Atraco) | 1532 | 1193 | -22,12 |
| Estafas | 38 | 6 | -84,21 |
| Hurto de Automotores | | | |
| -Vehículos | 147 | 130 | -11,56 |
| -Motos | 228 | 265 | 16,22 |
| Piratería terrestre | 0 | 6 | --- |
| Abuso de confianza | 36 | 10 | -72,2 |
| Daño en bien ajeno | 42 | 10 | -76,19 |
| Hurto agravado (Abiegato) | 4 | 1 | -75 |
| Extorsión | 6 | 6 | --- |
| Total delitos contra el patrimonio | 2802 | 2373 | -15,31 |

Fuente: Policía Nacional. Centro de Investigaciones Criminológicas.

Cuadro 3. Delitos contra la vida – año 1999-2000

| Delitos contra la vida | 1999 | 2000 | Incremento % |
|------------------------------|------|------|--------------|
| Homicidio común: | | | |
| -Con arma de fuego | 145 | 157 | 8.20 |
| -Con arma blanca | 25 | 27 | 8.00 |
| -Contundente | 6 | 6 | --- |
| -Otros | 3 | 3 | --- |
| Total homicidios | 179 | 193 | 6.00 |
| Homicidio culposo en a/t | 44 | 32 | -27.30 |
| Lesiones personales: | | | |
| -Con arma de fuego | 272 | 260 | -4.40 |
| -Con arma blanca | 307 | 179 | -41.60 |
| -Contundente | 307 | 257 | -16.20 |
| -Otros | 68 | 97 | 42.60 |
| Total lesiones personales | 954 | 793 | -16.60 |
| Lesiones culposas en a/t | 176 | 95 | -46.02 |
| Total delitos contra la vida | 1353 | 1113 | -17.70 |

Fuente: Policía Nacional. Centro de Investigaciones Criminológicas.

En cuanto al aspecto cultural se puede decir que uno de los aspectos que más incide en la industria aseguradora son los cambios que existen en el estilo de vida de las personas, éstas podrán en un momento dado ingresar, permanecer o abandonar un segmento definido por un perfil específico. En el caso de los clientes de Seguros Bolívar S.A. las características globales de ese perfil son dadas por los siguientes parámetros:

- Nivel de ingresos promedio
- Nivel que le brinda la agencia
- Calidad del servicio
- Servicio oportuno
- Confiabilidad

Estos parámetros pueden representar una oportunidad para la compañía en la medida en que se les de el manejo que éstos ameritan.

La actitud de los clientes con respecto a la calidad de los servicios que ofrece la compañía hace que se convierta en una oportunidad, dado que esto permite que tanto clientes internos como externos satisfagan sus necesidades haciéndose más exigentes en este aspecto.

Los hábitos de compra pueden también representar una oportunidad para la compañía, ya que conociendo de antemano la exclusividad de algunos servicios que ésta ofrece y la seguridad que brinda a los clientes hace que éstos se motiven, favoreciendo de esta forma a la empresa.

2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Las innovaciones tecnológicas traen consecuencias dramáticas en las organizaciones. Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización. Pueden crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoletos los productos o servicios existentes. Los cambios tecnológicos pueden hacer derrumbar o llevar a la fusión a empresas diferentes previamente reduciendo o eliminando las barreras de costo; así mismo pueden producir cambios de valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. También pueden crear ventajas competitivas más peligrosas que las existentes.

Por otra parte, el comercio electrónico empieza a perfilarse como el nuevo canal que se debe conquistar si se quiere prolongar la existencia de las empresas, sólo aquellas que lo hagan, serán las que mantengan niveles de rentabilidad asimilables a las mejores prácticas del mundo.

Dentro del sector asegurador la disponibilidad de equipos de alta tecnología son muy importantes para el mejoramiento de los instrumentos de información, esto representa una oportunidad para la compañía, ante un ambiente altamente competitivo y de permanentes cambios, por lo cual se requiere de este factor para mantener un nivel adecuado de competitividad y permanencia en el mercado.

Y es por esto, que Seguros Bolívar se apoya en la tecnología más apropiada y conveniente, mantiene los procesos más eficientes y ha establecido procesos de mejoramiento continuo mediante investigación e innovación.

2.5 FACTORES DEMOGRÁFICOS Y GEOGRÁFICOS

El crecimiento poblacional puede representar la rapidez como puede crecer la demanda potencial para Seguros Bolívar, y es una oportunidad importante debido a que el seguro no es un lujo, sino una necesidad, por lo tanto, si se incrementa la venta de los seguros indica que en el futuro la demanda va a ser mucho mayor que en la actualidad.

Cartagena por su parte ha mostrado durante la última década un amplio crecimiento tanto urbano como poblacional, más que todo en la zona suroccidental, permitiendo esto la instalación de nuevas unidades productivas que amplían el potencial empresarial de la ciudad, tal es el caso del parque industrial de ternera, empresas como Tubocaribe, la Cervecería Águila y Perfumería Lemaitre, entre otras. También es preciso destacar la instalación de importantes centros educativos como la Universidad San Buenaventura y la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar.

En cuanto al crecimiento poblacional hay que destacar que en 1993 Cartagena contaba con 665.632 habitantes, en la actualidad cuenta con una población aproximada de 766.714 habitantes.

2.6 FACTORES COMPETITIVOS

En la ciudad de Cartagena existe un gran número de empresas dedicadas a la venta de seguros, pero un mayor porcentaje lo hace a menor escala debido a las rigurosas exigencias a nivel tecnológico y de capital para competir con prestigiosas compañías como Seguros Bolívar. (Ver anexo C).

Seguros Bolívar tiene plenamente identificado a sus principales competidores, entre ellos se encuentran:

- Suramericana
- Colpatria
- Liberty
- Colseguros
- Seguros del Estado
- Seguros Royal
- Seguros Aurora
- Seguros La Previsora

Dentro de este grupo se destacan Colseguros, que data en el mercado desde hace 130 años aproximadamente, presta un portafolio de servicios muy completo, resalta en este ámbito por sus amplias ventas en seguros generales y capitalización, el nivel tecnológico comparado con Seguros Bolívar es bajo, dado

que no cuentan con programas y equipos versátiles y acordes a las exigencias del medio. Suramericana es más reciente en el mercado Cartagenero, data desde hace 63 años aproximadamente al igual que Colpatria, pero la diferencia entre estas dos y Seguros Bolívar radica en que la primera es más agresiva en la venta de seguros de capitalización y de personas.

El resto de las compañías como son Liberty, Estado, Royal, Aurora y la Previsora poseen ciertas desventajas frente a Seguros Bolívar, en primera instancia por el tradicionalismo que goza dentro del sector; segundo, por la amplia credibilidad que tienen sus clientes por el sólido respaldo que reciben al momento de establecer relaciones comerciales con la compañía. No puede dejar de desconocerse que compañías como Liberty y Alfa han concentrado grandes esfuerzos por ampliar su cobertura en la venta de Seguros de Vida.

Liberty se destaca por ofrecer el seguro SOAT y a nivel de seguros generales ha logrado sobresalir en el grupo, cuyas ventas han logrado niveles altos respecto a las demás, lo mismo sucede con la venta de seguros de autos. (Ver cuadro 4)

La principal fortaleza de Seguros Bolívar dentro de este ámbito tiene que ver con la calidad del servicio que aumenta de manera progresiva, lo cual ha llevado a posicionarse en la mente de sus clientes; y la principal debilidad de Seguros Bolívar con respecto a sus competidores radica en que ésta ofrece los precios o tarifas más altas del mercado, atribuibles al nivel de calidad de servicio prestado.

Cuadro 4. Producción de compañías de seguros en Cartagena. Año 2001

| PRODUCCIÓN COMPAÑIAS DE SEGUROS AÑO 2001 | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------------|---------------|
| COMPañIA | CAPITALIZ. | PERSONAS | PATRIMON. | GENERALES | AUTOS | SOAT | TOTAL |
| Royal | | 949 | | 980 | 2.397 | | 4.326 |
| Mapfre | | | 122 | 493 | 1.760 | | 2.375 |
| Suramericana | 4.600 | 6.961 | | 774 | 457 | | 12.792 |
| Liberty | | 1.440 | 1.259 | 1.735 | 1.357 | 257 | 6.302 |
| Agrícola | | 287 | | 972 | 726 | 354 | 2.339 |
| Cóndor | | | | 1.537 | | | 1.537 |
| Colpatria | 1.052 | 412 | | 74 | | | 1.538 |
| Colseguros | 5.450 | 4.182 | | 1.845 | 637 | | 12.119 |
| Previsora | | | | | | | 4.831 |
| Alfa | | 949 | | 360 | | | 1.309 |
| Bolívar | 2.441 | 3.540 | | 982 | | | 6.962 |
| Confianza | | 5 | 1.382 | | | | 1.387 |
| Estado | | 558 | | 6.300 | | | 6.858 |
| Solidaria | | 536 | | 30 | 1.004 | | 1.570 |
| Pan American | | 2.100 | | | | | |
| Aurora | | 1060 | | | | | 1.060 |
| | | | | | | | |
| GRAN TOTAL | 13.543 | 22.984 | 2.763 | 16.082 | 8.338 | 611 | 67.305 |

Fuente: Fasecolda Cartagena.

3. ANALISIS DE LAS FUERZAS DEL MICROAMBIENTE

Con el análisis de las fuerzas del microambiente o revisión interna, se busca identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de la organización en sus diferentes áreas, para lo cual se necesita contar con la participación y apoyo de todo el personal de Seguros Bolívar S.A.

Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización; se observa cómo las empresas logran una ventaja competitiva y se analizan las capacidades directiva, competitiva, financiera, de talento humano, tecnológica y la capacidad de clientes.

Para el lograr los anteriores propósitos, se realizaron entrevistas al personal directivo y empleados, como también encuestas a los clientes de la compañía. (Ver anexo A y B). Los resultados se expresan como sigue:

3.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

La estructura organizacional de Seguros Bolívar ha sido diseñada de tal forma que responde a los requerimientos de la misma, es decir que cada empleado tiene suficiente claridad en cuanto a sus funciones y responsabilidades; el número de funcionarios por cada sucursal y en especial la de Cartagena es el ideal para desarrollar las actividades propias de la compañía, tanto en el área comercial como administrativa.

La única desventaja que existe es que dado su nivel de dependencia con la Oficina Principal (Bogotá), cualquier cambio que surge con respecto a los cargos y a su ubicación en el organigrama debe contar con la debida autorización de la persona encargada del área involucrada, una vez el director de la Agencia haya presentado formalmente la solicitud y sea sometida a la respectiva evaluación y aprobación por parte de la Junta Directiva.

Este mismo grado de centralización limita al trabajador sus oportunidades dentro del proceso de toma de decisiones, solo en algunas ocasiones escuchan sus sugerencias y opiniones y son tenidas en cuenta cuando éstas contribuyen significativamente al logro de los objetivos, situación que se da con muy poca frecuencia.

Seguros Bolívar cuenta con un sólido programa de incentivos y recompensas, ya que su único fin es el de premiar los esfuerzos de cada trabajador y esto lo hace

ya sea por medios orales o escritos, según sea el caso. Esto le permite al empleado sentir la necesidad de ser cada vez mejor para tener mayores oportunidades dentro de la empresa: ascensos, incremento salarial, etc.

Como se trata de una compañía de seguros reconocida ampliamente en el mercado, ésta se esfuerza mucho por incentivar a su equipo de vendedores e intermediarios.

En la organización existe un manual de funciones de procedimientos, los cuales contienen los diferentes procesos y subprocesos que allí se llevan a cabo y han sido elaborados por la Gerencia de Procesos de tal forma que reflejan detalladamente las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y los requisitos mínimos que exige cada puesto de trabajo. El manual de procedimientos por su lado contiene los pasos que se siguen para la ejecución de cada proceso o subproceso en las diferentes sucursales e indica el personal involucrado en cada uno de ellos y los formatos que se utilizan en casos específicos. Estos manuales están sujetos a modificaciones y cuando esto ocurre deberán ser anexadas las copias y cartas donde se informan los cambios.

La compañía garantiza a sus empleados capacitación en sus respectivas áreas de trabajo u otros anexos a fin de que éstos puedan ascender laboralmente dentro de ella y beneficiarse ella con los nuevos conocimientos adquiridos por sus trabajadores.

Esto le representa un impacto alto a la empresa, ya que los funcionarios se sienten muy motivados por esta parte.

El ambiente de trabajo se considera propicio puesto que la compañía tiene en cuenta las condiciones en las que se llevan a cabo las labores, expresadas éstas en el ambiente físico, horarios y en lo relacionado con el suministro de los insumos y servicios que requiere cada quien para desarrollar sus actividades.

Los empleados poseen un alto sentido de pertenencia con la compañía y se identifican a plenitud con los valores y filosofía de la misma.

Las relaciones entre directivos y empleados son buenas pues existe respeto y confianza entre ellos.

Los procesos de comunicación de los jefes con sus colaboradores en los aspectos relativos a su trabajo son adecuados, así como la forma de dirigir las personas a su cargo con el fin de generar un ambiente cálido y armónico.

Uno de los factores que contribuye a la consecución de los objetivos guarda estrecha relación con la capacidad que tienen los colaboradores de trabajar en equipo y permitir conseguir metas comunes.

Cuadro 5. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad directiva)

| Capacidad Directiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Imagen corporativa Responsabilidad social | X | | | | | | X | | |
| Uso de planes estratégicos Análisis estratégico | | | | | X | | | X | |
| Evaluación y pronóstico del medio | | | | | X | | | X | |
| Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | | | X | | | | | | X |
| Flexibilidad de la estructura organizacional | | | | | X | | | X | |
| Comunicación y control gerencial | X | | | | | | X | | |
| Orientación empresarial | X | | | | | | X | | |
| Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa | X | | | | | | X | | |
| Habilidad para responder a la tecnología cambiante | | | X | | | | | | X |
| Agresividad para enfrentar la competencia | | X | | | | | | X | |
| Sistemas de control | | X | | | | | | X | |
| Sistemas de toma de decisiones | | | X | | | | | | X |
| Sistemas de coordinación | | X | | | | | | X | |
| Evaluación de gestión | | X | | | | | | X | |

Fuente: Los autores.

3.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

Seguros Bolívar es una empresa ambiciosa, con lema de servicio con excelencia, que ha podido sostenerse en el mercado ampliando su portafolio de servicios.

El propósito de acuerdo a su visión es ampliar su cobertura, crecer en servicio y seguir manteniéndose como una empresa líder en el mercado cartagenero, por ello se preocupa en concientizar a sus empleados en ser comprometidos y responsables por ser el grupo de vendedores las personas que mantienen relación directa con el cliente y quienes deben garantizar la permanencia del mismo, es capacitado continuamente en temas relacionados con las ventas y trato a cliente.

El área comercial cuenta con programas de publicidad, se encuentra en contacto permanente con los sectores hacia los cuales va dirigido el servicio.

El personal que desarrolla la labor de ventas es un grupo altamente calificado, capacitado en mercadeo que conoce el sector al cual atiende y las estrategias de mercadeo.

