

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR INTEGRAL A
TRAVÉS DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA E
INTERRELACIÓN COMERCIAL ENTRE BANCOLOMBIA Y
ARP SURA PARA EL SECTOR PETROQUÍMICO, DESDE LA
ÓPTICA INTEGRADORA DE LA GERENCIA**



2010

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR INTEGRAL A TRAVÉS DE UNA ALIANZA
ESTRATÉGICA E INTERRELACIÓN COMERCIAL ENTRE BANCOLOMBIA Y ARP
SURA PARA EL SECTOR PETROQUÍMICO, DESDE LA ÓPTICA INTEGRADORA DE
LA GERENCIA**

**DIANA MARCELA SUAREZ LEÓN
ISABEL CRISTINA RESTREPO SANTA
JULIÁN ERNESTO DÍAZ ARBOLEDA
MARÍA DEL CARMEN ROJAS RUIZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2010

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR INTEGRAL A TRAVÉS DE UNA ALIANZA
ESTRATÉGICA E INTERRELACIÓN COMERCIAL ENTRE BANCOLOMBIA Y ARP
SURA PARA EL SECTOR PETROQUÍMICO, DESDE LA ÓPTICA INTEGRADORA DE
LA GERENCIA**

**DIANA MARCELA SUAREZ LEÓN
ISABEL CRISTINA RESTREPO SANTA
JULIÁN ERNESTO DÍAZ ARBOLEDA
MARÍA DEL CARMEN ROJAS RUIZ**

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia Empresarial

Tutor

BENJAMÍN DE JESÚS GARCÍA GARCERANT
Director del programa de Gerencia Empresarial UTB

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

2010

Cartagena de Indias, D. T y C. octubre 22 de 2010

Señores
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**
Cartagena.

Cordial saludo.

Por medio de la presente estamos haciéndoles entrega del Informe final del trabajo de grado titulado **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR INTEGRAL A TRAVÉS DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA E INTERRELACIÓN COMERCIAL ENTRE BANCOLOMBIA Y ARP SURA PARA EL SECTOR PETROQUÍMICO, DESDE LA ÓPTICA INTEGRADORA DE LA GERENCIA”**, como requisito reglamentario para optar al título de Especialistas en Gerencia Empresarial.

Atentamente,

DIANA MARCELA SUAREZ LEÓN
CC 43.869.120

ISABEL CRISTINA RESTREPO SANTA
CC. 45.550.680

JULIÁN ERNESTO DÍAZ ARBOLEDA
CC. 1.047.369.681

MARÍA DEL CARMEN ROJAS RUIZ
CC. 43.599.977

Cartagena de Indias, D. T y C. octubre 22 de 2010

Señores
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**
Cartagena.

Cordial saludo.

Me permito presentar mi aprobación y beneplácito con los resultados alcanzados en el Informe final del trabajo de grado titulado: "**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR INTEGRAL A TRAVÉS DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA E INTERRELACIÓN COMERCIAL ENTRE BANCOLOMBIA Y ARP SURA PARA EL SECTOR PETROQUÍMICO, DESDE LA ÓPTICA INTEGRADORA DE LA GERENCIA**", realizado los estudiantes **DIANA MARCELA SUAREZ LEÓN, ISABEL CRISTINA RESTREPO SANTA, JULIÁN ERNESTO DÍAZ ARBOLEDA, MARÍA DEL CARMEN ROJAS RUIZ** en el cual me desempeño cumpliendo la función de Tutor.

Atentamente,

BENJAMÍN DE JESÚS GARCÍA GARCERANT
Tutor



Carta cesión de derechos patrimoniales

Cartagena de Indias, D.T.y C., octubre 2010

Nosotros, **DIANA MARCELA SUAREZ LEÓN, ISABEL CRISTINA RESTREPO SANTA, JULIÁN ERNESTO DÍAZ ARBOLEDA, MARÍA DEL CARMEN ROJAS RUIZ**, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE VALOR INTEGRAL A TRAVÉS DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA E INTERRELACIÓN COMERCIAL ENTRE BANCOLOMBIA Y ARP SURA PARA EL SECTOR PETROQUÍMICO, DESDE LA ÓPTICA INTEGRADORA DE LA GERENCIA”**, producto de nuestra actividad académica para optar el título de **Especialista en Gerencia Empresarial** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

DIANA MARCELA SUAREZ LEÓN
CC 43.869.120

ISABEL CRISTINA RESTREPO SANTA
CC. 45.550.680

JULIÁN ERNESTO DÍAZ ARBOLEDA
CC. 1.047.369.681

MARÍA DEL CARMEN ROJAS RUIZ
CC. 43.599.977

ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

	Pág.
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
0 MARCO GENERAL DE LA PROPUESTA	18
0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
0.3 OBJETIVOS	20
0.3.1 Objetivos general	20
0.3.2 Objetivos específicos	20
0.4 JUSTIFICACIÓN	21
0.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	23
1 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ARP SURA- BANCOLOMBIA	26
1.1 ESTRUCTURA ARP SURA	26
1.1.1 Misión	26
1.1.2 Visión	26
1.1.3 Objetivo estratégico	26
1.1.4 Mapa Estratégico	27
1.1.5 Cadena de Valor	28
1.1.5.1 Modelo de Negocio de una Administradora de Riesgos Profesionales	28
1.1.5.2 Cadena de Valor de ARP Sura	31
1.1.6 Matriz de análisis fuerzas competitivas	33
1.1.7 Matriz DOFA ARP Sura	36
1.1.8 Portafolio de productos y servicios ARP SURA	38
1.2 ESTRUCTURA BANCOLOMBIA	40
1.2.1 Misión	40
1.2.2 Visión	40
1.2.3 Objetivo estratégico	40
1.2.4 Mapa Estratégico	40
1.2.5 Cadena de Valor	41
1.2.6 Matriz de análisis fuerzas competitivas- modelo Porter	42
1.2.7 Matriz Dofa Bancolombia	46

1.2.8	Portafolio de productos y servicios Bancolombia	48
1.3	ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS COMUNES EN LAS ESTRUCTURAS DE LAS COMPAÑÍAS ARP SURA Y BANCOLOMBIA	52
1.3.1	Misión, visión y objetivo estratégico	52
1.3.2	Cadena de Valor	52
1.3.3	Fuerzas competitivas modelo Porter	53
1.3.4	Matriz DOFA	53
2	DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA EN BOLÍVAR	54
2.1	ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA INDUSTRIA	56
2.1.1	Comercio exterior	58
2.2	PROYECCIONES DEL SECTOR	59
3	ANÁLISIS DEL MERCADO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA	63
3.1	ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD	63
3.1.1	Resultados de las entrevistas de profundidad	64
3.1.2.	Análisis de las entrevistas	65
4	ANÁLISIS DOFA INTEGRADO	67
4.1	PROCESO COMERCIAL INTEGRADO	69
5	PROPUESTA COMERCIAL INTEGRADO “EL RADAR GIR”	70
5.1	ESTRUCTURA PROPUESTA INTEGRADA GIR	72
6	CONCLUSIONES	73
	BIBLIOGRAFIA	74
	ANEXOS COMPLEMENTARIOS	75

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

	Pág.
Tabla 1. Análisis fuerzas competitivas modelo de Porter	33
Cuadro 1. Productos de Inversión	48
Cuadro 2. Productos para el manejo integral de la tesorería	49
Cuadro 3. Productos de financiación	50
Cuadro 4. Otros productos y servicios	51

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Mapa Estratégico ARP SURA 2010-2012	27
Gráfico 2. Componentes dentro del ciclo de operación de una ARP	29
Gráfico 3. Cadena de Valor ARP SURA	32
Gráfico 4. Mapa Estratégico Bancolombia 2010-2012	40
Gráfico 5. Cadena de Valor Bancolombia	41
Gráfico 6. Cadena de la Industria petroquímica en Colombia	55
Gráfico 7. Industria Petroquímica en Bolívar. 2000-2009	56
Gráfico 8. Cifras empleo Sector a Nivel nacional vs Sector a nivel departamental -2007	57
Gráfico 9. Balanza Comercial Industria petroquímica Departamento Bolívar 2009	59
Gráfico 10. Principales amenazas para la industria	61
Gráfico 11. Entrevista de Profundidad	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista de profundidad	76
Anexo B. Flujograma procedimiento integral de venta nueva para el sector petroquímico en la ciudad de Cartagena	78

RESUMEN

El estudio apuntó al diseño de una propuesta de alianza estratégica comercial entre el Grupo Bancolombia y ARP SURA, mediante el análisis de las condiciones y aspectos de los servicios prestados por ambas compañías, para ofrecer una propuesta de valor integral a las empresas del sector petroquímico en Cartagena que permita construir y mantener relaciones a largo plazo. Para encontrar respuestas a la pregunta formulada se siguieron los siguientes pasos –se analizaron las estructuras de negocio de ambas compañías –se realizó un diagnóstico del sector petroquímico en la ciudad de Cartagena para identificar las necesidades financieras y de administración de sus riesgos profesionales para lograr el objetivo planteado.

Método. Para obtener los datos se manejó una investigación de tipo descriptivo – analítico, no experimental, de carácter transversal. Se utilizaron como fuente primaria las entrevistas a profundidad. La muestra la constituyeron gerentes financieros y directores de Salud Ocupacional de empresas del sector petroquímico de Cartagena. Las secundarias la constituyeron las estadísticas de siniestralidad, primas, participación de mercado proveniente de Fasecolda. Investigación sobre los productos existentes para la gestión del riesgo ocupacional del sector petroquímico. Para el análisis económico del sector petroquímico las fuentes que se utilizaron fueron la Cámara de Comercio de Cartagena, ANDI, Banco de la república y revistas especializadas. Se utilizaron también los datos estadísticos disponibles en los sistemas de información de mercado de ambas compañías. El procesamiento de la información se realizó a través del análisis e interpretación de toda la información recopilada, la cual sirvió para hacer el análisis deductivo de la misma, presentar los resultados y elaborar las conclusiones finales.

Conclusiones.–Las compañías ARP SURA y Bancolombia poseen estructuras internas estratégicas, innovadoras y de vanguardia con elementos comunes que permiten de cara a sus clientes desarrollar propuestas integrales que den respuesta a las necesidades en la gestión de sus riesgos ocupacionales y financieros a través de una alianza estratégica.–Todas las características analizadas convierten a las empresas del sector petroquímico en un mercado potencial apetecido para las diferentes empresas prestadoras de servicios, por lo tanto se considera que una manera para atraerlas como clientes de **ARP Sura** y **Bancolombia** lo constituye presentar una propuesta integral entre

ambas compañías que genere valor y de respuesta a necesidades financieras y en riesgos profesionales acorde al nivel de las empresas del sector petroquímico.

Palabras Claves: Alianzas Comerciales, Estratégicas, Interacciones.

ABSTRACT

The study aimed to design a proposed business alliance between Group Bancolombia and ARP SURA, by analyzing the conditions and aspects of the services provided by both companies to offer a comprehensive value proposition to companies in the petrochemical sector Cartagena to build and maintain long term relationships. To find answers to the question followed these steps, we analyzed the business structures of both companies, a diagnosis was made in the petrochemical sector in the city of Cartagena to identify financial needs and your risk management professionals to achieve objective.

Method. For research data is handled a descriptive - analytic, non experimental, cross-cutting. Be used as a primary source depth interviews. The sample comprised financial managers and directors of Occupational Health, petrochemical companies Cartagena. The secondary was made up of accident statistics, raw market share from Fasescolda. Research on existing products for occupational risk management in the petrochemical sector. For the economic analysis of petrochemical sources used were the Chamber of Commerce of Cartagena, ANDI, Bank of the Republic and magazines. Were also used statistical data available on the market information systems of both companies. The information processing was done through the analysis and interpretation of all information collected, which served to deductive analysis of it, present results and draw final conclusions.

Conclusions.-SURA ARP companies have internal structures and Bancolombia strategic, innovative and cutting edge with common elements that allow for its clients to develop comprehensive proposals that respond to needs in the management of their occupational and financial risks through a strategic. alliance-All features discussed converted to petrochemical companies desired in a potential market for the different service providers therefore be considered as a way to attract customers and Bancolombia Sura ARP it is submitting a proposal integral between the two companies to generate value and response to financial requirements and occupational hazards according to the level of petrochemical companies.

Keywords: Business Alliances, Strategic Interactions.

INTRODUCCIÓN

Un objetivo estratégico general identificado en las organizaciones hoy en día es el crecimiento sostenible que garantice no solo la permanencia del negocio en el tiempo si no también una óptima rentabilidad, una alternativa para este crecimiento es a través de las alianzas estratégicas que permitan aumentar la participación en el mercado siendo más eficientes en el uso de los recursos y que se refleje directamente en el aumento de las ventajas competitivas.

Las instituciones financieras como los Bancos y Aseguradoras son las que hacen que los mercados financieros funcionen para aumentar las oportunidades productivas de inversión.

Por otro lado haciendo un recuento de la legislación Colombiana en la actualidad a reglamentado que todas las empresas de cualquier naturaleza y de carácter obligatorio aseguren sus riesgos profesionales, situación que da lugar a la existencia de las ARP que no solo actúan como agentes aseguradores sino que además impactan el entorno económico nacional a través de la implementación de mejores prácticas para la gestión de los riesgos considerando que la siniestralidad laboral afecta el PIB en el orden de 4% en un país como el nuestro en vía de desarrollo.

Además el sector financiero es un agente fundamental en el crecimiento empresarial y un dinamizador de la economía nacional y tiene un impacto directo sobre la riqueza de los individuos, el comportamiento de las empresas y de los consumidores.

Teniendo en cuenta lo anterior y sumado al evidente y constante crecimiento y desarrollo del sector petroquímico en Cartagena el cual a representado alrededor del 30% del PIB del departamento de Bolívar en los últimos años pone este sector en una posición

estratégica en la región; es por esto que consideramos importante estructurar una alianza estratégica entre una Administradora de riesgos profesionales y un Banco para diseñar de una propuesta de valor integral a través de una alianza estratégica e interrelación comercial entre BANCOLOMBIA Y ARP SURA para el sector petroquímico, desde la óptica integradora de la gerencia.

0. MARCO GENERAL DE LA PROPUESTA

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos quince años, el sector financiero del país ha sufrido grandes transformaciones en cuanto a su operación, estructura y normatividad; fundamentadas principalmente en una globalización económica mundial, a la cual el país no ha sido ajeno, lo cual ha traído consigo una globalización financiera y la adaptación del sector a esta tendencia.