Seguros Bolívar tiene plenamente identificado su cliente externo; como mecanismo aplica encuestas en el momento de brindar el servicio a fin de conocer su opinión y sugerencias, información que es evaluada y que le sirve de base para seguir adoptando su servicio a las necesidades de los clientes. Igualmente tiene impreso folletos en que presenta el rol del negocio, hace publicidad en prensa,

radio, televisión y en sus instalaciones locativas, especialmente la recepción y el área comercial transmiten un video en el que se presenta a toda la empresa, su trayectoria y portafolio de servicios que ofrece.

El Departamento comercial mantiene actualizado en archivo la base de datos de clientes que atiende, a los que periódicamente les requiere su opinión, para conocer sus necesidades y grado de satisfacción, esto lo hace a través de llamadas personales, encuestas y correo electrónico.

Como medio de medición, que le permita determinar el nivel de calidad del servicio, compara sus resultados con los obtenidos por la competencia, lo que le permite orientar las estrategias de servicio.

Seguros Bolívar ha identificado a empresas como Suramericana, Colseguros, Colpatria y Liberty, como sus fuertes competidores por lo que aplica inteligencia comercial para conocer que fortalezas y debilidades presenta.

Seguros Bolívar dentro del grupo de empresas de seguros surgió como líder y mantiene un mercado ganado que oscila entre 14.5 y 16% de su sector. Por ello tiene identificada a la competencia, la que en cualquier momento puede ampliarse con la formación de nuevas empresas, por lo cual se interesa en contar con un talento humano idóneo, calificado y capacitado con calidad.

Cuadro 6. Análisis Interno Seguros Bolívar (Capacidad Competitiva)

| Capacidad Competitiva | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Fuerza de producto/ servicio, calidad, exclusividad | | | X | | | | | | X |
| Lealtad y satisfacción del cliente | | X | | | | | | X | |
| Participación del mercado | | X | | | | | | X | |
| Uso de la curva de experiencia | | | X | | | | | | X |
| Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos / servicios | | X | | | | | | X | |
| Grandes barreras en entrada de productos en la compañía | | | X | | | | | | X |
| Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado | | | | | X | | | X | |
| Concentración de consumidores | | X | | | | | | X | |
| Administración de clientes | X | | | | | | X | | |
| Portafolio de productos / servicios | | X | | | | | | X | |
| Programas post-venta | | X | | | | | | X | |

Fuente: Los autores

3.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Cuadro 7. Índices Financieros Seguros Bolívar.

| INDICES FINANCIEROS | Año 1999 | Año 2000 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|
| Razones de liquidez | | |
| Razón corriente | 125% | 121% |
| Capital de trabajo | 35.105 | 27.713 |
| Razones de endeudamiento | | |
| Endeudamiento | 79.5% | 82.5% |
| Razones de Rentabilidad | | |
| Rentabilidad activo total | 0.0584% | 2.5% |
| Rentabilidad neta | 0.052% | 4.79% |
| Razones de actividad | | |
| Rotación cuentas por cobrar | 31 días | 56 días |
| Activo total | 55.9% | 71.73% |
| Razones de crecimiento | | |
| Crecimiento de las ventas | 96.034 | 113.806 |

Razones de liquidez: Analizando un poco la razón de liquidez corriente para la empresa Seguros Bolívar del año 1999 con respecto al 2000, ésta fue del 1.25 para el primer año y para el segundo fue del 1.21, por lo que puede decirse que la actividad de la empresa se mantuvo en un nivel estable a pesar de su leve

disminución de un período con respecto a otro que fue del 0.04; los resultados de la empresa fueron los justamente necesarios para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

Razones de endeudamiento: El índice de endeudamiento para la compañía fue para el año 1999 de 0.795 y para el 2000 de 0.825, lo cual indica que se generó un incremento que constituye un indicio de proyección futura para el cumplimiento de sus obligaciones financieras en las que tendrá que recurrir a fondos proporcionados por acreedores o terceros, convirtiéndose esta variable en un factor negativo en la gestión financiera.

Rotación de cuentas por cobrar: La rotación de las cuentas por cobrar tuvo un comportamiento desfavorable debido que la actividad de cobranza para el año 2000 aumentó con respecto al año anterior de manera significativa, ya que pasó de 31 a 56 días.

Rotación de activos: La rotación de los activos totales presentan niveles altos de un período con respecto a otro, ya que en el año 1999 fue del 55.9% y en el 2000 de 71.73%, lo cual indica que la productividad operacional ha sido favorable.

Razones de rentabilidad: Desde el punto de vista de la rentabilidad, la compañía mejoró de un período a otro porque además de superar los obstáculos financieros presentados en el año 1999, logró obtener un margen de utilidad considerable,

esto se debe en gran parte a la forma en que logró manejar los gastos operativos a todo nivel.

Razones de crecimiento: Con respecto al comportamiento de las ventas de un período a otro, se dio un incremento y aunque éste no fue muy favorable la actividad comercial se mantuvo dentro de los parámetros normales a pesar de que las actuales condiciones económicas por las que atraviesa el país no son las mejores; la compañía ha venido realizando una fuerte labor de mercadeo con el fin de sostenerse en el mercado cartagenero.

Cuadro 8. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad financiera)

| Capacidad Financiera | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Acceso a capital cuando lo requiere | | X | | | | | | X | |
| Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento | | | | | X | | | X | |
| Facilidad para salir del mercado | | X | | | | | | X | |
| Rentabilidad, retorno de la inversión | | X | | | | | | X | |
| Liquidez, disponibilidad de fondos internos | | | X | | | | | | X |
| Comunicación y control gerencial | | | X | | | | | | X |
| Habilidad para competir con precios | | | | | X | | | X | |
| Inversión de capital. Capacidad para satisfacer demanda | X | | | | | | X | | |
| Estabilidad de costos | | X | | | | | | X | |

Fuente: Los autores

3.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Seguros Bolívar S.A. cuenta con un proceso claramente definido para la administración de su recurso humano, el cual ha sido diseñado por la Gerencia de Procesos y a su vez es controlado por la misma dependencia.

A través del subproceso de vinculación se busca lograr una oportuna y correcta selección que permita reducir riesgos para la compañía en ventas y colocaciones por personal autorizado, capacitado y responsable, en contabilización y pago de comisiones de acuerdo con la ley, en manejo correcto de seguridad social; y los empleados e intermediarios pueden disfrutar de los beneficios y pagos que les brinda al estar vinculados con la compañía.

La aceptación de un candidato se oficializa ante la compañía a través de la firma teniendo en cuenta dos modalidades: Contrato laboral y Contrato comercial. El primero se aplica para intermediarios y ejecutivos de ventas personas naturales y el segundo para los intermediarios y ejecutivos de ventas personas jurídicas, inscritas en la Cámara de Comercio como comerciantes. El proceso de vinculación o contratación se efectúa en forma centralizada a través del Departamento Nacional de Nómina y Consejeros en Oficina Principal. La ejecución de este subproceso se hace teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la Gerencia de Procesos en el respectivo manual.

Los funcionarios e intermediarios cuentan con procesos de capacitación y entrenamiento dentro de la empresa y el proceso termina cuando existe una desvinculación de los funcionarios e intermediarios para darle cumplimiento a las políticas y procedimientos definidos para tal fin.

Seguros Bolívar cuenta con una enorme ventaja que es la de tener vinculados en la Sucursal Cartagena, personal con amplia experiencia en el ramo de las ventas y esto a su vez le brinda la posibilidad de que los clientes tengan mayor grado de confiabilidad con respecto al producto / servicio que le ofrecen sus vendedores e intermediarios, gracias al suministro de información por parte de éstos y de su fuerte poder de convicción.

El nivel de ausentismo es bajo, ya que el personal posee un alto compromiso con la compañía y es muy consciente que las faltas en el trabajo inciden notoriamente en la consecución de los objetivos y metas organizacionales; esto causa un importante impacto en el éxito empresarial.

Actualmente el nivel de rotación es bajo puesto que uno de los principales beneficios que disfrutaban los trabajadores es contar hasta cierto punto con una estabilidad laboral siempre y cuando su desempeño así lo amerite; no se presentan despidos frecuentes y esto contribuye a que exista una continuidad de las funciones y objetivos en cada cargo; sin embargo, a finales de 1999 se presentó una disminución en la motivación de los empleados a causa de una reducción de personal en la compañía .

Cuadro 9. Análisis interno Seguros Bolívar. (Capacidad Talento Humano)

| Capacidad del Talento Humano | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Nivel académico del talento | X | | | | | | X | | |
| Experiencia en venta de seguros | X | | | | | | X | | |
| Estabilidad | | X | | | | | | X | |
| Rotación | | X | | | | | | X | |
| Ausentismo | | X | | | | | | X | |
| Pertenencia | X | | | | | | X | | |
| Motivación | | X | | | | | | X | |
| Nivel de remuneración | | X | | | | | | X | |
| Accidentalidad | | X | | | | | | X | |
| Retiros | | | X | | | | | | X |
| Indices de desempeño | | X | | | | | | X | |
| Reclutamiento, selección y vinculación del personal | X | | | | | | X | | |
| Manual de funciones como herramienta de apoyo en el proceso de gestión del talento humano. | X | | | | | | X | | |

Fuente: Los autores.

3.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Una de las mayores fortalezas con que cuenta Seguros Bolívar es la de tener asociado a sus procesos administrativos un esquema de procesamiento centralizado, es decir que toda su plataforma tecnológica se encuentra ubicada en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, desde donde se lleva el control globalizado de todas las operaciones en materia contable, financiera y comercial.

Esta plataforma está configurada con tecnología dura (hardware) de la siguiente forma:

Dos equipos SUN con procesadores cada máquina de 400 Mhz, asociada a cada máquina se le tiene un arreglo de discos A5200 de 400 Gigabytes, veinticinco servidores Compaq en todas las series, desde los Proliant 1600 hasta los Proliant 8000 cada uno de ellos son procesadores de 1 a 4 de 200 hasta 300 Mhz.

En cuanto a la tecnología blanda que corre en estos equipos, o sea el software, se tiene que la empresa posee:

- Sistema operacional UNÍS (para los Compaq) y SOLARIS (para los SUN)
- ORACLE para el manejo de base de datos en todos los equipos.

En cuanto a las aplicaciones que posee la empresa se tiene que ésta cuenta con dos categorías que son:

- a) Aplicaciones del negocio
- b) Aplicaciones de apoyo administrativo

Estas categorías se discriminan así:

Las Aplicaciones del negocio la constituye el sistema central de seguros el cual se llama TRONADOR desarrollado en ORACLE Versión 7.3.4 que fue adquirido en España. A través de este sistema fue posible desarrollar los siguientes subsistemas: capitalización, de préstamos, portafolio de inversiones, nómina de la fuerza de ventas, entre otras.

Las Aplicaciones de apoyo administrativo están conformados por los subsistemas de activos fijos, nómina de empleados, contabilidad, fondo de empleados, sistema de manejo de solicitudes, de inventarios, de estadísticas, de presupuestos, de costeo basado en actividades, los que también fueron desarrollados en ORACLE.

También cuentan con algunos equipos que operan bajo el sistema de INTRANET, INTERNET y correo electrónico apoyados en la plataforma NT desarrolladas en lenguaje HTML y JAVA.

En lo referente al programa de inversión en esta área, la Oficina Principal elabora cada mes de octubre un presupuesto basado en la ejecución del año en curso, se hace un análisis de inversiones basado en el plan estratégico de sistemas que incluye los proyectos robustos o desarrollados para armar el presupuesto de

inversiones del siguiente año, de esta forma se calculan las partidas económicas correspondientes a cada Sucursal cuantificando los siguientes rubros:

- Inversiones en equipos para el centro de cómputo.
- Inversiones en Software
- Telecomunicaciones
- Alquiler de equipos de cómputo
- Compra de repuestos para equipos
- Mantenimiento y reparación de Micros
- Mantenimiento de software

Transcurrido cada mes se hace un seguimiento de los gastos vs. lo presupuestado, lo cual es responsabilidad del Director de la Sucursal; nunca se modifica lo presupuestado, más bien se restringen los gastos.

Con respecto a las innovaciones o cambios en materia de tecnología, la compañía permanentemente está escuchando a proveedores acerca de las necesidades internas de la compañía, asistiendo a eventos de tecnología para de esta forma estudiar y analizar las oportunidades empresariales y asumir los cambios y actualizaciones tecnológicas.

En el caso en que los cambios sean de bajo impacto se desarrollan y se ejecutan en el menor tiempo posible, pero si son robustos e implican una gran inversión es posible que se estudien durante un año y se ejecuten en el siguiente.

La capacitación en el área de informática se da dependiendo de las necesidades de la compañía, es decir se presenta en función de la salida de los proyectos, aunque también se proyectan planes corporativos de entrenamiento a nivel de toda la organización enfocada a ilustrar sobre temas y herramientas genéricas.

La frecuencia de la capacitación depende de la solidez de los proyectos y/o de la incorporación de herramientas tecnológicas.

Cuadro 10. Análisis interno Seguros Bolívar (Capacidad tecnológica)

| Capacidad Tecnológica | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Habilidad técnica | | X | | | | | | X | |
| Capacidad de innovación | X | | | | | | | | X |
| Nivel de tecnología utilizado en los productos | X | | | | | | | | X |
| Valor agregado al producto / servicio | | X | | | | | | X | |
| Intensidad de mano de obra en el producto/servicio | | X | | | | | | X | |
| Nivel tecnológico | X | | | | | | X | | |
| Aplicación de tecnología de computadores | X | | | | | | X | | |
| Nivel de coordinación e integración con otras áreas | | X | | | | | | X | |

Fuente: Los autores

3.6 ANALISIS DE LA CLIENTELA

Al examen y evaluación de las necesidades y deseos del consumidor se le denomina análisis de la clientela, el cual implica el análisis de la información del consumidor, desarrollo de perfiles de clientela, entre otros. Para conocer las apreciaciones de los clientes en cuanto a la calidad del servicio que reciben de Seguros Bolívar, se tomó una muestra poblacional basándose en la información suministrada por la empresa y utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z \alpha/2)^2 N \times P \times Q}{NE^2 + (Z \alpha/2)^2 P \times Q}$$

Donde:

Z = variante estadística estándar.

N = tamaño de la población, el número de pólizas tomadas que son 2.200.

n = tamaño de la muestra.

P = probabilidad de éxito, en este estudio se toma P como 0.5 para establecer el máximo n.

Q = probabilidad de fracaso, en este estudio se toma Q como 0.5 para establecer el máximo n.

E = error de muestreo, se permite un error máximo del 10%.

1 - α = nivel de confianza, se tomará el 90%.

$$n = \frac{(1.65)^2 (2.200) (0.5) (0.5)}{(2.200) (0.1)^2 + (1.65) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{1.497}{22 + 0.41} = \frac{1497}{22.4} = 66.8 \approx 67 \text{ personas.}$$

Los resultados se expresan como sigue:

Al indagar a los clientes acerca del tipo de póliza que contrajo con Seguros Bolívar, el 46% respondió que poseen seguro de personas, el 37% poseen seguros de capitalización y el 12% poseen de personas y capitalización al tiempo, y el resto seguros generales. Estos resultados dejan entrever la inclinación que tienen los clientes por tomar pólizas de personas con esta compañía, mientras que una mínima proporción la tienen en cuenta para seguros generales.