Dentro de este contexto es importante destacar que en el sector, no han sido solo los bancos, sino también las aseguradoras, las que han estado expuestas a procesos de cambios en el ámbito institucional de sus operaciones. Producto de las transformaciones sociales, económicas y políticas, que han obligado a los entes regulatorios a introducir nuevas reformas, buscando modernizar la regulación, adaptarla a las prácticas mundiales y traer un mayor orden corporativo al sector.

La ley 100 de 1993, la cual diseñó, reglamentó, organizó y ordenó el sistema general de seguridad social; dio origen al sistema general de riesgos profesionales¹, otorgando la posibilidad a los particulares la administración de dicho sistema, lo que permitió que los principales conglomerados financieros del país entraran a operar el sistema a través de sus empresas aseguradoras o bancarias.

Fue así como grupos financieros como Colmena, Colpatria, Liberty, crearon Administradoras de Riesgos Profesionales ARP, operando en sinergia con sus negocios

¹ El objetivo de este sistema se centra en la protección para la población laboral de las contingencias de un accidente de trabajo o una enfermedad profesional (ATEP); permitiendo entre otras que el empleador transfiera este riesgo a una Administradora de Riesgos Profesionales y no verse avocado a cubrir alguna indemnización o pensión de invalidez o sobrevivientes por la ocurrencia de un siniestro al trabajador.

bancarios y aseguradores, aprovechando el reconocimiento de sus marcas y los bajos costos a los que podían operar, para asegurar la rentabilidad de las nuevas unidades de negocio.

El Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), no fue ajeno a esta tendencia y a través de su holding de inversiones, Grupo Suramericana de Inversiones², incursiona en este campo a través de la creación de la empresa Administradora de seguros y riesgos profesionales SURATEP, hoy ARP SURA. La estrategia del grupo se opone a la emprendida por sus competidores, y decidió enfrentar el reto de posicionar una marca, aprovechando el respaldo financiero y la solidez de sus accionistas. Este reto ha sido cumplido por la compañía, siendo hoy una marca reconocida y una empresa líder e innovadora en el sector, ubicada por encima de aquellas empresas que emprendieron una estrategia de integración de sus negocios bancarios y de seguros.

A pesar de este éxito de la compañía, la aguerida competencia en el sector, la cual se ha intensificado en los últimos 3 años, donde los competidores aprovechando las sinergias entre sus unidades de negocios financieras y aseguradoras; y unos menores costos administrativos, han logrado recuperar participación de mercado y disminuir la participación de ARP SURA, sin que esta haya perdido el liderazgo de esta en el sector.

Dada esta tendencia presentada en el sector, el GEA decidió agrupar varias unidades de negocio en una Holding de seguridad social y seguros, denominada Suramericana, bajo una sola marca, donde se han establecidos sinergias administrativas, logísticas y financieras, que han permitido para cada una de las compañías ahorros y eficiencias administrativas. Esta integración ha traído ventajas de costos para ARP SURA, pero no ha enfrentado la fortaleza de sus competidores, de venderse como una oferta integral en lo servicios financieros para sus clientes, a pesar de contar en el holding con varias empresas que son líderes en cada uno de sus ramos³.

² Suramericana de Inversiones directamente y a través de sus filiales, participa en más de 100 empresas de gran variedad de sectores en Colombia y su inversión también está presente en la comunidad Andina y en Centro América.

³ A mediados del 2009 la compañía paso a llamarse ARP SURA, con el objetivo de integrar en una marca (SURA), sus compañías en el ramo de seguros (suramericana de seguros) y seguridad social (susalud, Dinámica), para ofrecer la visión a sus clientes de una oferta integral de servicios y emprender un proceso de integración de sus productos.

En ese sentido, para enfrentar los retos que hoy demanda la globalización en el mercado financiero y asegurador; y ante la agresiva competencia con una oferta integral de un paquete de soluciones financieras y de seguros para los clientes, se plantea un interrogante:

0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las condiciones y aspectos que deben considerarse para diseñar una propuesta de servicios integrales a través de una alianza comercial Bancolombia – ARP Sura al sector petroquímico en Cartagena, dada su dinámica actual y su potencial de crecimiento en la ciudad para los próximos años?

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General. Diseñar una propuesta de alianza estratégica comercial entre el Grupo Bancolombia y ARP SURA, mediante el análisis de las condiciones y aspectos de los servicios prestados por ambas compañías, para ofrecer una propuesta de valor integral a las empresas del sector petroquímico en Cartagena que permitan construir y mantener relaciones a largo plazo.

0.3.2 Objetivos Específicos.

- ⊕ Analizar las estructuras de negocio de ambas compañías de forma que permita identificar elementos en común y complementarios de sus propuestas de valor para los clientes.
- ⊕ Realizar un diagnóstico del sector petroquímico en la ciudad de Cartagena que permita identificar las necesidades financieras y de administración de sus riesgos profesionales.
- ⊕ Diseñar una propuesta de valor integral para las empresas del sector petroquímico en Cartagena que integre sus necesidades financieras y de administración de sus riesgos profesionales.

0.4 JUSTIFICACIÓN

A partir de las investigaciones realizadas por ARP SURA, en cuanto al análisis integral de sus desafiliaciones⁴, se encontró que en el 2009, el 27% de las empresas desafiliadas se trasladaron para ARP COLMENA y el 24% lo hicieron hacia ARP COLPATRIA, siendo estas los dos principales destinos de las empresas que se desafilian de ARP SURA; pero al hacer un análisis más profundo se evidencia que aunque Colpatria se lleva un menor porcentaje de empresas que Colmena, ocupa el primer lugar en cuanto al total de trabajadores (38%) y aportes mensuales (46%), lo que convierte a esta ARP en la principal competidora de ARP SURA, a pesar que Colmena tiene una mayor participación de mercado⁵, pues tiene una estrategia de atacar principalmente los clientes de ARP SURA.

Entonces, cual es la estrategia utilizada por ARP COLPATRIA para poder atacar con tal agresividad al líder del mercado ARPSURA, y poder llevarse clientes que de acuerdo al análisis, son muy buenos clientes por su tamaño y nivel de primas. Al investigar las causas de desafiliación de las empresas que se van hacia ARP COLPATRIA, se encuentra que 18%⁶ de estas argumentan como razón principal de su traslado la integralidad de los servicios prestados por un grupo empresarial, sumado a un 8% que argumenta una propuesta de mayor inversión⁷.

De acuerdo a esto, se podría concluir que el 25% de las empresas que se trasladan sus riesgos profesionales de ARPSURA hacia ARP COLPATRIA, lo hacen por una oferta integral de esta en cuanto a sus necesidades financieras (crédito, bancarias y seguros).

⁴ Entiéndase como desafiliación la decisión de la empresa cliente de trasladar el aseguramiento y administración de sus riesgos profesionales de una ARP a otra.

⁵A partir de la estadísticas del Sistema de información de mercado (SIM), de ARP SURA, ARP SURA ocupa el segundo lugar con un 26,1%, Colmena 16,1%, Colpatria 14%, Bolívar 6,8% , como las principales empresas en el mercado.

⁶ En este 18% se incluyen otorgamientos de crédito, consolidación de seguros en una sola compañía.