Cuadro 11. Preferencia de los clientes por las pólizas en Seguros Bolívar

| Tipo de seguro | F | % |
|---------------------------|----------|----------|
| Capitalización | 25 | 37% |
| Personas | 31 | 46% |
| Personas y capitalización | 8 | 12% |
| Generales | 3 | 5% |
| TOTAL | 67 | 100% |

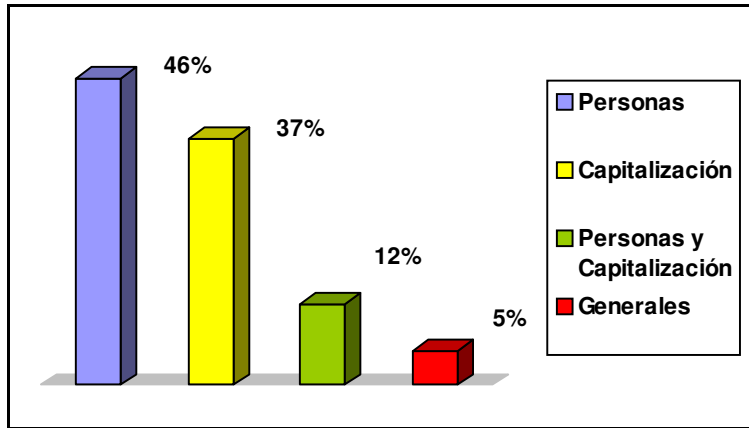


Figura 3. Preferencia por pólizas en Seguros Bolívar.

Al cuestionarlos acerca del nivel de satisfacción del servicio, el 100% respondió estar plenamente satisfecho con Seguros Bolívar, por lo tanto se identifican con la compañía y sus empleados.

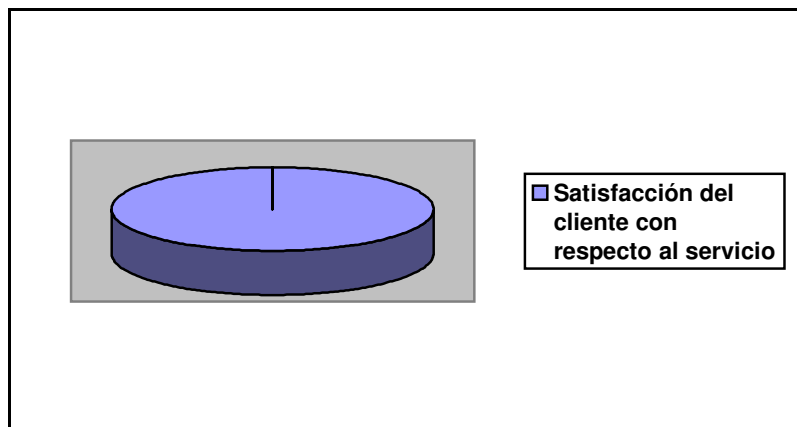


Figura 4. Nivel de satisfacción del cliente.

En cuanto a la calificación que los clientes le dan a la calidad del servicio de Seguros Bolívar, se obtuvo que un 72% lo consideran como muy bueno, un 25% como bueno y el resto lo cataloga como regular, es decir un 3%. Se puede apreciar que las opiniones de los usuarios o clientes apuntan hacia un alto grado de conformidad, llevándola esto a niveles destacados de preferencia con respecto a sus fuertes competidores.

Cuadro 12. Calidad del servicio de Seguros Bolívar

| OPINIÓN | F | % |
|----------------|-----------|-------------|
| Muy Bueno | 48 | 72% |
| Bueno | 17 | 25% |
| Regular | 2 | 3% |
| Malo | 0 | 0% |
| TOTAL | 67 | 100% |

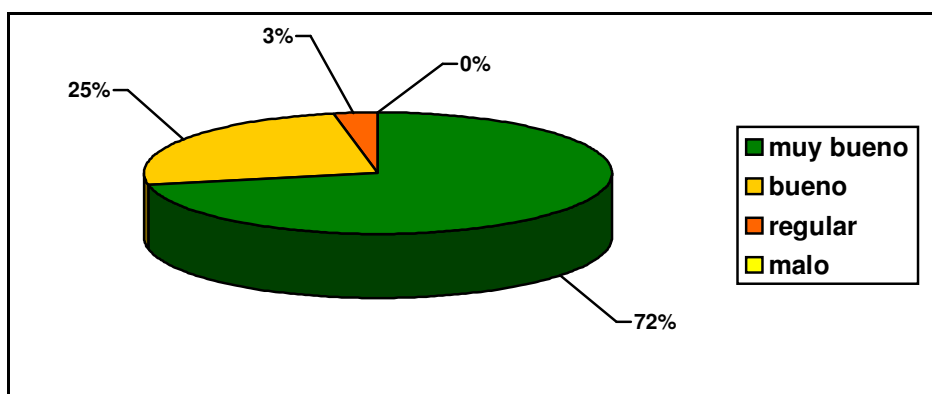


Figura 5. Calidad del servicio de Seguros Bolívar

Entre los atributos que destacan los beneficiarios de este servicio se encuentran en orden de importancia la atención esmerada y oportuna con el 42%, la seriedad con el 35%, el respaldo y cumplimiento con el 18%, el tradicionalismo con el 5%; lo que quiere decir que la gran mayoría de sus clientes prefieren a la compañía por el buen trato recibido, por la amabilidad y cortesía de sus empleados, que reflejan que son una gran familia y por la sencillez de cada uno de los colaboradores.

Cuadro 13. Atributos del servicio.

| Atributos del servicio | F | % |
|-------------------------------|----------|----------|
| Atención esmerada y Oportuna | 28 | 42% |
| Seriedad | 23 | 35% |
| Respaldo y cumplimiento | 12 | 18% |
| Tradicionalismo | 4 | 5% |
| TOTAL | 67 | 100% |

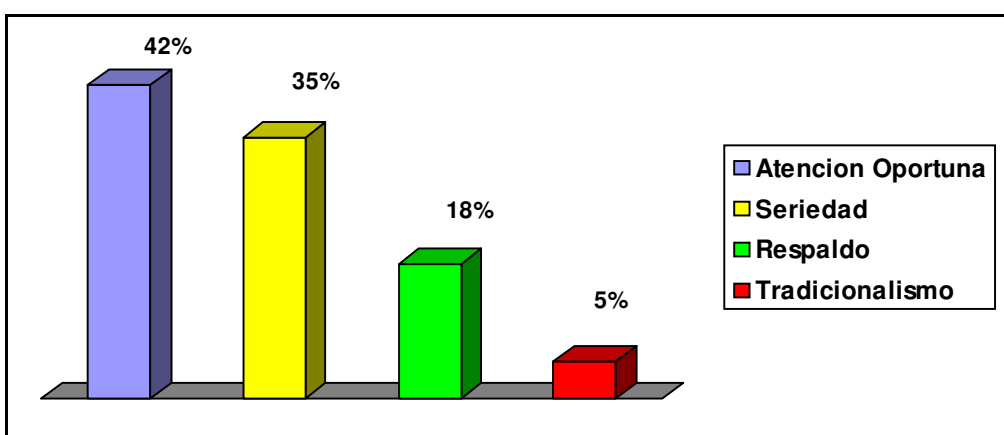


Figura 6. Atributos del servicio

Por último, al cuestionarlos acerca del número de quejas y reclamos presentados a la empresa por alguna inconformidad, se obtuvo que el 90% nunca las ha presentado; el resto respondió que sí y que han sido en su mayoría por alguna falla en el suministro de información, pero que han sido atendidos a la mayor brevedad que el caso amerita.

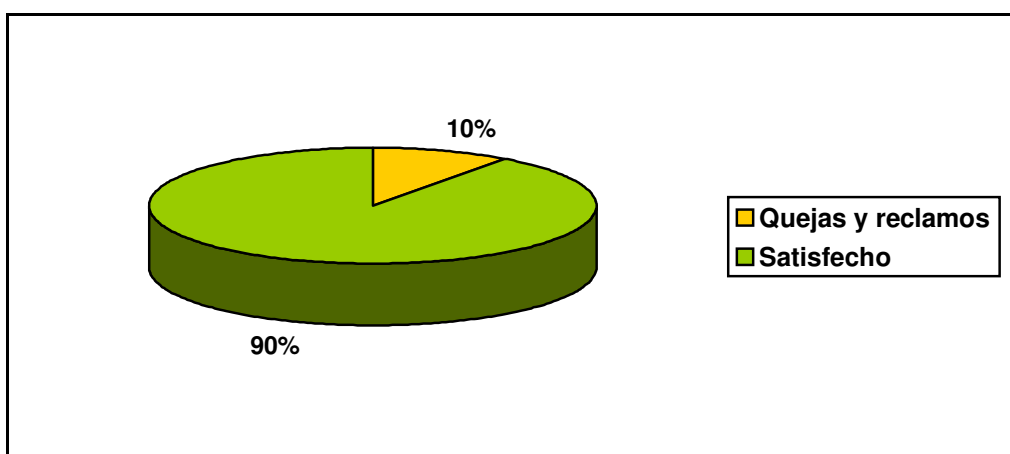


Figura 7. Quejas y reclamos en Seguros Bolívar.

4. TÉCNICAS DE ANALISIS ESTRATEGICO

4.1 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE COMPETITIVIDAD SECTORIAL

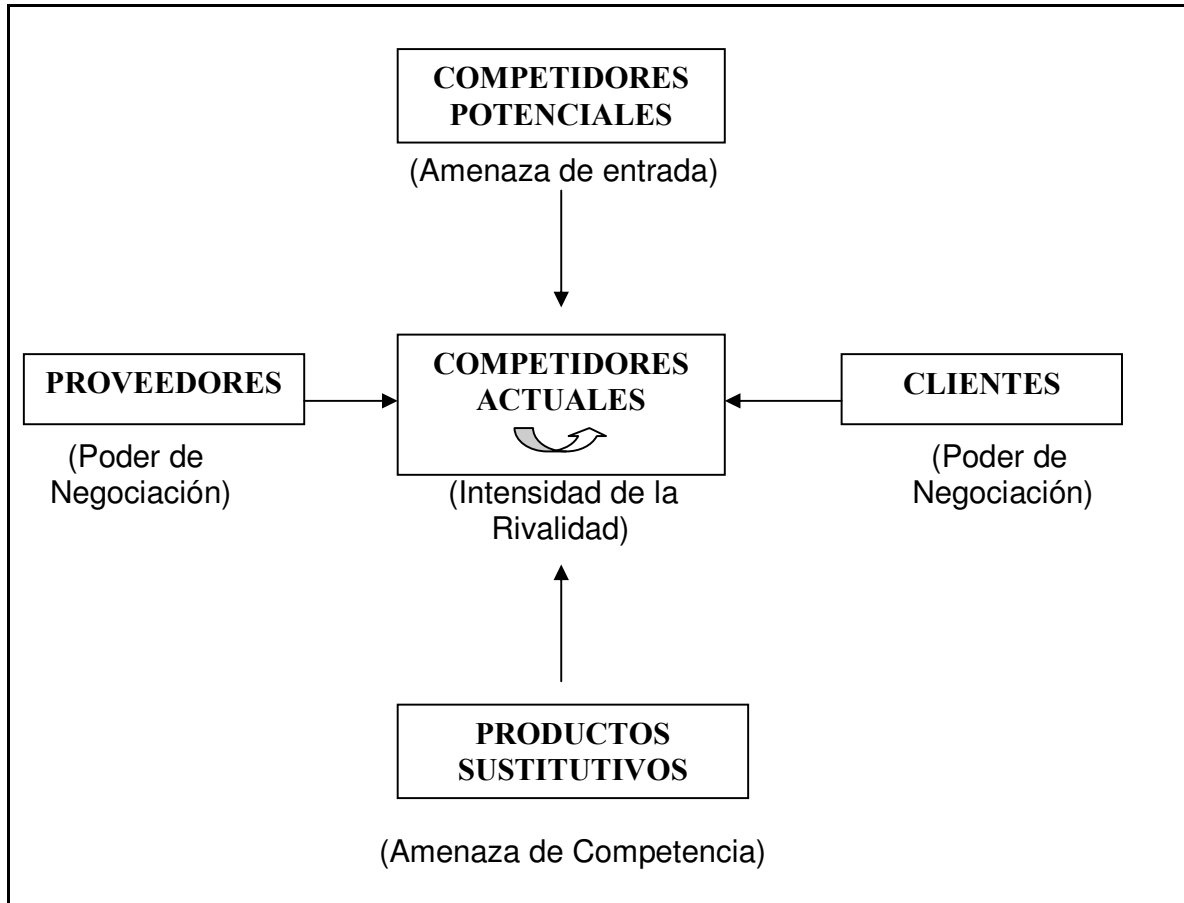
(MODELO PORTER)

Muy relacionado con la delimitación del entorno y en el ámbito de un proceso de análisis estratégico empresarial, es fundamental llegar a conocer los factores estructurales del sector. En especial los que condicionan el funcionamiento de las empresas y sus posibilidades competitivas, permitiendo valorar el grado de atractivo que presenta el sector de referencia, tanto para las empresas existentes como para las que contemplan su entrada a él.

Entre todos los elementos que se pueden señalar se seguirá la propuesta tradicional de Michael Porter (Porter, 1980). Según este autor cabe resumir en cinco las fuerzas competitivas extremadamente relevantes:

- El grado de intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes

Figura 8. FUERZAS DE COMPETITIVIDAD SECTORIAL (PORTER, 1980)



Fuente: Tomado del libro Estrategias para la competitividad. Gómez Gras, José María. Mc Graw Hill, pag 115.

Es decir, se refieren tanto a agentes económicos como a las relaciones de todo tipo que entre ellos se puedan establecer y, también, a la propia configuración de cada elemento por separado. Por ello habrá que determinar el papel que pueda juzgar cada fuerza sobre la realidad de nuestra empresa y su previsible evolución.

4.1.1 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. La competencia entre rivales se estimula cuando una o más empresas sienten la presión competitiva o identifican una oportunidad de mejorar su posición en el mercado. La competencia entre rivales a menudo se basa en el precio, la innovación del producto y otras acciones para lograr la diferenciación del producto (como un servicio a clientes muy extenso, campañas publicitarias únicas y garantías más amplias para los productos). La intensidad de la rivalidad competitiva entre las empresas es una función de varios factores como competidores numerosos o equilibrados, lento crecimiento industrial, altos costos fijos o de almacenamiento, falta de diferenciación o bajos costos de cambio, gran interés estratégico, importantes barreras para salir.

4.1.2 La amenaza de los competidores potenciales. Los competidores potenciales de una industria pueden amenazar a los competidores existentes, debido a que traen consigo una capacidad de producción adicional. A menos de que la demanda de los productos se incremente, la capacidad adicional reduce los costos para los clientes, lo cual reduce las ganancias sobre las ventas y las de todas las empresas de la industria. Es probable que los nuevos competidores obliguen a las empresas existentes a ser más eficaces y eficientes, así como a aprender a competir en nuevas dimensiones (por ejemplo, canales de distribución manejados por computadoras). La probabilidad de que otras empresas entren a una industria es una función de dos factores: las barreras para entrar y las represalias de los participantes en la industria. Cuando a las compañías se les

dificulta la entrada a una nueva industria, o cuando se encuentran en desventaja competitiva al entrar a ésta, existen barreras para entrar.

4.1.3 La amenaza de productos sustitutivos. Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo las mismas funciones, o similares, que el producto focal (sustituto funcional). Capaces de satisfacer necesidades similares, pero con características diferentes, los productos sustitutos establecen un límite superior en los precios que las empresas pueden cobrar. En general, la amenaza de los productos sustitutos es muy fuerte cuando los clientes enfrentan costos de cambio reducido, si es que tienen que cubrir alguno, y cuando el precio de los productos sustitutos es más bajo y / o su calidad y desempeño son iguales, o superiores, a aquellos de los productos de la industria. A fin de reducir el atractivo de los productos sustitutos, las empresas enfrentan el reto de diferenciar sus ofrecimientos en dimensiones muy relevantes para los clientes (por ejemplo, precio, calidad del producto, servicio después de la venta y ubicación).

4.1.4 El poder de negociación de los clientes. Las empresas buscan maximizar la recuperación del capital invertido. Los compradores (clientes de la industria / empresa focal) prefieren adquirir productos al precio más bajo posible, con lo cual la industria obtiene la tasa de recuperación sobre el capital invertido más baja aceptable. A fin de reducir sus costos, los compradores negocian mejor calidad, niveles más altos de servicio y precios más bajos. Estos resultados se pueden obtener impulsando batallas competitivas entre las empresas de una industria. Los clientes son poderosos cuando:

- compran gran parte de la producción total de una industria;
- el producto que se compra en una industria representa una parte importante de los costos del comprador;
- pueden cambiar a otro producto a un costo muy bajo, en caso de que tengan que cubrir alguno; y
- los productos de la industria no son únicos o son estandarizados, y enfrentarían un peligro muy grande si se integraran hacia atrás en la industria del vendedor.

4.1.5 El poder de negociación de los proveedores. El aumento de precios y la reducción de la calidad de los productos vendidos son medios potenciales a través de los cuales los proveedores pueden ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si no es capaz de recuperarse de los incrementos en los costos mediante su estructura de precios, las utilidades de una empresa se reducen debido a las acciones de los proveedores. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Está dominado por unas cuantas compañías grandes y es más concentrado que la industria a la que la vende;
- las empresas de la industria no tienen a su alcance productos sustitutos satisfactorios;
- las compañías que conforman la industria no son un grupo importante para el grupo de proveedores;

- los bienes de los proveedores son críticos para el éxito del comprador en el mercado;
- la eficacia de los productos de los proveedores da lugar a altos costos de cambio para las empresas de la industria; y
- los proveedores representan un peligro para la integración hacia adelante en la industria de los compradores. La credibilidad aumenta cuando los proveedores cuentan con recursos sustanciales y ofrecen a las empresas de la industria productos muy diferentes.

4.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER EN EL SECTOR ASEGURADOR

La amenaza de productos sustitutos. El que compra seguros está comprando tranquilidad, por ello es obvio pensar que este tipo de servicio pueda ser remplazado o sustituido por otro o al menos por uno con características similares que pueda cubrir las mismas necesidades, pero hasta el momento no representa ningún peligro para las compañías aseguradoras.

En lo que respecta al área de seguros para empresas, existe el riesgo de que muchas organizaciones están creando sus propios fondos para cubrir sus propios riesgos o eventualidades, lo cual puede llegar a significar una amenaza para estas compañías pero en menor grado.

La intensidad de rivalidad de los competidores actuales. Dentro del sector asegurador los indicadores de la agresividad entre competidores muestra que la rivalidad es intensa. El número de empresas que venden estos servicios es relativamente grande, y el tamaño, el prestigio y la calidad del servicio son agentes diferenciadores y ello hace que el usuario perciba las diferencias entre una empresa y otra. El precio es otro factor determinante, y está muy ligado a los niveles de calidad y respaldo que reciben por las compañías más reconocidas.

Conociendo de antemano las debilidades de sus competidores más importantes, pueden representar oportunidades externas para Seguros Bolívar, dado que las estrategias planeadas y ejecutadas por su competencia no han conseguido

producir un impacto en el mercado que le presenta una grave amenaza, al contrario, dichas estrategias han sido adoptadas por la empresa en forma mejorada, constituyéndose de esta forma en una gran oportunidad apoyada lógicamente por la diversidad de sus servicios.

La entrada potencial de competidores nuevos. Los competidores potenciales de una industria tratan de buscar mercados en los que las barreras sean relativamente insignificantes. La ausencia de barreras para entrar aumenta la probabilidad de que estos competidores potenciales operen de manera productiva en una industria.

En la industria aseguradora, el prestigio, la confianza, solidez y antigüedad de la mayoría de las compañías han creado fuertes barreras de entrada; además con campañas publicitarias eficaces (como las de Colseguros, Seguros Bolívar, Suramericana, Colpatria) y un excelente servicio al cliente han logrado convencer a los clientes potenciales que sus productos son los mejores. Así mismo, cuentan con clientes fieles o leales que se identifican con los servicios que prestan cada una de las compañías aseguradoras del sector; por lo tanto un competidor potencial en esta industria debe considerar altos recursos para combatir la lealtad y exclusividad de los clientes existentes.

Para competir en una industria nueva es necesario tener recursos para invertir; además de las instalaciones físicas, se necesita capital para inventarios, actividades de mercadotecnia y otras funciones críticas del negocio. Para entrar a

competir en la industria de los seguros se debe contar con un gran capital para contar con una excelente tecnología, internet, mayores inversiones en servicio al cliente y masificación del seguro y de esta forma ingresar con éxito al mercado.

Inclusive, las compañías aseguradoras necesitaron en los dos últimos años fuertes inyecciones de capital para poder competir y crecer, y varias de ellas tuvieron que realizar alianzas y fusiones con tal de no desaparecer.

Así que si se piensa ingresar en esta industria se tiene que cumplir con grandes requisitos financieros y técnicos para lograr el posicionamiento que hasta ahora han ganado las compañías existentes como Seguros Bolívar, Colpatria, Suramericana, Colseguros, Liberty, entre otras; por tanto, no se vislumbran muchas posibilidades de ingreso de nuevas compañías aseguradoras.

El poder de negociación de los clientes. Para el caso de los seguros, el poder de negociación de los clientes es un factor importante y decisivo; las personas naturales y jurídicas poseen una fuerte capacidad de negociación, en primera instancia porque los seguros no representan un servicio de primera necesidad, por tanto quienes lo adquieren cuentan con buenos recursos para hacerlo. En segunda instancia, existen modalidades de seguros como el de vehículo, hogar, capitalización, salud y otros generales que suponen la presencia de atractivos recursos por parte del usuario, por consiguiente, se puede decir que el seguro como tal se ubica en un rango socioeconómico comprendido entre medio y alto.

El poder de negociación de los proveedores. Las empresas que integran este sector cuentan con proveedores con mucha fuerza, tal es el caso de Soft Bolívar, quien le suministra a Seguros Bolívar todo lo referente a paquetes y tecnologías (hardware) para que la compañía desarrolle efectivamente sus procesos.

4.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Esta herramienta sirve en primer término para identificar a los principales competidores de la empresa, en segundo término para determinar las fortalezas y debilidades. Los factores de la matriz del perfil competitivo incluyen variables tanto internas como externas. En esta matriz (MPC), las calificaciones y los totales ponderados se comparan con la empresa objeto de estudio.

En la MPC el factor crítico de mayor importancia para el éxito como aquel cuya calificación o peso es superior, la empresa que se considere como competidor fuerte es aquella que alcanza un total ponderado mayor.

El siguiente cuadro muestra el análisis competitivo para las empresas aseguradoras de la ciudad de Cartagena:

Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo para Seguros Bolívar

| | | LIBERTY | | COLSEGUROS | | COLPATRIA | | SURAMERICANA | | SEGUROS BOLIVAR | |
|-----------------------------|------|---------|-----|------------|-----|-----------|-----|--------------|-----|-----------------|-----|
| Factor | Peso | | | | | | | | | | |
| Precios | 0.2 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| Nivel de tecnología | 0.1 | 2 | 0.2 | 3 | 0.6 | 2 | 0.2 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 |
| Participación en el mercado | 0.3 | 1 | 0.3 | 4 | 1.2 | 2 | 0.6 | 4 | 1.2 | 3 | 0.9 |
| Calidad del Servicio | 0.2 | 1 | 0.2 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 |
| Lealtad de los clientes | 0.2 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| TOTAL | 1.0 | | 1.5 | | 3.4 | | 2.0 | | 3.6 | | 3.3 |

En el cuadro anterior, es decir en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), las variables más importantes son:

Peso: Es la calificación que se le da al factor dependiendo de su impacto en el éxito y la capacidad competitiva que brinda a la empresa que la posea, la sumatoria de los pesos debe ser igual a 1.0, en este caso se le asigna una ponderación mayor (0.3) por las ventajas que tiene en el sector el cubrimiento del servicio, también se considera el nivel de tecnología (0.1) como el de menor influencia en el éxito de la compañía porque los avances tecnológicos influyen muy poco en el cliente a la hora de escoger una compañía aseguradora.

Calificación: Se define como el factor competitivo para cada compañía, considerando a 1 como una debilidad alta de la empresa, a 2 como una debilidad baja, a 3 como una fuerza baja y 4 como una fuerza alta.

Peso ponderado: El peso ponderado combina el peso del factor competitivo con la calificación que tiene cada empresa respecto al mismo factor, la suma de los pesos ponderados indica la posición de cada empresa en el sector.

En este caso se asignó una calificación para cada empresa aseguradora, teniendo en cuenta los factores críticos determinantes en este sector, los factores críticos de mayor importancia, es decir, de una fuerza de alta competencia, fueron para Seguros Bolívar la calidad del servicio por el portafolio completo que ofrece a sus clientes; para Suramericana el nivel tecnológico, participación en el mercado y

calidad de servicio debido al cubrimiento amplio de clientes en la ciudad como resultado de mezclar estos tres factores; para Colseguros la participación en el mercado fue un factor de gran importancia, ya que logra cubrir una porción del mercado muy parecida a la de Suramericana.

En lo que respecta a la variable de competitividad en precios, la calificación para todas las empresas fue una fuerza baja, dado que la calidad de los servicios para los seguros está determinada por las tarifas que ellos ofrecen.

Los datos que arroja el cuadro anterior indican que el total de los pesos ponderados (PP) lo obtuvo la compañía Suramericana, lo que quiere decir que es la competencia más fuerte en el sector, representado esto en un total de $PP=3.6$, le sigue en su orden Colseguros con $PP=3.4$; Seguros Bolívar con el $PP=3.3$, Colpatria con $PP=2.0$, y por último Liberty con $PP=1.5$.

4.4 ANALISIS DOFA

Es una herramienta que ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la empresa. Este análisis permitirá formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticipar los efectos de las amenazas.

Apoyándose en los resultados del análisis interno y externo se seleccionan los factores claves de incidencia en el éxito o fracaso. Estos factores claves deben relacionar la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y las variables de competitividad.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias: FO, DO, FA Y DA.

Los pasos para construir la matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.

5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Cuadro 15. Lista DOFA Seguros Bolívar

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del impuesto de 3 x 1.000 sobre las finanzas de la empresa. • Repotenciación de las tecnologías aplicadas por la competencia. • Incremento de índices de violencia e inseguridad en la ciudad. • Desarrollo de programas agresivos de mercadeo por parte de las compañías aseguradoras que compiten en el mercado actualmente. | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento gradual de la población. • La situación de inseguridad que vive el país motiva a las personas a ampararse con pólizas de seguros cada vez más. • Reducción sucesiva de las tasas de interés y disponibilidad de crédito. • Reglamentación para la creación de nuevas compañías de seguros. |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio. • Posición competitiva y participación en el mercado de seguros. • Sólido respaldo del Grupo Bolívar. • Liderazgo en tecnologías. • Alto grado de fidelidad de los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • El grado de dependencia con la oficina principal en ocasiones debilita el flujo de información. • La participación del empleado en el proceso de toma de decisiones se limita por el nivel de dependencia con la Oficina Principal. • El nivel de precios o tarifas del servicio ofrecido por la Compañía es alto comparado con el de sus competidores. • Poca agresividad en el área de seguros generales. • Carencia de planes estratégicos y evaluación del entorno del sector. • Los directores comerciales ejecutan varias funciones administrativas que les impiden cumplir a cabalidad con su actividad comercial. • Muchos gastos en papelería. |

Cuadro 16. Matriz DOFA para Seguros Bolívar

| | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del impuesto de 3 x 1.000 sobre las finanzas del la empresa. • Repotenciación de las tecnologías aplicadas por la competencia. • Incremento en índices de violencia e inseguridad en la ciudad. • Desarrollo de programas agresivos de mercadeo por parte de la competencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento gradual de la población. • La situación de inseguridad que se vive en el país motiva a las personas a ampararse con pólizas de seguros cada vez más. • Reducción sucesiva de tasas de interés y disponibilidad de créditos. • Reglamentación para la creación de nuevas compañías de seguros. |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS FO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio. • Posición competitiva y participación en el mercado de seguros. • Sólido respaldo del Grupo Bolívar. • Liderazgo en tecnología. • Alto grado de fidelidad de los clientes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrar nuevos mercados. (F2, F1, A1,A4) 2. Impulsar el desarrollo de proyectos tendientes a ampliar la cobertura en la venta de seguros de persona. (F5, F2, A3,A2) 3. Adelantar programas de motivación e incentivos para promover los otros servicios. (A4, O1) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos servicios en el área de seguros. (F4, F2, O2, O1) 2. Incrementar la base de vendedores. (O2, O1, F2, F5) 3. Desarrollar programas de incentivos más eficaces para los vendedores de la compañía. (F2, D4) |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DA | ESTRATEGIAS DO |
| <ul style="list-style-type: none"> • El grado de dependencia con la oficina principal en ocasiones debilita el flujo de información. • La participación del empleado en el proceso de toma de decisiones se limita por el nivel de dependencia con la Oficina Principal. • El nivel de precios o tarifas del servicio ofrecido por la Compañía es alto comparado con el de sus competidores. • Poca agresividad en el área de seguros generales. • Carencia de planes estratégicos y evaluación del entorno del sector. • Los directores comerciales ejecutan varias funciones administrativas que les impiden cumplir a cabalidad con su actividad comercial. • Muchos gastos en papelería. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reasignación de funciones para los directores comerciales. (A4, D6) 2. Reducción de los gastos operacionales. (D7, A4) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer las actividades de promoción y venta de seguros generales. (D1, O2, D4) 2. Reducción en el nivel de precios o tarifas ofrecidas al público. (O2, O1, D3) |

4.5 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Las técnicas de análisis estratégico DOFA hacen énfasis en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una organización; muchas veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía, de la posición o función de la dirección empresarial, ello podría afectar la formulación de las estrategias, por eso se recomienda la utilización del análisis de vulnerabilidad con el fin de obtener una visión crítica del diagnóstico.

4.5.1 Procedimiento para el análisis de vulnerabilidad

El procedimiento para realizar un análisis de vulnerabilidad reconoce seis pasos:

- 1. Identificación de puntales.** Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Por tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntuales sobre los cuales se soporta la organización.

Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc. El grupo debe definir, empleando técnicas de trabajo grupal, cuáles son estos puntales y enumerarlos (una tormenta de ideas, un análisis

de Pareto o un diagrama de Causa-efecto, podría ser un método apropiado para este efecto).

- 2. Traducir los puntales en amenazas para el negocio.** ¿Qué le puede pasar a la firma si ocurriese tal evento? El imaginar lo peor permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza. Por ejemplo, la pérdida de mercado puede aumentar los inventarios, lo que ocasiona altos costos para la compañía. Esta conversión de puntales en amenazas debe ser hecha por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por áreas, o bien, de toda la organización.