⁷ Tomado de Sistema de Información de Mercado SIM de ARP SURA

El interés de esta investigación crece al conocer los resultados de participación en el sector bancario de la ciudad que tiene Colpatría, el cual no es muy representativo, con un promedio de participación del 3% en cada una de las variables de análisis⁸, frente a la cuota de mercado que actualmente tiene Bancolombia, que ocupa el primer lugar de participación, con un promedio del 28%. Ante estas cifras, nos surgen varios interrogantes: ¿Cómo Colpatría a pesar de su poca participación en el negocio financiero, utiliza sus productos bancarios como herramienta comercial para fortalecer y aumentar su cuota de mercado en el sector asegurador de Riesgos profesionales?, Si este grupo obtiene unos resultados positivos sin ser los líderes de sus respectivos sectores, ¿Cuál sería el resultado de un trabajo comercial que integre las propuestas de valor de las dos empresas líderes de mercado en sus respectivos nichos, como lo son Bancolombia y Arp Sura?

Por otro lado según datos obtenidos del portal industrial de Cartagena la industria Petroquímica en la ciudad es “Una de las apuestas productivas definidas en el marco de la Agenda Interna es el desarrollo y encadenamiento de la industria petroquímica plástica en el año 2012, industria consolidada y posicionada en Cartagena.

Esta apuesta es prioritaria para el desarrollo industrial y económico del departamento y el país, ya que generará de acuerdo a los estimativos previos, alrededor de 5600 empleos directos (3600 petroquímica y 2000 plástica) y 56000 indirectos; una balanza comercial favorable en aproximadamente US\$9.153 millones; con una inversión extranjera directa (IED) por US\$560 millones, de la cual se destaca la inversión en infraestructura (US\$ 160 millones) y tecnología (US\$120 millones); conformación y establecimiento de 15 a 20 nuevas industrias de procesamiento y transformación con una inversión aproximada de US\$250 millones; nuevas industrias petroquímicas y expansiones por US\$347 millones.

El proceso de construcción de la agenda interna identificó que para alcanzar con éxito esta apuesta se requiere un periodo mínimo de 10 años que permita dar respuesta a las

⁸ Estas variables son: Crédito de consumo y cartera ordinaria, Captaciones a través de CDT's, cuentas de ahorro y cuenta corriente. Esta información fue obtenida por Bancolombia a través de cruzar las bases de datos en la central de información financiera CIFIFN, la cual permite conocer el endeudamiento consolidado de cada uno de los clientes.

necesidades actuales el sector y lograr su encadenamiento. La puesta en funcionamiento de una planta de olefinas que permita completar los procesos productivos de la cadena es indispensable para el logro del objetivo planteado. Por tanto en la Agenda Interna se aprobaron dos acciones: la ampliación de la refinería de petróleos de Ecopetrol y la construcción de la planta de olefinas. Por tratarse de proyectos de mediano plazo y por constituir elementos fundamentales para el desarrollo distrital, departamental, regional y nacional, es necesario un periodo de desgravación arancelaria de 10 años, tiempo en el cual estarán completamente desarrollados los proyectos anteriormente mencionados y articulada la cadena”⁹.

A partir de la importancia que tiene el sector petroquímico para la economía de la ciudad de Cartagena, el estudio de mercado previo de las dos compañías que ha identificado este sector económico como Nichos Top dentro de su estrategia comercial, y la necesidad de ARP SURA y BANCOLOMBIA de ofrecer ofertas financieras integrales (crédito, banca y seguros), se plantea la realización de este estudio; que aportara a las directivas de estas compañías en la ciudad, una nueva herramienta estratégica en sus objetivos de crecimiento, fidelización de clientes y participación de mercado.

De igual manera, aporta un nuevo elemento a la literatura, pues no existe un estudio en el país que haya analizado desde algún ámbito, la posibilidad de una alianza estratégica enfocada al cliente, entre un banco y una empresa administradora de riesgos profesionales.

0.5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las alianzas estratégicas han sido, en los últimos años, uno de los fenómenos que ha conmocionado el entorno empresarial. Las empresas crean alianzas para fortalecer su estructura y por tanto obtener un mayor grado de competitividad. El motivo por el que las Compañías abandonan el trabajo individual es la consideración del valor agregado que tendrá, una mayor participación en el mercado , una mejor posición de negociar , una propuesta de valor integrada y en algunos casos disminución en sus costos .

⁹ Tomado de Portal Industrial Cartagena. <http://imulead.com/yook3/cartagena/industria/anuncios/ag/>

Como antecedente de la presente investigación tenemos el caso de la realizada por Montijano y Ruiz (2004)¹⁰, en la cual se analizó la viabilidad de integrar la actividad de las aseguradoras a las actividades desarrolladas por la banca donde las entidades financieras modificaban su naturaleza en el modelo de transacciones en su proceso de producción y comercialización de seguros hacia el cliente, este proceso de alianza estratégica fue denominado por el grupo de estudio BANCASSURANCE.

En este proceso de análisis se determinó que dentro de los beneficios más importantes dentro de la alianza estratégica fue el contar con una mayor información de cliente o bases, contar con un mayor respaldo de una marca bien posicionada (banca), una amplia red de canales de distribución (oficinas) y un excelente conocimiento técnico (aseguradoras) todo esto conjugado para ganar una mayor participación en el mercado, crear relaciones de largo plazo y por supuesto impactar considerablemente en los costos. En Colombia tenemos varios ejemplos de alianzas estratégicas, empresas que se unen para fortalecerse y salir adelante en el mercado competitivo, una de estas ha sido Renault – Nissan, donde cumplieron 10 años trabajando en equipo.

“Desde un principio, la Alianza se ha basado en la premisa de confianza y la búsqueda de estrategias dirigidas hacia el crecimiento rentable”, dijo Carlos Ghosn, Presidente y Director General de Renault y Nissan. “Continuamos honrando estos principios, aun mientras seguimos adaptándonos al ambiente operativo actual, el cual es severo. La Alianza está preparando a Renault y a Nissan no sólo para sobrevivir la crisis económica y financiera global, sino también para mejorar su posición y competir con efectividad una vez que finalice la crisis”.

Las alianzas hacen que los objetivos se cumplan ayudan al fortalecimiento, mantenimiento, y crecimiento de las ideas o proyectos de las empresas socias. Existe un trabajo colectivo para un fin común, uno de los más importantes objetivos es el de tener

¹⁰ MONTIJANO Guardia F. y RUIZ Fuente N.(2004). “La naturaleza competitiva de la empresa Banco – aseguradora” *Estudios de economía aplicada*, agosto, año/vol. 22, número 002, Asociación de economía aplicada, (ASEPELT), Madrid, España, pp. 1-20

mayor rentabilidad, reducir costos de producción al compartir sus plantas, respaldo de marca, garantía, (aunque en este caso es indiscutible son excelentes marcas y reconocidas a nivel mundial), abrir y cubrir nuevos mercados, ampliación de gamas o líneas de los productos ofrecidos.

Otro tipo de alianzas que realizan empresas sin ánimo de lucro con entidades públicas o también privadas es la de desarrollar proyectos educativos, de recreación y de vivienda, son un poco más sencillas y no tan conocidas como las grandes multinacionales pero al igual que ellas trabajan en pro de la comunidad generando empleo y oportunidades para la gente.

1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ARP SURA- BANCOLOMBIA

El presente capítulo sobre las estructuras de negocio de Bancolombia y ARP SURA tiene como objetivo identificar los elementos comunes y complementarios de sus propuestas de valor para los clientes, para ofrecer una propuesta integral en el campo de la gestión de los riesgos financieros y ocupacionales para el sector petroquímico en Cartagena.

A partir del análisis de los planteamientos estratégicos de ambas compañías a través de la misión, la visión y mapa estratégico, del estudio en términos de rentabilidad basado en el análisis de sus fuerzas competitivas, del análisis de la situación competitiva de cada organización a partir de la matriz DOFA y una revisión de los productos y servicios que ofrecen; se pudieron establecer puntos de intersección como fortalezas para ofrecer ante necesidades financieras y de administración de riesgos profesionales del sector en la ciudad.

1.1 ESTRUCTURA ARP SURA

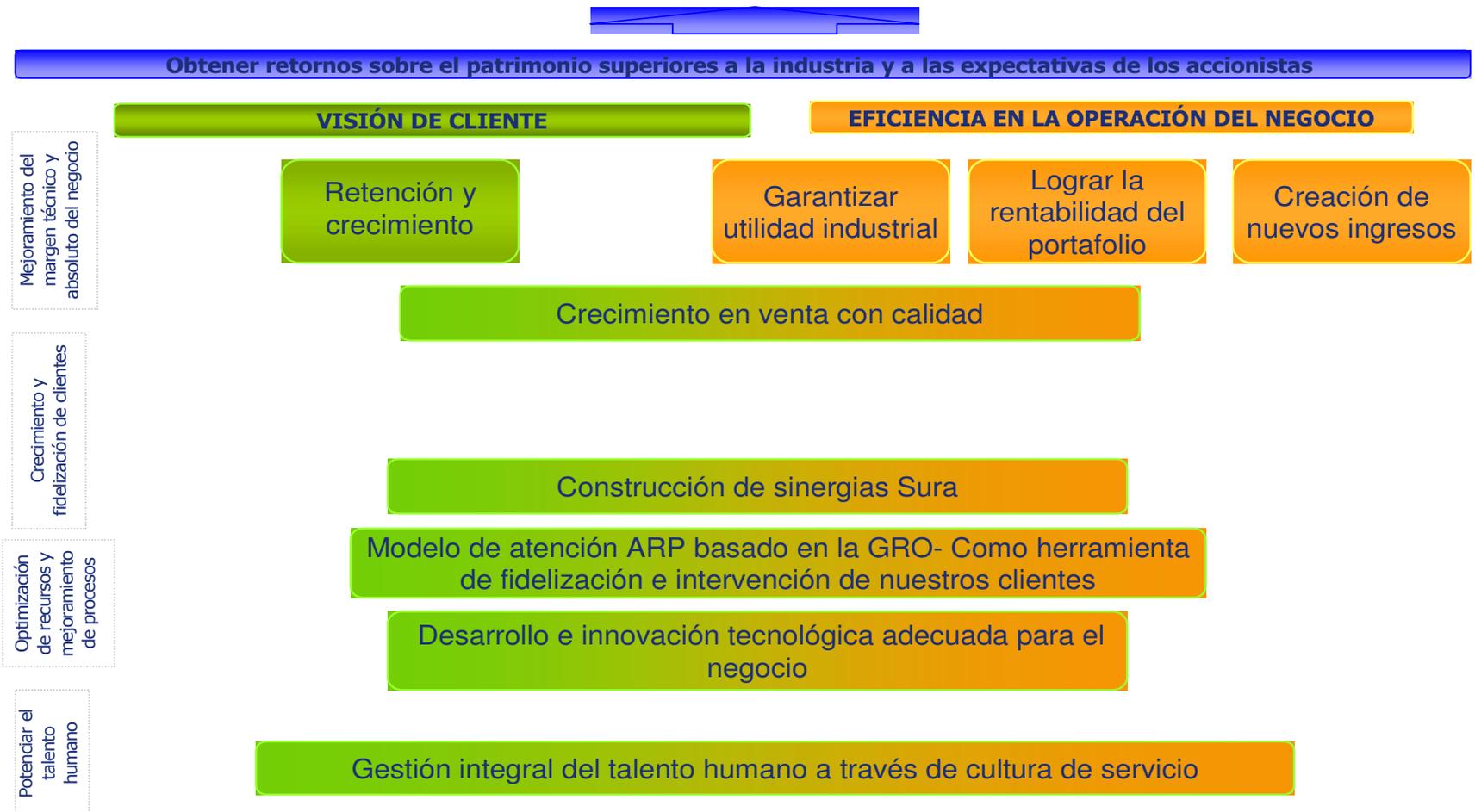
1.1.1 Misión. Generar tranquilidad y seguridad para los empleadores, bienestar para los trabajadores y sus familias y productividad y competitividad para las empresas y el país.

1.1.2 Visión. ARP SURA seguirá siendo líder en el mercado nacional y un referente internacional en riesgos profesionales, a través de su asesoría y cercanía con el cliente; con una operación ágil, rentable y eficiente. Somos una ARP que impacta positivamente la calidad de vida y productividad de sus empresas y la sociedad.

1.1.3 Objetivo estratégico. Obtener una rentabilidad sostenible superior al costo de capital, con enfoque en la atracción y fidelización de los clientes, y la generación de ventaja competitiva a través del talento humano, la tecnología, y la gestión de riesgos y capitales.

1.1.4 Mapa Estratégico

Gráfico 1. Mapa Estratégico ARP SURA 2010-2012



Fuente: Planeación estratégica ARP SUR

1.1.5 Cadena de Valor. Antes de pasar a detallar la cadena de valor de ARP SURA, es necesario realizar algunas precisiones acerca del funcionamiento del Sistema General de Riesgos Profesionales y como influye este en el modelo de negocio de una Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), como lo es **ARP SURA**.

El Sistema General de Riesgos Profesionales en Colombia (SGRP), es un sistema dinámico, sometido a continuos cambios e innovaciones, buscando cumplir con el objetivo social para el cual fue creado¹¹, donde estos cambios no solo afectan a todo el sistema integrado como tal, sino a las entidades encargadas por la ley para administrar el sistema, como lo son las Administradoras de Riesgos Profesionales, ya que limitan su actuar a un marco jurídico, reglamentario y normativo definido por el conjunto de actores que componen el sistema .