- 3. Evaluación de las consecuencias.** El grupo deberá analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada. Por ejemplo, si los inventarios aumentan, se incrementan los costos financieros, se pierde margen, la organización puede perder liquidez, lo que afectaría el resultado financiero de la compañía y sus proyecciones de crecimiento.

- 4. Valorizar el impacto.** Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva

que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes en la sesión.

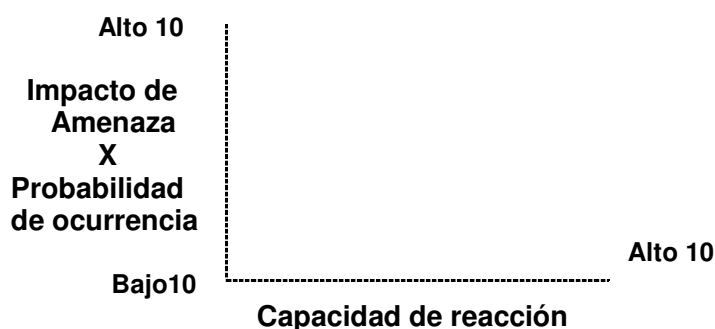
5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. El quinto paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntual. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan sus efecto. Esta es una parte muy importante del análisis estratégico, que de nuevo requiere mucho del juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización.

6. Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, al probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud. Al determinar el impacto, se debe proceder con prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que puedan afectar grandemente la organización. En algunas ocasiones sería importante evaluar objetivamente

este impacto utilizando información, e inclusive, simulando algunas de las situaciones que pudieran ocurrir.

Diagrama de vulnerabilidad: Resulta de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables, este valor representará el puntual en el eje de las ordenadas (impacto de amenaza X probabilidad de ocurrencia), y la capacidad de reacción en el eje de las abscisas (capacidad de ocurrencia), se une el par de puntos y se ubicarán en uno de los cuatro cuadrantes que indica el cuadro siguiente:

Valoración del impacto



Probabilidad de ocurrencia

(Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables)

Este cuadrante distribuye sus campos así:

| | | |
|---------|------------------|------------------|
| Alto 10 | INDEFENSA I | EN PELIGRO II |
| Bajo 10 | VULNERABLE IV | PREPARADA III |
| | | 10 Alto |

La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la compañía está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y que por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III la compañía está preparada para reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

4.5.2 Análisis de vulnerabilidad de Seguros Bolívar S.A. Cartagena

Cuadro 17. Análisis de vulnerabilidad para Seguros Bolívar Cartagena

| PUNTAL | AMENAZA | CONSECUENCIA | 0-10 IMPACTO | 0-1 PROBABILIDAD | 0-10 PONDERADO | 0-10 REACC. | GRADO DE VULNERABILID. |
|---|--|--|--------------|------------------|----------------|-------------|------------------------|
| 1. Necesidades y actitudes, expectativas de los clientes. | Falta de Interés hacia nuevos servicios del Sector Asegurador | Disminución de clientes e ingresos | 5 | 0.7 | 3.5 | 6 | III |
| 2. Capacidad y manejo de los recursos financieros | Prestación de nuevos servicios que no reporten utilidades | Disminución de Ingresos Incremento de los Costos Ilíquidez | 5 | 0.6 | 3.0 | 6 | III |
| 3. Estructura Organizacional | Inhabilidad para reaccionar ágilmente a necesidades administrativ. | Quejas frecuentes de los clientes internos y Externos | 7 | 0.9 | 6.3 | 7 | II |
| 4. Calidad del Servicio | Pérdida de Participación en el mercado | Reclamos de los clientes Pérdida de participación en el mercado | 8 | 0.8 | 6.4 | 8 | II |
| 5. Imagen Corporativa | Pérdida de lealtad de los clientes | Disminución del volumen de ventas, incremento en los costos de publicidad y promoción | 7 | 0.6 | 4.2 | 7 | III |

4.5.2.1 Descripción del análisis de vulnerabilidad de Seguros Bolívar S.A.

Cartagena

Se eligieron los siguientes puntales:

Cuadro 18. Descripción del análisis de vulnerabilidad Seguros Bolívar

| | |
|---|--|
| Necesidades actitudes y expectativas de los clientes | Porque las necesidades y expectativas del consumidor son las que determinan el nivel de aceptación de un producto/servicio en el mercado de seguros. |
| Capacidad y manejo de los recursos financieros | Porque la empresa no ha mostrado los mejores índices de liquidez en los dos últimos años. |
| Estructura Organizacional | Porque según el análisis interno, Seguros Bolívar Cartagena posee un alto grado de dependencia con la oficina principal que opera en Santa Fe de Bogotá. |
| Calidad del Servicio | Porque la calidad de servicio al cliente es la que está determinando el éxito de las empresas y para Seguros Bolívar representa la principal ventaja competitiva. |
| Imagen Corporativa | La imagen corporativa depende de la calidad del servicio y cualquier aspecto desfavorable que ocurra a nivel del Grupo Bolívar afectará notoriamente a la sucursal de Cartagena. |

Comentarios al análisis de vulnerabilidad

Para Seguros Bolívar Cartagena, los puntales calidad del servicio y la estructura organizacional fueron los de mayor impacto, siendo esto el resultado de no contar con una estructura flexible que pueda responder a los cambios del entorno dado su grado de dependencia al manejo y políticas administrativas de la Oficina Principal ubicada en la ciudad de Bogotá, lo que origina pérdida de tiempo en cuanto a la aprobación y ejecución de los proyectos que se originan en la sucursal Cartagena. La calidad del servicio es otro factor que no puede escaparse porque las compañías líderes del sector, día a día muestran una gran preocupación por brindar un servicio mejor y más completo; tal es el caso de los seguros generales que no se manejan con agresividad en esta empresa y reflejándose esto en el nivel de producción de cada compañía.

Lo anterior requiere adelantar acciones inmediatas que busquen optimizar la participación en el mercado; por lo tanto se debe mejorar la capacidad de reacción para poder actuar con mayor tenacidad ante la presencia de estas amenazas; las acciones que se tomen van a depender de la relación que mantenga la dirección de la sucursal con la dirección general.

Los aspectos señalados indican que los puntales analizados se ubican en el cuadrante II, para lo cual es importante el compromiso por parte de la alta dirección, introduciendo cambios radicales para obtener mayor ventaja competitiva.

Las necesidades, actitudes y expectativas del cliente, la capacidad y manejo de los recursos financieros e imagen corporativa se ubican en el cuadrante III, lo que revela que la compañía está preparada para reaccionar; se tomaron estas calificaciones por las limitantes que posee la empresa a nivel local para desarrollar nuevos servicios que respondan a las expectativas del cliente, primero porque no cuenta con un departamento de I&D a nivel local y segundo porque cualquier idea que surja con respecto a nuevo servicio, está sujeto a excesivos procedimientos de rutina para aprobarla o rechazarla.

Los recursos financieros son manejados y controlados por la alta dirección, cualquier eventualidad que surja a este respecto es atendido en forma casi inmediata, por ello se dice que está en capacidad de reaccionar.

La imagen corporativa depende mucho de la calidad del servicio, todas las acciones que vayan en detrimento de ésta van a afectar la participación en el mercado por la pérdida de credibilidad de los clientes, la capacidad de reacción en este caso se consideró alta.

5. OPCIONES ESTRATEGICAS

Una vez se han definido los objetivos globales, el paso a seguir es identificar las diferentes alternativas que tiene la empresa para lograr sus objetivos. El análisis de ésta permitirá establecer “las opciones estratégicas”, dentro de las cuales serán seleccionadas aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico de Seguros Bolívar Cartagena.

La teoría administrativa contempla diversos tipos de metodología para la identificación de opciones estratégicas, siendo éstas las siguientes:

- a. Alternativas estratégicas
- b. Análisis vectorial de crecimiento
- c. Análisis del portafolio de productos

5.1 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Este tipo de metodología es uno de los más tradicionales y consiste en identificar los caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto un desempeño exitoso en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de las siguientes:

1. Estrategias ofensivas
2. Estrategias defensivas
3. Estrategias genéricas
4. Estrategias concéntricas¹⁸
5. Estrategias intensivas

5.1.1 Estrategias ofensiva o de crecimiento. Buscan la consolidación de una empresa en su mercado, siendo las más comunes:

- **Concentración:** cuando una organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
- **Diversificación concéntrica:** cuando la compañía decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- **Integración vertical:** si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical.
- **Innovación:** búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.

¹⁸ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Santa Fe de Bogotá: 3R editores, 1997.

- Alianzas estratégicas: la unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

5.1.2 Estrategias defensivas. Este tipo de estrategias se aplican a una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectarla. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro a saber:

- Reducción o ennichamiento: consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad.
- Desinversión: cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- Liquidación: vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales es liquidarla.
- Recuperación: se da cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlos para que sobreviva y dé utilidades.
- Alianzas estratégicas: la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos, estas alianzas son generalmente temporales.

5.1.3 Estrategias genéricas. Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas del negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

5.1.4 Estrategias concéntricas. Las estrategias concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización, los acelerados cambios del mundo actual que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obligan a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales.

5.1.5 Estrategias intensivas. La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto/servicio se conocen con el nombre de “estrategias intensivas”, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos/servicios existentes.¹⁹

¹⁹ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santa Fe de Bogotá, 1997.

5.2 ALTERNATIVA ESTRATÉGICA PARA SEGUROS BOLÍVAR

Seguros Bolívar requiere aumentar su participación en el mercado mediante un mayor esfuerzo para la comercialización de los servicios que ofrece; para ello debe aumentar la base de vendedores, haciendo mucho énfasis en la calidad del portafolio de servicio con respecto a las demás compañías del sector.

Para el desarrollo del mercado, Seguros Bolívar debe introducir sus servicios en otras áreas geográficas. Además es importante para la compañía incrementar su volumen de ventas mediante la modificación o mejoría de su portafolio de servicios o ser más agresivos en el área de servicios generales.

Por los anteriores motivos, a Seguros Bolívar le conviene implementar **estrategias intensivas** para mejorar su posición competitiva en el mercado de seguros.

5.3 ANALISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO

El análisis vectorial del crecimiento, es una herramienta para evaluar opciones estratégicas, se fundamenta en el estudio de la relación que guardan los productos y servicio ofrecidos por una empresa con las opciones de mercado que ofrece el entorno. Este análisis suministra información valiosa para establecer la conveniencia de mejorar productos o servicios, diseñar productos o servicios nuevos, permanecer en los mercados actuales y penetrar en nuevos mercados no explotados.

El análisis parte de las condiciones actuales de la empresa, es decir, del mercado y del servicio que maneja, sobre esta base deben diseñar las estrategias y los caminos más convenientes hacia el futuro; en el siguiente cuadro, se presentan las opciones que se consideran.

Cuadro 19. Análisis vectorial de crecimiento

| | | Productos Actuales | Productos mejorados | Extensión de línea | Productos nuevos |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| OPCIONES DE MERCADO | Mercado actual | Posición actual | → ↓ | → ↓ | → ↓ |
| | Mercado Extendido | → ↓ | ↘ | ↓ | → ↓ |
| | Nuevos mercados | → ↓ | → ↓ | ↘ → | → ↓ |
| Desarrollo de productos | | | | | |

Una empresa puede analizar las siguientes opciones estratégicas:

5.3.1 Crecimiento vectorial horizontal. El desarrollo del producto es su énfasis principal.

Las opciones estratégicas en esta alternativa serían:

- Consolidación de los mercados actuales, es decir, permanecer en el mercado y productos que maneja.
- Innovación en el desarrollo de productos, es decir, rediseñar productos para los mercados actuales.
- Investigación y desarrollo, es decir, diseñar nuevos productos para mercados actuales.

5.3.2 Crecimiento vectorial vertical. La investigación de mercados es su estrategia fundamental. El crecimiento vertical supone estrategias dirigidas hacia la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos o nichos, por lo tanto supone estrategias de penetración de los mercados, ingeniería de imagen y énfasis en la comercialización y en la publicidad.

5.3.3 Crecimiento vectorial combinado. En estas estrategias es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontales y verticales, dependiendo de las condiciones específicas de cada empresa.

5.4 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO PARA SEGUROS BOLÍVAR CARTAGENA

Las acciones que se recomiendan tomar para responder a las condiciones actuales del mercado son como sigue:

- Penetrar en el mercado actual mejorando algunos servicios. Debido a que no son muy agresivos en cuanto a la prestación de seguros generales, se recomienda tomar acciones para mejorar el portafolio de servicios que ofrecen.
- Desarrollar y extender el mercado con productos mejorados. El incremento de la población demanda cada vez más servicios, entre ellos los seguros, situación que puede aprovecharse mejorando aún más los servicios buscando explotar un mercado más amplio.
- Penetrar nuevos mercados con servicios nuevos. El incremento de la competencia debe impulsar a la empresa para desarrollar nuevos servicios que permitan ganar ventaja competitiva.

5.4.1 Vector de crecimiento estratégico para Seguros Bolívar S.A.

Cartagena.

Cuadro 20. Vector de crecimiento estratégico de Seguros Bolívar S.A.

| | | Productos Actuales | Productos mejorados | Extensión de línea | Productos nuevos |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| OPCIONES DE MERCADO | Mercado actual | ↓ | → | | |
| | Mercado Extendido | | ↓ | | |
| | Nuevos mercados | | | | ↘ |
| Desarrollo de productos | | | | | |

5.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEYEA son: estabilidad ambiental, fuerza de la industria, ventaja competitiva y fuerza financiera. Las dos dimensiones internas, fuerza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas, fuerza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

5.51 Matriz PEYEA para Seguros Bolívar S.A. Cartagena

Cuadro 21. Matriz PEYEA para Seguros Bolívar S.A. Cartagena

| ESTABILIDAD AMBIENTAL | CALIFICACIÓN | | | | | | PROMEDIO |
|--|---------------------|----|----|----|----|----|-----------------|
| | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Presión competitiva • Reglamentación del sector • Impuestos • Accesos a créditos y tasas de interés | | | * | | | | |
| | | | * | | | | |
| | | | * | | | | |
| | * | | | | | | |
| TOTAL FACTOR | -1 | | -9 | | | | -2.5 |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA | CALIFICACIÓN | | | | | | PROMEDIO |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda • Barreras de entrada • Potencial de utilidades • Servicios sustitutos | | | | * | | | |
| | | | | * | | | |
| | | | | * | | | |
| | | | | * | | | |
| TOTAL FACTOR | | | | 16 | | | 4 |
| VENTAJA COMPETITIVA | CALIFICACIÓN | | | | | | PROMEDIO |
| | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 | -6 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado • Calidad del servicio • Liderazgo en costos • Liderazgo en tecnologías | | * | | | | | |
| | | * | | | | | |
| | | * | | | | | |
| | * | | | | | | |
| TOTAL FACTOR | -1 | -6 | | | | | -1.75 |
| FUERZA FINANCIERA | CALIFICACIÓN | | | | | | PROMEDIO |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Apalancamiento y endeudamiento • Uso de los recursos • Flujos de efectivo | | | | * | | | |
| | | | | * | | | |
| | | | | * | | | |
| | | | | * | | | |
| TOTAL FACTOR | | | | 16 | | | 4 |

5.5.2 Variables consideradas en cada factor

Estabilidad ambiental (Calificación promedio –2.5)

- Presión competitiva: Se le asignó una calificación de –3 justificada en la agresividad relativa que existe a nivel de la ciudad por desarrollarse en un mercado donde la oferta es mayor que la demanda.
- Reglamentación del sector: La calificación es de –3, fundamentada en dos aspectos; uno que tiene que ver con las barreras de entrada para nuevos competidores y el otro con las reglas o normas que las compañías aseguradoras deben cumplir ante la Superintendencia Bancaria para el desarrollo normal de sus actividades.
- Impuestos: la calificación es de –3 por el impacto relativo del 3 x 1.000 en sus finanzas y su vigencia se hace cada vez mayor después del año 2001.
- Acceso a créditos y tasas de interés: la calificación es de –1, porque en la actualidad las condiciones económicas y tasas de interés son bastante favorables.