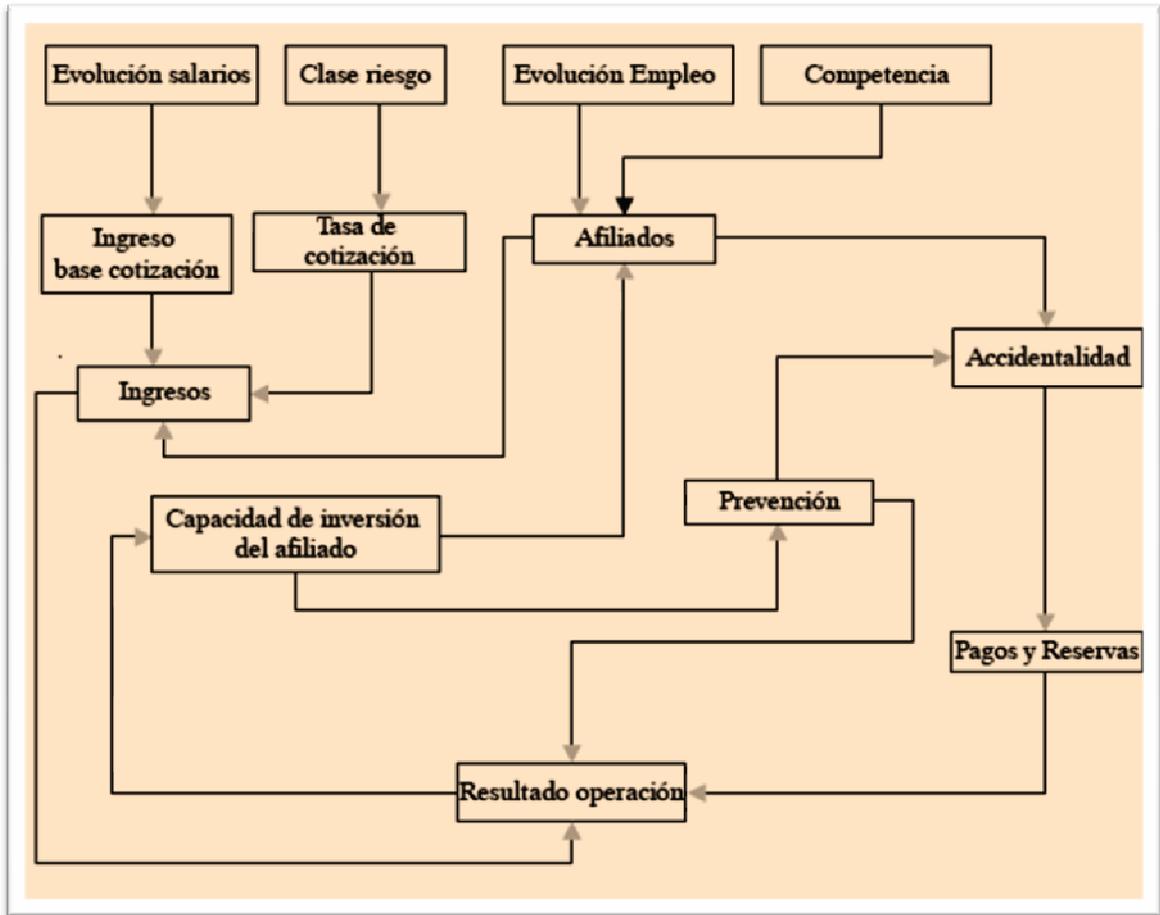
1.1.5.1 Modelo de Negocio de una Administradora de Riesgos Profesionales. Las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) son modelos empresariales complejos en su administración y operación, en la cual intervienen múltiples variables internas y externas al mercado, en el cual las relaciones entre sus procesos internos y externos muchas veces no son lineales, lo que dificulta la toma de decisiones.

El esquema de operación de las ARP, tiene un modelo muy genérico y complejo, que se traduce que en su cadena de valor, donde por ejemplo, hace que el proceso de mercadeo este al principio de la cadena y no al final, como normalmente se esperaría para una empresa de servicios.

Esto queda claramente ejemplarizado en la modelación de operación del negocio que realizan Tamayo y Arango (2009), al simplificar los componentes del ciclo de la ARP, su relación e interdependencia y funcionamiento del ciclo, el cual se muestra a continuación.

¹¹ El Decreto Ley 1295 de 1994, modificado por la Ley 776 de 2002, da una definición acerca del SGRP y su objetivo, así: “es el conjunto de entidades publicas y privadas, normas y procedimientos, que tienen la finalidad de prevenir, proteger y atender las consecuencias que se derivan de los riesgos profesionales, es decir, de los accidentes y las enfermedades que puedan padecer las personas por causa o con ocasión del trabajo”.

Gráfico 2. Componentes dentro del ciclo de operación de una ARP



Fuente: Tamayo y Arango (2009). Revista Gerencia y políticas de Salud, Universidad Javeriana

En esta modelación se identifican como componentes de partida del ciclo, los procesos de comercial y de mercado, interdependientes entre si, los cuales están enfocados a la consecución de nuevos clientes en el caso del proceso comercial y la fidelización de los clientes actuales por parte del proceso de mercadeo, buscando asegurar el crecimiento en número de clientes y mantenimiento de las empresas afiliadas, generando así los ingresos de operación del negocio.

Pero la interdependencia no solo se da entre estos procesos subsecuentes, sino a lo largo de la cadena, es allí donde los autores a través de su modelación encuentran que el

proceso comercial dispone de unos recursos¹², los cuales dependen del resultado del ciclo, donde a mayores resultados de la operación del negocio, mayor disponibilidad de recursos habrá para la innovación en el servicio y la posibilidad de mejorar la experiencia del cliente con su respectiva administradora.

Una vez la empresa es afiliada por el proceso comercial, se materializa la transferencia del riesgo jurídico hacia la ARP, con el respectivo aseguramiento de la población trabajadora de la empresa cliente y una administración de esa transferencia. Dentro de esta administración se incluye la afiliación de trabajadores, cobro y recaudo de las cotizaciones a pagar por parte de la empresa de sus trabajadores afiliados. Esto en **Arp Sura** se realiza en el proceso de Operaciones.

Los ingresos de la ARP son la suma de los aportes realizados por los trabajadores asegurados de cada una de las empresas afiliadas a esta. Estos ingresos dependen de una serie de factores a considerar como lo son: actividad económica de la empresa¹³, salarios de los trabajadores asegurados, número de trabajadores, actividad económica del país, puesto que a mayor crecimiento de la actividad productiva mayor salarios y mayor número de empleos generados, por ende, aumento en la población asegurada y los aportes recibidos por la ARP, mantenimiento de los clientes de la ARP y la consecución de nuevos, así como la efectividad del proceso de Operaciones en el cobro, recaudo y administración de las primas.

De los ingresos recibidos por la ARP dependen su capacidad para invertir en procesos de innovación y desarrollo, fidelización de clientes, retención de estos, inversión en planes de promoción y prevención del riesgo ocupacional, reservas legales para responder ante los siniestros ocurridos y responder a las expectativas de rentabilidad esperadas por los accionistas.

El SGRP tiene como uno de sus objetivos fundamentales la prevención de los riesgos profesionales y promoción de ambientes sanos y seguros para los trabajadores, por lo

¹² Tecnológicos, financieros, de mercadeo

¹³ La clase de riesgo de cotización esta determinada por la actividad económica que desarrolle la empresa, a partir de lo establecido en el Decreto Ley 1295 de 1994.

cual se constituye básicamente en la principal operación de una ARP y sobre la cual centra su operación, como queda evidenciado en el Gráfico 2.

El proceso de prevención de riesgos está relacionado indirectamente con los ingresos de la ARP y los determinantes de este, de la efectividad que tenga el proceso en si en cumplir su objetivo de disminuir la probabilidad de ocurrencia de cualquier siniestro (enfermedad o accidente) y las consecuencias de estos una vez ocurren, impactando directamente en el pago de prestaciones económicas y asistenciales, reservas generadas y por último, con una relación indirecta con el resultado de la operación.

En la última parte del ciclo se encuentra el tema de la ejecución del seguro, el cual una vez ocurre el siniestro, se encarga de cubrir todos los gastos médicos y asistenciales producto del accidente o enfermedad, además de pagar las prestaciones económicas derivadas del siniestro, cuando las consecuencias de este lo ameriten de acuerdo al cumplimiento de la ley.

Esto significa que todos los componentes se encuentran interrelacionados de una forma u otra, y que estas relaciones son dinámicas, dadas las condiciones con que finaliza y empieza el ciclo.