Fuerza de la industria. (Calificación promedio 4)

- Crecimiento de la demanda: se le asigna una calificación de 4, teniendo en cuenta que la demanda de seguros crece conjuntamente con el índice poblacional y crecimiento urbano y geográfico de la ciudad.
- Barreras de entrada: La calificación dada es de 4 porque es un factor que favorece notoriamente a las empresas existentes, ya que son muchos los requisitos de orden financiero y de infraestructura tecnológica que deben atenderse para el ingreso de nuevos competidores. También se debe tener en cuenta la amplia trayectoria y tradicionalismo ganado por las compañías que dominan el mercado actualmente, que en un momento dado puede llegar a obstaculizar la actividad de nuevas compañías.
- Potencial de utilidades: la calificación es de 4, ya que la actividad aseguradora ofrece rendimientos muy atractivos.
- Sustitución del servicio: Se le asignó una calificación de 4 porque aún cuando no exista un servicio que sustituya en su totalidad a los seguros, durante los últimos años muchas empresas están creando fondos de subsidios para cubrir sus propios riesgos, hasta cierto punto afecta al medio asegurador, no obstante esta modalidad todavía no ha golpeado de manera significativa al sector.

Ventaja competitiva (Calificación promedio –1.75)

- Participación en el mercado: calificación de –2 por ser una de las mejores compañías aseguradoras que se destaca por su nivel de calidad del servicio con respecto a las demás y porque cuenta con un portafolio de servicios muy completo que logra responder a las necesidades y expectativas del cliente.
- Calidad del servicio: la calificación es de –2, porque asociado a la variable anterior, Seguros Bolívar es una compañía preocupada por mantener sus altos estándares de calidad y sumado a esto la filosofía que maneja el cuerpo administrativo y operativo por lograr al máximo el grado de satisfacción de sus clientes.
- Liderazgo en costos: se le asignó una calificación de –2, dado que la compañía manejó muy bien sus costos operacionales a nivel de cada agencia, también, le favorece mucho estar respaldada por uno de los grupos más sólidos del país como es el Grupo Bolívar.
- Liderazgo en tecnologías: la calificación es de –1 porque Seguros Bolívar es la única compañía que se destaca por su avanzada tecnología en equipos y procesos, gracias al apoyo que recibe de una empresa del Grupo llamada Soft Bolívar, que le suministra los últimos avances en materia de programas comerciales y equipos que se requieren para la operación de los mismos.

Fuerza Financiera (Calificación 4)

- **Liquidez:** la calificación de 4 porque la compañía maneja una gran cantidad de recursos financieros, de los cuales tiene comprometido muy poco de éstos.
- **Apalancamiento y endeudamiento:** calificación de 4 gracias a su solvencia económica, la compañía posee bajos niveles de endeudamiento que comprometen muy poco los recursos con que cuenta.
- **Uso de los recursos:** calificación de 4 porque la empresa no puede disponer en su totalidad de los recursos con que cuenta para poder atender las obligaciones con el cliente, en este caso el pago de pólizas.
- **Flujo de efectivo:** la calificación es de 4 porque pese a que la compañía no dispone de recursos propios en su totalidad, maneja cantidades consideradas de efectivo.

$$EA = -2.5$$

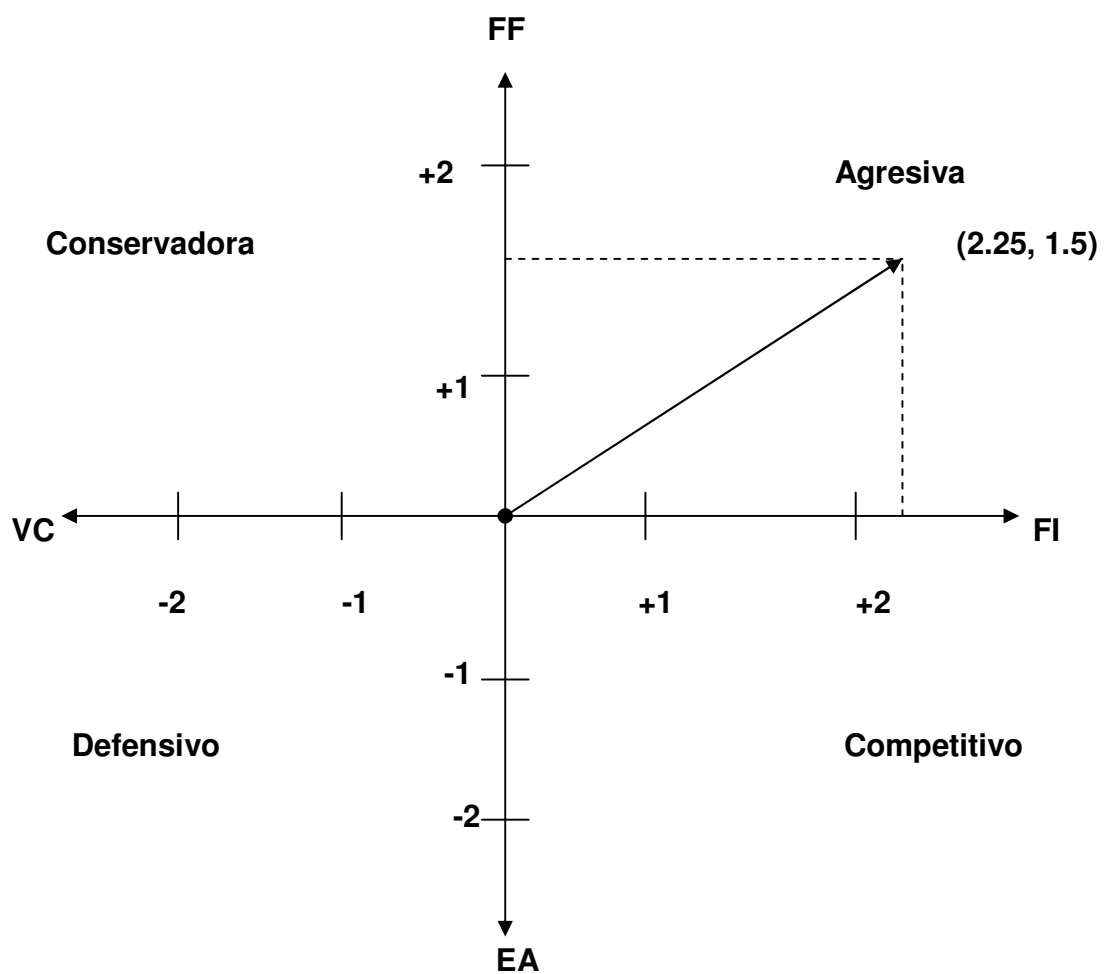
$$FI = 4$$

$$VC = -1.75$$

$$FF = 4$$

$$\text{EJE vertical } Y = FF + EA = 4 - 2.5 = 1.5$$

$$\text{EJE horizontal } X = FI + VC = 4 - 1.75 = 2.25$$



6. PLAN ESTRATEGICO PARA SEGUROS BOLIVAR

6.1 VISION

1. Seguros bolívar es una empresa privada, sólida y rentable. Compartimos con toda la Familia Bolívar una misma cultura corporativa, y los mismos principios y valores.
2. Imagen: Nos perciben como una de las empresas más respetadas por nuestro liderazgo y compromiso con el desarrollo sostenible del país, el bienestar de la comunidad, el fortalecimiento a la democracia y el amor por la naturaleza. Tenemos fama de que nuestro servicio es excelente. Nuestra empresa goza del más alto nivel de reconocimiento en el mercado.
3. Sinergia: Nuestra empresa es flexible e innovadora, y aprovecha las ventajas que se derivan del trabajo sinérgico para potenciar su propio desempeño y optimizar los resultados.
4. Colaboradores: Nos distinguimos por mantener programas eficientes de formación y capacitación. Nuestros colaboradores son idóneos y están bien preparados. Se caracterizan por su liderazgo, capacidad de innovación y compromiso por alcanzar la excelencia.

5. Servicios: Nuestros clientes aprecian con deleite nuestro servicio y como consecuencia la mayoría ha adquirido varios de los productos que ofrece la empresa, pues reconocen las ventajas y consideraciones específicas que reciben por ello.
6. Productos y servicios diferenciados: Nuestros productos y servicios son de alta calidad. Están diseñados para que generen utilidades y permitan atender con esmero y eficiencia al cliente leal y rentable.
7. Portafolio de inversión: La calidad de las inversiones de nuestra empresa garantiza adecuadamente su solidez financiera. Los portafolios de inversiones, tanto propios y de terceros según el caso, están debidamente diversificados caracterizándose por el equilibrio apropiado entre seguridad, rentabilidad y liquidez.
8. Tecnología: La empresa se apoya en la tecnología más apropiada y conveniente, manteniendo los procesos más eficientes, midiendo sus resultados contra estándares internacionales y ha establecido procesos de mejoramiento continuo mediante investigación e innovación.

6.2 MISIÓN

1. Generar valor: Hacer crecer la empresa de la organización, producir utilidades, fortalecer el liderazgo y el conocimiento de nuestros colaboradores; todo con el

fin de beneficiar tanto a accionistas y a empleados, como a clientes y a la comunidad en general.

2. Enfocar nuestras actividades: Orientar nuestra actividad principal hacia la oferta, distribución, administración y manejo de servicios financieros, de seguros y de inversión; pero también manejar con esmero los negocios que apoyen nuestra actividad principal o que aprovechen ventajosamente la estructura y los conocimientos de la empresa.
3. Administrar riesgos: Distinguirnos por nuestra habilidad en el manejo óptimo de los riesgos relacionados con nuestros productos y servicios.
4. Ofrecer productos y servicios diferenciados: Brindar a nuestros clientes productos y servicios diferenciados caracterizados por su alto nivel de calidad. Cada producto debe ser rentable para la empresa.
5. Concentrarnos en las familias: Especializarnos en la oferta de productos y servicios a las personas naturales y a sus familias, pero también atender con productos y servicios de calidad a empresas y corporaciones.
6. Deleitar al cliente: Respetar, servir y atender a nuestros clientes buscando que se sientan realmente complacidos.

7. Mantener un excelente clima de trabajo: Respetar y buscar el desarrollo personal de nuestros colaboradores para que se puedan realizar en el trabajo.

6.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Respeto

Profesamos el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las demás personas con las que interactuamos, así como el entorno y el medio ambiente. Respetamos las diferencias, somos tolerantes ante la diversidad dentro del marco de nuestros principios y valores y procuramos mantener el ánimo conciliatorio en todas nuestras relaciones.

- Hacia el funcionario: Respetamos a nuestros funcionarios en su integridad física, anímica, moral y en sus convicciones personales. Nuestra gente debe experimentar un ambiente de libertad y pertenencia. Este es uno de los conceptos que más apreciamos y que nos caracteriza.
- Hacia el cliente: Nuestros clientes nos prefieren porque siempre reciben un trato cordial y amable, escuchándolos en sus sugerencias y tratando de comprender sus puntos de vista.

- Hacia la comunidad: Aún cuando no se relacione directamente con nuestra organización, toda persona merece nuestro respeto y buen trato, debiendo procurar que las comunidades próximas a nuestro entorno, sean beneficiadas con nuestra presencia.
- Hacia el medio ambiente: El desarrollo sostenible se logra conservando el medio ambiente por lo tanto, debemos ir más allá de las obligaciones naturales y de esta forma preservar nuestro hábitat.

Honestidad

Somos celosos con nuestro deber, tenemos que ser y somos honrados, decentes y veraces en todos nuestros actos y acciones. Nos comportamos con integridad y carácter. Respetamos y acatamos el orden jurídico y las normas de convivencia.

Justicia

Propendemos por un trabajo justo y equitativo. Procuramos dar a cada cual lo que le corresponde. Somos objetivos; aceptamos y reconocemos los actos conformes al uso de la razón a la equidad y a la verdad.

Generación de valor

Somos una empresa privada y como tal tenemos la obligación de retribuir a la sociedad, a la comunidad de la cual hacen parte más de lo que recibimos de ella. Tenemos el compromiso de generar valor para beneficio de todos: los clientes, el personal, los accionistas, los proveedores, nuestros vecinos. Generamos valor trabajando coordinadamente en equipo, siendo innovadores y productivos, y aprovechando oportunidades para maximizar resultados.

Servicio

El éxito de nuestra empresa se debe al buen servicio que ofrecemos y prestamos, lo que debe satisfacer y superar las expectativas de quien lo recibe.

Los atributos de Seguros Bolívar son: amabilidad, confiabilidad, oportunidad y respeto.

VALORES

Lealtad

Somos fieles con nuestros clientes, jefes, subalternos y compañeros, pero ante todo profesamos lealtad a la familia de empresas a la que pertenecemos.

Compromiso social

Somos solidarios con la sociedad en la que vivimos. Apoyamos la democracia, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. Trabajamos por un país mejor.

Entusiasmo, alegría y buen humor

Un ambiente alegre es grato para todos. Somos positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles. Entusiastas para afrontar nuevos retos y realizar nuestro trabajo. Contamos con la sonrisa como el mejor aliado contra las tensiones y preocupaciones.

Sentido de pertenencia y orgullo

Nos sentimos orgullosos de pertenecer a un grupo de empresas sólido, que comparte una cultura con principios y valores comunes.

Profesionalidad

La comunidad confía en nosotros porque somos responsables en el desarrollo de nuestra actividad y porque contamos con un excelente talento humano. Asumimos con empeño, dedicación y seriedad nuestros compromisos, respetando las leyes y normas establecidas.

Perseverancia

Luchamos con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de nuestras metas. No desfallecemos ante la adversidad.

6.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.4.1 Definición de proyectos estratégicos

1. Se debe implementar un programa de motivación para que el empleado siga creciendo más como persona y como vendedor, y de esta forma pueda cumplir con los objetivos y metas de la compañía.
2. Se deben redistribuir las funciones de los directores comerciales para que éstos puedan enfocarse más hacia las actividades de venta y reducir las administrativas que le ocasionan pérdida de tiempo.
3. Ampliar el número de vendedores actuales para cubrir las necesidades y expectativas del cliente y ampliar la cobertura en la venta de seguros en todas sus modalidades.
4. Se deben reducir los costos operacionales de la sucursal.
5. Diseñar un programa de incentivos para el equipo de vendedores de la sucursal, que estimulen su trabajo y cumplimiento de las cuotas de ventas.
6. Se debe implementar un plan de incentivos para los directores de venta.