1.1.5.2 Cadena de Valor de ARP Sura. La cadena de valor de la ARP SURA esta conformada por los siguientes procesos modulares

- ⊕ **Proceso Mercado y Comercial:** En este proceso se desarrollan actividades de mercadeo, venta nueva, afiliación y retención de clientes ya existentes.
- ⊕ **Proceso de operaciones:** Este proceso integra las divisiones de recaudo, afiliación, cartera y control pagos, desafiliación de empresas y administración de los servicios asociados (servicios por internet) y control de los gastos y compras críticas de las diferentes divisiones.
- ⊕ **Proceso de prevención de riesgos:** En este proceso se desarrolla la gestión integral de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a través de la entrega de productos y servicios que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de salud y trabajo de los afiliados.

- ⊕ **Proceso de prestaciones asistenciales:** En este proceso se desarrolla el manejo integral de prestaciones de salud, pago de prestaciones económicas y procedimiento de salud integral para la atención de los afiliados en el momento de una contingencia derivado de un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

Gráfico 3. Cadena de Valor ARP SURA



Fuente: Isolucion - ARP SURA

Los procesos transversales o de apoyo son:

- ⊕ **Desarrollo corporativo:** Este proceso se encarga de actividades de investigación, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios transversales a las compañías del grupo suramericana (EPS, ARP, Seguros).
- ⊕ **Gestión administrativa:** Este integra los procesos de talento humano, tecnológico, logístico y administrativo.
- ⊕ **Gestión financiera:** Este proceso está integrado por las divisiones de planeación financiera, tesorería, contabilidad, inversiones, impuestos y servicios financieros.

1.1.6 Matriz de análisis fuerzas competitivas

Tabla 1. Análisis fuerzas competitivas modelo de Porter

FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Amenaza entrada de nuevos competidores	<p>El mercado asegurador de Riesgos Profesionales Colombiano se caracteriza por ser un mercado con tendencia oligopolica¹⁴, en el cual se presentan altas barreras de entrada como lo son: requisitos de inversión de capital inicial, políticas de gobierno que regulan estrictamente las condiciones para la prestación y entrega de los servicios (Este sector está regulado específicamente por la Dirección técnica de riesgos profesionales del Ministerio de la Protección Social).</p> <p>Una nueva ARP para entrar tiene entre otros requisitos legales la aprobación por parte de la Superfinanciera, acreditar un patrimonio técnico saneado o superior a los ocho mil trescientos sesenta y seis millones de pesos \$8´366.000.000 (2006). Desventajas en costos derivados de la negociación con proveedores del sector de la salud especializados en atención de ATEP, la presencia de proveedores técnicos especialistas en el tema de asesoría en la prevención y atención de contingencias derivadas de ATEP.</p> <p>Las barreras de salida están asociadas a factores de tipo económico, por la presencia de requisitos legales que le obligan a las empresas del sector a responder por unas prestaciones económicas y asistenciales, pensiones de invalidez, pensiones de supervivencia entre otros costos que se debe asegurar su pago en el largo plazo.</p>
	<p>La ARP analizada posee una participación en el mercado del 27,3%; 22% y 7,9% en primas, trabajadores y empresas afiliadas respectivamente. Estas cifras la colocan como el primer competidor en el mercado seguido de la ARP POSITIVA, junto a la cual concentran el</p>

¹⁴ De acuerdo a estadísticas de Fasecolda de un total de 10 compañías presentes, las 4 primeras concentran el 80% de los aportes, el 80.1% de trabajadores y el 90.6% de las empresas afiliadas. Datos participación mercado a Marzo de 2010.

FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Rivalidad entre empresas competidoras	<p>49.6%, 58.5% y 79,7% en primas, trabajadores y empresas afiliadas respectivamente¹⁵.</p> <p>Podríamos decir que el mercado donde se encuentra la empresa analizada es un sector con una fuerte rivalidad entres sus competidores debido que las ARP'S enfrentan unos cargos administrativos altos, derivados de la infraestructura física, tecnológica y humana requeridas para el funcionamiento del negocio. Los clientes no enfrentan costos altos de sustitución de administradora, lo que intensifica la rivalidad.</p> <p>Por otro lado, las altas barreras de salida refuerzan esta rivalidad, pues las empresas del sector deben buscar mantenerse en el mercado pues de salir de él sería muy costoso.</p> <p>Las compañías del sector tienen fuertes estrategias de crecimiento, sacrificando incluso márgenes de rentabilidad, pues este todavía no es un mercado maduro, por el contrario ofrece grandes posibilidades de crecimiento en la medida de la mayor formalización de la estructura económica del país, la disminución de la evasión y elusión. La no existencia de un claro líder de mercado y la presencia de empresas con sólidos grupos económicos que lo respaldan, incentiva la competencia.</p>
Poder de Negociación de Proveedores	<p>A pesar de la existencia de unos proveedores muy especializados en cuanto a los servicios ofrecidos y conocimiento tales como: IPS (todos los niveles) especializadas, médicos especialistas, empresas asesoras en prevención de riesgos, empresas de intermediación de seguros, son las ARP las que colocan las condiciones de negociación gracias a la existencia de factores como la presencia de sustitutos satisfactorios en el mercado, que las ARPS como clientes son significativos debido al volumen de compra.</p>
	<p>La estructura regulada del mercado asegurador de riesgos profesionales en Colombia, el desconocimiento de la mayor parte de empresas en el país sobre sus derechos y responsabilidades en el</p>

¹⁵ Fuente: Fasecolda – Participación de mercado a Marzo 2010

FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
<p>Poder de Negociación de clientes</p>	<p>tema de riesgos profesionales, la falta de concientización e información sobre la importancia de la prevención, permite a las aseguradoras imponer las condiciones de negociación y de entrega del servicio. Esto cambia para las empresas que si tienen esta información, poseen una cultura de seguridad y estructura funcional dedicada al tema, la posibilidad de cambiar de ARP con costos muy bajos, les da a este tipo de empresas, por lo general grandes, la facilidad para imponer las condiciones de negociación con la ARP en los servicios a recibir.</p>
<p>Amenazas de Productos Sustitutos</p>	<p>No existe producto sustituto, pues la ley en Colombia solo autoriza a las ARP a administrar el sistema general de riesgos profesionales que se encuentra enmarcado en el Sistema General de Seguridad social.</p>

Fuente: Elaborada por los autores

1.1.7 Matriz DOFA ARP Sura

	Debilidades	Fortalezas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos administrativos. 2. Poco control sobre la red (contratada) asistencial de servicios en salud. 3. La red de distribuidores de prevención de la ciudad no cuentan con las competencias técnicas suficientes para la asesoría de los proyectos especiales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con Unidades Estratégicas de Negocio de cara al cliente (Salud, Operaciones, prevención). 2. Excelente plataforma tecnológica. 3. Posicionamiento en el mercado a través de la calidad y experiencia técnica. 4. Solidez por excelente manejo de las reservas. 5. Competencias del Talento humano de cara al cliente para la gestión del riesgo ocupacional
Oportunidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos proyectos en el sector petroquímico y minero como la ampliación de la refinería de Cartagena. 2. No existen productos sustitutos a la ARP. 3. Pertenecer al mismo grupo empresarial que el Banco más reconocido del país (Bancolombia) 	<p>O1,D3 Fortalecimiento técnico del profesional en prevención de riesgos que atiende el sectores específicos de manera que se especialice y concentre solo en estas empresas, garantizando no solo atención sino también la disminución de costos de contratación externa.</p>	<p>O1,3 y F1,2,3,5,6 Desarrollar estrategias comerciales con empresas del grupo Empresarial antioqueño que le permitan dar respuesta de manera integral a las necesidades de los diferentes sectores atractivos y rentables.</p>