6.4.2 Definición de las estrategias

Cuadro 22. Definición de las estrategias del proyecto estratégico 1.

| PROYECTO ESTRATÉGICO 1 | |
|--|---|
| Implementar un programa de motivación para que el empleado siga creciendo más como persona y como vendedor, y de esta forma pueda cumplir con los objetivos y metas de la compañía. | |
| Estrategia | Responsable |
| Realizar charlas y talleres con el equipo de vendedores acerca de la motivación y autoestima. | Gerente de zona Directores comerciales |
| Realizar el estudio económico para determinar la inversión necesaria. | Gerente de zona |

Cuadro 23. Definición de las estrategias del proyecto estratégico 2.

| PROYECTO ESTRATÉGICO 2 | |
|--|--------------------|
| Redistribuir las funciones de los Directores Comerciales para que éstos puedan enfocarse más hacia las actividades de venta y reducir las administrativas que causen pérdida de tiempo. | |
| Estrategia | Responsable |
| Asignar las funciones de acuerdo a la importancia que el cargo amerita. | Gerente |

Cuadro 24. Definición de las estrategias del proyecto estratégico 3.

| PROYECTO ESTRATÉGICO 3 | |
|--|-------------------------------------|
| Ampliar el número de vendedores actuales para cubrir las necesidades y expectativas del cliente y ampliar la cobertura en la venta de seguros en todas sus modalidades. | |
| Estrategia | Responsable |
| Realizar un estudio económico para saber cuánto cuesta la inversión. | Gerencia Financiera |
| Reclutar al personal que cumpla con el perfil definido por la compañía. | Gerente Recursos humanos |
| Seleccionar al personal que cumpla con el examen de idoneidad. | Gerente de zona Recursos humanos |
| Orientar al nuevo equipo de vendedores acerca de las condiciones laborales y objetivos que persigue la compañía. | Directores comerciales |

Cuadro 25. Definición de las estrategias del proyecto estratégico 4.

| PROYECTO ESTRATÉGICO 4 | |
|---|------------------------------------|
| Reducir los costos operacionales de la sucursal. | |
| Estrategia | Responsable |
| Realizar un análisis exhaustivo para determinar los rubros que generen sobrecostos. | Área financiera Gerente de zona |
| Implementar nuevas políticas para reducir los costos. | Área financiera Gerente de zona |

Cuadro 26. Definición de las estrategias del proyecto estratégico 5.

| PROYECTO ESTRATÉGICO 5 | |
|--|---|
| Diseñar nuevos programas de incentivos para el equipo de vendedores de la sucursal que estimulen su trabajo y cumplimiento de las cuotas de ventas. | |
| Estrategia | Responsable |
| Definir las cuotas de ventas que pueden generar premios y recompensas para el vendedor. | Gerente de zona Directores |
| Realizar un estudio económico para saber cuánto se debe invertir. | Área financiera |
| Facilitar los recursos para que los resultados sean lo más acertado posible. | Gerente de zona Directores Comerciales |

Cuadro 27. Definición de las estrategias del proyecto estratégico 6.

| PROYECTO ESTRATÉGICO 6 | |
|---|--------------------|
| Implementar un programa de incentivos para los Directores de Venta | |
| Estrategia | Responsable |
| Definir las cuotas de ventas que pueden generar premios y recompensas para el vendedor. | Gerente de zona |
| Realizar un estudio económico para saber cuánto se debe invertir. | Área financiera |
| Desarrollar programas de bienestar integral a los directores comerciales, con el fin que el empleado y su familia compartan y disfruten de momentos agradables. | Gerente de zona |

PLAN DE ACCION

Cuadro 28. Tareas del proyecto estratégico1

| PROYECTO ESTRATÉGICO 1 | | |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|
| <p>ESTRATEGIA: Realizar charlas y talleres con el equipo de vendedores acerca de la motivación y autoestima. ÁREA RESPONSABLE: Gerente de zona y directores comerciales. TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Contratar personal experto para dictar charlas, como psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales. | Una semana | Humanos |
| Desarrollar los eventos educativos (charlas y talleres) de acuerdo a la programación de actividades y tiempo de la empresa. | Periódicamente | Humanos Financieros Materiales |
| Llevar un control por cada evento realizado anexando encuestas de satisfacción de los empleados. | Cada vez que se dicte una charla | Materiales |
| <p>ESTRATEGIA: Realizar un estudio económico para determinar la inversión necesaria. AREA RESPONSABLE: Gerente de zona TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Determinar la cantidad y clase de recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el proyecto. | Dos semanas | Humanos |
| Realizar un presupuesto vigente para un período no menor de un año. | Un mes | Humanos |

Cuadro 29. Tareas del proyecto estratégico2

| PROYECTO ESTRATÉGICO 2 | | |
|--|-----------------|-----------------------|
| <p>ESTRATEGIA: Asignar las funciones que el cargo amerita.</p> <p>ÁREA RESPONSABLE: Gerente de zona</p> <p>TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Analizar las funciones actuales del cargo de director y replantear aquellas que generen pérdida de tiempo. | Una semana | Humanos |
| Comunicar a los directores de venta acerca de las modificaciones efectuadas al cargo mediante charlas y circulares. | Una semana | Humanos |
| Realizar evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos bajo los nuevos lineamientos con el fin de mejorar el impacto que produjo el cambio. | Permanentemente | Humanos Materiales |

Funciones actuales del director comercial

Objetivos del cargo

Coordinar las ventas, controlar el presupuesto asignado para la oficina que maneja, diseñar estrategias de mercadeo y programas de capacitación y motivación para el personal a su cargo.

Los directores comerciales de Seguros Bolívar tienen la enorme responsabilidad de responder por las actividades que desarrolla su grupo de asesores o vendedores, le corresponde por tanto desarrollar las siguientes funciones:

- Supervisar todas las actividades de mercadeo que tienen que ver con la compañía de seguros.
- Revisar diariamente las pólizas diligenciadas por los vendedores.
- Efectuar un análisis de las posibles pérdidas accidentales que pueda sufrir el cliente, emitiendo propuestas para el manejo de dichos riesgos, con la correspondiente justificación técnica y económica.
- Realizar entrenamiento y capacitación a su grupo de vendedores.

- Coordinar reuniones mensuales con los gerentes de zona para informarse acerca de las actividades que se han desarrollado en el período.

En el desarrollo de estas funciones se observa que los directores comerciales ejecutan actividades enfocadas al área administrativa, lo cual les impide invertir mayores esfuerzos en el área comercial; una de ellas es la de revisar diariamente el diligenciamiento de pólizas en forma minuciosa y darles el visto bueno para su trámite posterior, considerando que cada director maneja un promedio de 15 vendedores.

Funciones propuestas

- Analizar el comportamiento de la demanda, para proponer estudios de mercado orientados a proyectar las ventas mensuales de la sucursal.
- Diseñar mecanismos de control que permitan hacer un seguimiento exhaustivo del comportamiento de las ventas para garantizar el cumplimiento de las cuotas de ventas.
- Supervisar las actividades de mercadeo que realizan los asesores estableciendo puntos de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos de venta.

- Llevar un control estricto de los gastos de papelería y otros menores que se originan en la oficina a su cargo.
- Diseñar programas de motivación, cultura organizacional e incentivos para los vendedores, en función del fortalecimiento del autoestima y razón de pertenencia de la empresa velando por el bienestar del personal que laboren en condiciones óptimas y necesarias para el logro de los objetivos de Seguros Bolívar.
- Analizar las tendencias de la competencia para manejar estrategias encaminadas a ganar ventaja competitiva.
- Mantener un compromiso con la satisfacción del cliente interno y externo.
- Participar en el subproceso de selección de personal reclutando a posibles candidatos para vendedores o asesores de seguros cuyas habilidades personales guarden mayor afinidad con los requerimientos del cargo para el logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro 30. Tareas del proyecto estratégico3

| PROYECTO ESTRATÉGICO 3 | | |
|--|------------|-----------------------|
| <p>ESTRATEGIA: Reclutar al personal que cumpla con el perfil definido por la compañía. AREA RESPONSABLE: Gerente y recursos humanos. TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Puntualizar específicamente las necesidades de cantidad y calidad de personal que se requiere. | Una semana | Humanos |
| Contactar fuentes de reclutamiento externo. | Una semana | Humanos |
| <p>ESTRATEGIA: Realizar un estudio económico para saber cuánto cuesta la inversión. AREA RESPONSABLE: Financiera TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Especificar cantidad de personal requerido. | Una semana | Humanos Materiales |
| Enviar informe por escrito a la gerencia general para su respectiva aprobación. | Una semana | Humanos Materiales |

Cuadro 31. Tareas del proyecto estratégico 4

| PROYECTO ESTRATÉGICO 4 | | |
|--|-----------------|-----------------------|
| <p>ESTRATEGIA: Realizar un análisis exhaustivo para determinar los rubros que generan sobrecostos. AREA RESPONSABLE: Financiera y gerente de zona. TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Evaluar los costos operacionales a todo nivel tomando como punto de referencia los períodos anteriores. | Un mes | Humanos |
| Someter a consideración del gerente financiero el plan de disminución de costos para su visto bueno. | Una semana | Humanos |
| <p>ESTRATEGIA: Implementar nuevas políticas para reducción de costos AREA RESPONSABLE: Financiera y gerente de zona. TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Informar al personal acerca de las nuevas políticas a implantar para la reducción de costos. | Una semana | Humanos |
| Llevar un control mensual por cada rubro, presentándolo mensualmente al encargado de cada área. | Mensualmente | Humanos |
| Realizar evaluaciones mensuales de los resultados obtenidos a fin de controlar los mecanismos. | Permanentemente | Humanos Materiales |

Cuadro 32. Tareas del proyecto estratégico 5 y 6

| PROYECTO ESTRATÉGICO 5 y 6 | | |
|---|-----------------|-----------------------------------|
| <p>ESTRATEGIA: Definir las cuotas de ventas que puedan generar premios y recompensas para el vendedor. ÁREA RESPONSABLE: Gerente y Directores comerciales TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Analizar las cuotas de ventas mes por mes para saber en qué medida se pueden ofrecer mayores atractivos al vendedor y directores comerciales. | Una semana | Humanos |
| Definir qué tipo de incentivos pueden estimular al vendedor y a directores de venta. | Una semana | Físicos Humanos Financieros |
| Evaluar mensualmente los resultados obtenidos por cada vendedor y director para asignarle el premio. | Mensual | Humanos Físicos |
| Publicar en boletines y tableros informativos las metas logradas por el equipo de vendedores y su director respectivo, enviar cartas de felicitaciones. | Permanentemente | Humanos Físicos |
| <p>ESTRATEGIA: Realizar un estudio económico para saber cuánto se va a invertir. AREA RESPONSABLE: Financiera TIEMPO: Al inicio de la implementación del plan estratégico.</p> | | |
| Tareas | Tiempo | Recursos |
| Determinar las cantidades o valor de los premios a otorgar. | Una semana | Humanos Físicos |
| Enviar proyecto para aprobación de la gerencia general. | Una semana | Humanos |
| Evaluar mensualmente los resultados obtenidos para llevar un control de gastos. | Mensual | Humanos |

6.6 ESTRUCTURA DE COSTOS PARA LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Como es bien sabido, son muchos los factores que inciden en la generación de los costos, los cuales a su vez dependen de los objetivos que deseen alcanzarse, las estrategias definidas para el logro de los mismos y las situaciones del mercado.

La ejecución de cada proyecto supone por tanto la erogación de unos costos en su implementación y seguimiento. Por lo tanto, en este punto se considerarán los costos que se originarían al adoptar cada una de las estrategias propuestas, éstos a su vez servirán de base para la evaluación económica de las mismas.

Dichos costos estarán representados de la siguiente forma:

Proyecto estratégico 1.

Se debe implementar un programa de motivación para que el empleado siga creciendo más como persona y como vendedor, y de esta forma pueda cumplir con los objetivos y metas de la compañía.

- Tiempo que se invertirá en la ejecución de los eventos académicos como charlas, conferencias, talleres, seminarios, etc.
- Gastos de refrigerios.
- Gastos de papelería y apoyo logístico para la realización de cada evento.

- Gastos de honorarios en el caso que se requiera la participación de expertos, terceros, consultores o asesores externos.

Proyecto estratégico 2

Se deben redistribuir las funciones de los directores comerciales para que éstos puedan enfocarse más hacia las actividades de venta y reducir las administrativas que le ocasionan pérdida de tiempo.

- Esta estrategia no requiere recurrir a costos adicionales, porque su ejecución demanda un compromiso cabal por parte de sus directores comerciales para cumplir con los objetivos de la compañía.

Proyecto estratégico 3

Ampliar el número de vendedores actuales para cubrir las necesidades y expectativas del cliente y ampliar la cobertura en la venta de seguros en todas sus modalidades.

- Se incurrirá en un costo adicional representado en el pago que se les haría a los nuevos vendedores. La compañía posee actualmente 47 vendedores de planta que generan en promedio un mínimo de ingresos mensuales de \$1.200.000 equivalentes a \$14.400.000 anual por cada vendedor, luego

entonces los 3 vendedores representarán para la compañía \$43.200.000 anuales.

Proyecto estratégico 4

Se deben reducir los costos operacionales de la sucursal.

- La ejecución de este proyecto no demanda costos adicionales puesto que para llevarlo a cabo se requiere la adopción de nuevos mecanismos que contribuyen a disminuir los costos operacionales de la sucursal.

Proyecto estratégico 5

Diseñar un programa de incentivos para el equipo de vendedores de la sucursal, que estimulen su trabajo y cumplimiento de las cuotas de ventas.

- Gastos de premios o regalos para los vendedores.
- Refrigerios
- Papelería, cartas de felicitaciones, comunicaciones escritas o invitaciones, etc.
- Gastos de bonificaciones.
- Lugar donde se realizarán eventos sociales o fiestas de integración para la entrega de premios en casos particulares.

Proyecto estratégico 6

Se debe implementar un plan de incentivos para los directores de venta.

- Gastos de premios o regalos para los directores comerciales.
- Refrigerios
- Papelería, cartas de felicitaciones, comunicaciones escritas o invitaciones, etc.
- Gastos de bonificaciones.
- Lugar donde se realizarán eventos sociales para la entrega de premios en casos particulares, o fiestas de integración entre el empleado y su familia.

6.7 ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO

Como es obvio la ejecución de estrategias supone la obtención de beneficios, más aún para las empresas privadas que persiguen la obtención de ellos para justificar las acciones propias del negocio. Sin embargo, existen diversas formas de considerar los beneficios, los cuales pueden estar traducidos en utilidades, satisfacción de clientes, proyección de la comunidad, satisfacción de los empleados, imagen corporativa, etc. Seguros Bolívar no podía ser ajeno a la búsqueda de mayores beneficios para la consolidación del negocio.

Los beneficios que se esperan alcanzar con la implementación de cada estrategia son los siguientes:

Proyecto estratégico 1

- Empleados más comprometidos con la empresa y con sus objetivos.
- Mayor número de clientes como resultado de una mejora en la productividad de cada vendedor.
- Incremento del autoestima de los vendedores.
- Satisfacción de los empleados con la labor desarrollada y con la compañía.
- Cultura de respeto por los valores particulares y de grupo.
- Mejoramiento del posicionamiento de la compañía.

Proyecto estratégico 2

- Mayor disponibilidad de tiempo para realizar actividades comerciales.
- Ampliación de la cobertura de servicios.
- Efectividad en el logro de los objetivos corporativos.
- Mayor efectividad en el cumplimiento de las cuotas de ventas.

Proyecto estratégico 3

- Mayor volumen de venta de los servicios de la compañía.
- Mayor participación en el mercado.
- Incremento del número de clientes.
- Mayor agresividad en la venta de seguros generales.

Proyecto estratégico 4

- Mayor disponibilidad de recursos destinados a premios y recompensas para el personal de ventas.
- Optimización de los recursos económicos de la Sucursal.
- Incremento de la rentabilidad generada en la Sucursal.

Proyecto estratégico 5 y 6

- Empleados más comprometidos con la empresa y con sus objetivos.
- Mayor número de clientes como resultado de una mejora en la productividad de cada vendedor.
- Incremento del autoestima de los directores comerciales y vendedores.
- Satisfacción de los empleados con la labor desarrollada y con la compañía.
- Cultura de respeto por los valores particulares y de grupo.
- Mejoramiento del posicionamiento de la compañía.

7. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente estudio se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

El sector asegurador en la ciudad de Cartagena ha estado afectado por las coyunturas que vive el país en el campo económico y social. Debido a la crisis de 1.999, y a la caída de las tasas de interés y del mercado accionario, las aseguradoras están luchando por hacer rentable su negocio crítico, realizar fuertes inyecciones de capital para poder competir y crecer (algunas ya han buscado aliados globales), lo cual ha implicado cambios en su organización administrativa y en sus políticas comerciales. Así mismo se encuentran los problemas de orden social como el paramilitarismo y la guerrilla que se agudiza cada vez más.

A nivel de procesos internos se encontró que Seguros Bolívar Sucursal Cartagena posee un cierto nivel de dependencia que limita la toma de decisiones para los empleados y el manejo de flujo de información dentro de la compañía, pero como fortaleza se destaca el alto sentido de pertenencia de los empleados con la compañía, pues se identifican a plenitud con los valores y filosofía de la misma.

La principal fortaleza de Seguros Bolívar dentro de la capacidad competitiva tiene que ver con la calidad del servicio que aumenta de manera progresiva, lo cual ha llevado a posicionarse en la mente de sus clientes, y su principal debilidad con respecto a sus competidores radica en que ésta ofrece los precios o tarifas más altas del mercado, atribuibles al nivel de calidad de servicio prestado.

En cuanto al talento humano la compañía cuenta con una enorme ventaja que es la de tener vinculados en la Sucursal Cartagena, personal con amplia experiencia en el ramo de las ventas y esto a su vez le brinda la posibilidad de que los clientes tengan mayor grado de confiabilidad con respecto al producto / servicio que le ofrecen sus vendedores e intermediarios, gracias al suministro de información por parte de éstos y de su fuerte poder de convicción.

Con relación a la capacidad tecnológica cabe destacar la avanzada tecnología en equipos y procesos, gracias al apoyo de Soft Bolívar (una de las empresas que conforma el Grupo Bolívar) que le suministra los últimos avances en materia de programas comerciales y equipos que se requieren para la operación de los mismos, convirtiéndose esto en una fortaleza para la organización.

En pocas palabras, entre las fortalezas más importantes está el manejo del cambio e innovación, gestión participativa, productividad, educación continua, satisfacción al cliente, calidad y seguridad en el servicio.

Con los anteriores pros y contras y gracias a los actuales manejos de la administración de empresas, las herramientas de análisis de estos factores permiten dar una clara visión del camino a seguir en Seguros Bolívar Cartagena.

En términos generales se puede inferir que las perspectivas para la compañía en cuanto a competitividad son bastante alentadoras si logran aprovecharse las potencialidades y recursos que ésta posee, pero ante todo es importante el compromiso cabal de todos y cada uno de los empleados vinculados a la sucursal para poder lograr los objetivos trazados y mejorar la posición competitiva de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall. 1998. p. 378

GUSTEIN, Leonard; NOLAND, Timothy M; PFEIFFER, J. William. Planeación estratégica aplicada. 4 ed. Bogotá: Mc. Graw Hill. 1998. p. 415

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administración Estratégica. 3 ed. México: International Thomson. 1999. p. 502

HILL, Charles. JONES, Gareth. Administración Estratégica. 2 ed. Bogotá: Mc Graw Hill. 1996. p. 355

ANEXOS

Anexo A. Encuesta a clientes externos.

La siguiente encuesta es realizada a clientes de Seguros Bolívar Cartagena con el fin de conocer sus apreciaciones con respecto a los productos y servicios de la compañía.

1. Qué tipo de póliza de seguro contrajo usted con Seguros Bolívar?

a) Capitalización

b) Personas

c) Patrimonio

d) Generales

e) Autos

f) Otra. Cuál? _____

2. ¿Se siente usted satisfecho con el servicio que recibe de Seguros Bolívar?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

3. ¿Qué opinión le merece la prestación del servicio prestado por esta compañía?

Muy bueno _____ Bueno _____

Regular _____ Malo _____

4. ¿Cuáles son los atributos del servicio que usted destaca en Seguros Bolívar?

Seriedad _____

Respaldo y cumplimiento _____

Tradicionalismo _____

Precio _____

Atención esmerada y oportuna _____

5. ¿Ha presentado usted algún tipo de queja o reclamo en la compañía?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

7. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la prestación de este servicio?

Gracias.

Anexo B. Cuestionario a gerente y directores comerciales.

Administración

- ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
- ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?
- ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- ¿Es alto el ánimo de los empleados?
- ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
- ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

Marketing

- ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
- ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
- ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
- ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
- ¿Son buenos la calidad del producto y servicio a clientes?
- ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
- ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
- ¿Son efectivas la planificación y presupuestación del marketing?

Finanzas

- ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
- ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
- ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
- ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
- ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
- ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas o accionistas?
- ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

Sistemas de información computarizados

- ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
- ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?
- ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
- ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
- ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de empresas rivales?
- ¿Es fácil usar el sistema de información?
- ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?
- ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

**ANEXO C. LISTADO DE ASEGURADORAS REGISTRADAS EN CAMARA DE COMERCIO DE
CARTAGENA AÑO 2001**

| RAZON SOCIAL | NIT |
|--|-------------|
| AGENCIA COLOCADORA DE SEGUROS "SERVISEGUROS" LIMITADA. | 890402570-1 |
| ROYAL Y SUNALLIANCE SEGUROS (COLOMBIA) S.A. SUCURSAL | 0 |
| LIZARAZO AMARIS Y CIA LTDA ASESORES DE SEGUROS | 800256597-6 |
| SEGUROS DE VIDA DEL ESTADO. SUCURSAL | 0 |
| COMPANIA ASEGURADORA DE FIANZAS SUCURSAL | 0 |
| HERODIANDI LIMITADA | |
| CIA.AGRICOLA DE SEGUROS DE VIDA. AGENCIA DE CARTAGENA. | 0 |
| YAMILE BARACAT Y CIA LTDA ASESORES DE SEGUROS. | 8001319971 |
| ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA.ENTIDAD COOPERATIVA. | 0 |
| COLCORDES.-CORREDORES DE SEGUROS.- SUCURSAL | 0 |
| COMPANIA DE SEGUROS BOLIVAR S.A. SUCURSAL | 0 |
| COMPANIA DE SEGUROS BOLIVAR S.A.-BOCAGRANDE AGENCIA | 0 |
| CARMEN CECILIA GONZALEZ Y CIA LTDA ASESORES DE SEGUROS. | 800085692-3 |
| SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR SUCURSAL | 0 |
| SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A. -BOCAGRANDE AGENCIA | 0 |
| PROCARSEGUROS LTDA. - ASESORES DE SEGUROS | 890404569-2 |
| INVERDEL CARTAGENA LTDA 'EN LIQUIDACION' | 890402148-6 |
| RUBY HERNANDEZ ASESORES DE SEGUROS & CIA.LTDA.- | 800028335 |
| SEGUROS ALFA.- SUCURSAL | 0 |
| BARBUR HERMANAS BH. Y CIA. LTDA.- ASESORES DE SEGUROS.- | 800068067-8 |
| MOLLERCOL S.A | 860067412-1 |
| SURATEP SUCURSAL | 0 |
| JUAN G. CORREA LOPEZ Y CIA. LTDA. - ASESORES DE SEGUROS | 800035399-0 |
| BARRIOS MARTINEZ Y CIA LTDA ASESORES DE SEGUROS. | 890404235-8 |
| COMPANIA SURAMERICANA DE CAPITALIZACION S.A. SUCURSAL | 0 |
| ALAS LTDA | |
| DE LA ESPRIELLA BUSTAMANTE & CIA. LTDA. ASESORES DE SEGUROS | 890405553 |
| AON RE COLOMBIA LTDA AGENCIA | 0 |
| SEGUROS COLPATRIA . SUCURSAL | 0 |
| COMPANIA SURAMERICANA DE SEGUROS S.A. SUCURSAL | 0 |
| SEGUROS BOZZIMBETT Y CIA LTDA ASESORES DE SEGUROS | |
| DELIMA MARSH S.A. LOS CORREDORES DE SEGURO SUCURSAL | 0 |
| ROYAL & SUN ALLIANCE SEGUROS DE VIDA (COLOMBIA) S.A | 0 |
| PAN AMERICAN DE COLOMBIA.COMPANIA DE SEGUROS DE VIDA. | 0 |
| ASEGURADORA DE VIDA COLSEGUROS.- SUCURSAL | 0 |
| ASEGURADORA COLSEGUROS.- SUCURSAL | 0 |
| LA NACIONAL COMPANIA DE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A. | 0 |
| BAIZ CUELLAR Y CIA. LTDA. | 890404247-6 |
| MANTILLA SOTOMAYOR M.S.& CIA.LTDA. ASESORES DE SEGUROS | 800031567-9 |
| VICTOR GARCIA ALVAREZ Y CIA LTDA.AGENCIA COLOCADORA DE SEGUR | 806001838-3 |
| CRUZ VELEZ & CIA. LTDA. | 890405632-3 |
| SUCURSAL CARTAGENA LA PREVISORA.- SUCURSAL | 0 |

| | |
|---|----------|
| AGENCIA COLOCADORA DE SEGUROS DE LA GUARDA LTDA | |
| INVERSIONES NOVOA CARIBE & CIA. S. EN C. | |
| PALENCIA BOHORQUEZ JANNETH MARGOTH. | 45466572 |
| MALO FRANCO ENRIQUE LUIS. | 9091476 |
| VERGARA HERNANDEZ BEATRIZ | 33286406 |
| RODRIGUEZ MIRANDA CATALINA | 33113074 |
| ZULETA DE MESA LIGIA | 21299544 |
| LUGO MORENO LETICIA | 33158417 |
| BOLANOS DE AMOROCHO AMERICA | 26665603 |
| COLOM RIERA FRANCISCO JOSE | 7482071 |
| RAMOS DE SALCEDO ASTEVIA BEATRIZ | 33113440 |
| ARROYO CASTRO ADOLFO | 73120371 |
| FONTALVO CONGOTE JULIO CESAR | 73082305 |
| DE LA VEGA ANGULO JUAN JOSE | 9054144 |
| MENDOZA GARCIA MANUEL | 9107701 |
| GALLO GAMARRA JUDITH DEL SOCORRO | 26047311 |
| ROSETO SOLARTE EDGAR ROBERTO | 12956044 |
| ARCHBOLD CANTILLO ANA ROSSY | 33152458 |
| VILLALOBOS LUNA CARMEN LEONOR | 23229955 |
| PENARANDA VEGA CARMEN CECILIA | 30759110 |
| NATES DIX DIONISIO | 3780343 |
| VELEZ PRECIADO SANDRA BIBIANA | 43547581 |
| AYALA BELLO VICTOR HUGO | 6715572 |
| VEGA HOYOS ALEXY | 38226864 |
| GOMEZ PERALTA CECILIA DEL CARMEN | 33129834 |
| YEMAIL CABALLERO ELVIA | 33124887 |
| ESPINOSA ESPINOSA GAMARRA MARIA CRISTINA | 32541345 |
| TORRES TOVAR ANGELINA PATRICIA | 45506328 |
| TAMAYO PEREZ ELVIRA | 45425855 |
| PELAEZ BENEDETTI ROBERTO CARLOS | 9097207 |
| BADILLO SANCHEZ OSWALDO RAFAEL | 10875467 |
| ALVEAR ARRIETA AURA MARIA | 45428996 |
| BOTERO VILLAMIZAR GONZALO | 73153300 |
| BARRIOS CASTRO RAFAEL DE JESUS | 9110659 |
| ZABALA VILLARREAL CECILIA DEL ROSARIO | 45426230 |
| CASTELLANOS GARCIA ALBA LUZ. | 45431579 |
| PEREIRA JASPE RAFAEL SIMON | 73093350 |
| MUNERA OVIEDO HAYDER | 45456658 |
| GELVES RODRIGUEZ NANCY | 22577968 |
| DIAZ PAEZ JULIAN ENRIQUE | 975578 |
| GIRALDO DE OSORIO GRACIELA | 38991740 |
| MURILLO SANCHEZ MARGARITA DE JESUS | 40009669 |
| LUNA DORIA LUIS DAVID | 72123509 |
| CARDENAS CARPIO DIVIS MARIA | 63354672 |
| RECUERO GONZALEZ VICTOR MANUEL | 73106634 |
| RUBIO BLANCO LEONARDO | 73150470 |
| VILLADIEGO GOMEZ GLENIS ESTELLA | 45505243 |

| | |
|-------------------------------------|----------|
| ESCUDERO PEREZ JANEIDE MILENA | 45693933 |
| VEGA DE MARRUGO ENITH | 33121345 |
| ABUT CHAVEZ DAVID SEGUNDO | 9044359 |
| NARVAEZ SERRANO ANA TERESA | 26670246 |
| SANCHEZ ORTEGA MARJA MERCEDES | 64545120 |
| LEZAMA ABARCA JOSE CAPULICAN | 149537 |
| PUELLO PENA ALVARO. | 9285649 |
| VELEZ LECOMPTE MARIA TERESA | 45464423 |
| RICOURTE DE ZUBIRIA RICARDO NICOLAS | 73126856 |
| RICOURTE HERRERA ENRIQUE MANUEL | 890585 |
| ROJAS AGUIRRE CLAUDIA MARGARITA | 22805700 |
| PRADA ARRIETA RICARDO A. | 9090744 |
| HERNANDEZ LEAL FABIO | 72128280 |
| MENDOZA GIL DIOGENES MANUEL | 9053116 |
| ROCHA BERMUDEZ CENITH | 45435386 |
| FLOREZ AYALA CLARA INES | 51680352 |
| BABILONIA LUNA HENRY | 73098930 |
| OLARTE CASTILLO JORGE ALCIDES | 73133143 |
| COSTA CARO NEREYDA ESPERANZA | 33108478 |
| DE LEON ALVAREZ RAFAEL AMAURY | 73151350 |
| DE ORO MENDOZA NEYDA ROSA | 45471599 |
| ARRIETA DE ESPITALETA GABY | 33153686 |
| PINERES BOSSA ELSA ISABEL | 45493296 |
| | |
| | |
| | |

Fuente: Camara de Comercio de Cartagena