Amenazas	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<p>1. El cambiante entorno jurídico en el tema de Riesgos profesionales.</p> <p>2. Los bajos gastos de administración de la competencia.</p> <p>3. La informalidad laboral dada el número de personas que no se encuentran cotizando en el SGRP.</p> <p>4. Propuestas de la competencia que integran diferentes empresas de un grupo empresarial (Seguros, Banca, ARP, EPS)</p>	<p>A2 y D1 Implementar una estrategia para el control del gasto administrativo con el objetivo de alcanzar el promedio del sector.</p>	<p>A1, F3 Influenciar el entorno jurídico teniendo participación activa en instituciones como Fasecolda y en la Comisión técnica de Riesgos profesionales del Ministerio de protección social.</p> <p>A4 y F1,2,3,5,6 Desarrollar estrategias comerciales con empresas del grupo Empresarial antioqueño que le permitan dar respuesta de manera integral a las necesidades de los diferentes sectores atractivos y rentables.</p>

Fuente. Diseño de los autores

1.1.8 Portafolio de productos y servicios ARP SURA

PREVENIMOS	ASISTIMOS	RESPONDEMOS
Aplicación WEB: Diagnostico básico para la gestión del riesgo ocupacional	Línea Salvavidas ARP SURA	Reconocimiento de prestaciones Económicas
Software multimedia de prevención	Red Asistencial (convenios IPS)	Portafolio de inversiones (Respaldo y Solidez)
Software Pausas activas	Programa de reintegro	
Software Plan básico legal	Programa para Reincidentes	
Aplicación WEB: Diagnostico riesgos psicosociales	Acompañamiento a través de mesas laborales	
Software Ariadna	Cobertura en el exterior	
Software FARO	Aplicaciones web: reporte de accidentes de trabajo	
Documentos, cartillas y asesoría acordes con la gestión del riesgo ocupacional a intervenir		
Plan de Formación		
Plan de Apoyo a la intervención		
Boletín afichable		
Página WEB ARP SURA		
Plan de formación virtual		
Aplicación WEB Modulo de riesgo Químico		
Aplicación WEB matriz legal por factores de riesgo		
Aplicación Web Matriz legislación ambiental		
Aplicaciones WEB Cazadores de riesgos		
Software Colegio de autos y motos		

PREVENIMOS	ASISTIMOS	RESPONDEMOS
CD-Software Perfil Ergonómico Integral del Puesto de Trabajo.		
Modelo Mayor Productividad y un mejor lugar de Trabajo(Metodología WISE de OIT)		
Modelo Satisfacción y Gestión Humana		
Modelo Cero Accidentes		
Modelo Plan de emergencias		
Modelo Orden y Aseo Su Mejora Impacta.		
Modelo Empresa Saludable de ARP SURA y todos sus documentos y cartillas de apoyo		
CISTEMA		
Premio Excelencia ARP SURA		
Señalización de Seguridad		
Aplicaciones WEB: Cazadores de riesgos, videos de prevención, juegos interactivos de prevención		
Laboratorio de Higiene		
Consulta de las estadísticas de accidentalidad en Servicios en Línea de la página WEB de ARP SURA		

1.2. ESTRUCTURA BANCOLOMBIA

1.2.1 Misión. Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.

1.2.2 Visión. Ser una Organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.

1.2.3 Objetivo Estratégico. El objetivo estratégico del **Grupo Bancolombia** está orientado al crecimiento rentable a través de la integración de un solo negocio entre banco y filiales con el fin de ofrecer una mejor atención y hacer los servicios financieros más fácil para los clientes, todo lo anterior acompañado de una adecuada administración del riesgo y de la generación de valor para socios y Accionistas.

1.2.4 Mapa Estratégico

Gráfico 4. Mapa Estratégico Bancolombia 2010-2012



Fuente: Planeación estratégica – Bancolombia

1.2.5 Cadena de Valor Bancolombia. Para la Organización Bancolombia es de vital importancia la coordinación de las actividades principales entre los distintos departamentos y área de apoyo en la cadena de valor, A través de esta interrelación es que la empresa basa su negocio para la generación de valor a sus socios y accionistas, empleados, clientes y comunidad¹⁶.

El negocio de la banca está basado en la intermediación, derivada de la consecución de recursos y la colocación de los mismos a clientes actuales y potenciales. En Bancolombia este negocio esta soportado en 4 actividades fundamentales, iniciando por Mercadeo como actividad pilar, seguida por la actividad de tesorería o administración de recursos e inversiones, posteriormente la administración del riesgo para finalizar con canales de distribución a través del cual se entrega el producto y servicio al cliente. Para que el Banco pueda desarrollar su negocio existen unos procesos de apoyo no menos importantes que los anteriores como la administración de recursos humanos, desarrollo corporativo y tecnológico y la administración de los recursos propios para el desarrollo de su actividad.

Gráfico 5. Cadena de Valor Bancolombia



Fuente: Planeación estratégica – Bancolombia

¹⁶<http://www.ahciet.net/comun/pags/agenda/eventos/2005/121/ponencias/Cambronero.pdf>
<http://www.fimcp.espol.edu.ec/post/post1/dic/procesos.ppt>
<http://www.sie.ua.es/DocDocencia/SIE2/lecciones/2Cadena%20de%20Valor%201x1.pdf>

La cadena de valor de BANCOLOMBIA está compuesta por lo siguientes actividades primarias:

- ⊕ **Mercadeo y servicio al cliente:** Este proceso realiza las actividades relacionadas con la segmentación de los clientes, comercialización de productos, servicios de venta, mantenimiento y retención de cliente recordación y posicionamiento de marca.
- ⊕ **Administración de los recursos e inversiones:** Este proceso determina y administra la tesorería y determinan la forma de obtención de los recursos a colocar e invertir.
- ⊕ **Administración del riesgo:** Este proceso apoya el mantenimiento y conservación del principal activo de la compañía (cartera) de tal forma que se garantice un nivel de riesgo aceptable ante captaciones y colocaciones.

Los procesos transversales o de apoyo son:

- ⊕ **Recursos humanos:** proceso encargado de reclutamiento, selección, vinculación, entrenamiento, capacitación, desarrollo y bienestar del talento humano.
- ⊕ **Desarrollo corporativo y tecnológico:** proceso encargado de garantizar la administración y desarrollo de los canales de distribución, así como la creación e innovación de nuevos productos y servicios
- ⊕ **Administración financiera:** proceso encargado de la administración de recursos financieros internos para el desarrollo de la actividad.

1.2.6 Matriz de análisis fuerzas competitivas- modelo Porter

FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Amenaza entrada de nuevos competidores	<p>Hasta los años 80 se puede establecer que nuestro sistema financiero era un sistema cerrado, un sistema ineficiente y de un margen de intermediación excesivamente alto con relación a los estándares internacionales, lo anterior atribuible en cierta parte a la falta de competencia al interior del país, esta concentración del mismo sistema obedecía en gran parte a las políticas internas establecidas por nuestros gobernantes en donde determinaban unas barreras de entrada con el fin de evitar la competitividad.</p> <p>En 1990 con la apertura económica se genera una reforma financiera la cual permite el ingreso de capital extranjera para la inversión en la</p>

FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
<p>Amenaza entrada de nuevos competidores</p>	<p>Banca en nuestro país.</p> <p>Desde ese momento a la fecha con las nuevas reformas existentes y el trabajo del gobierno colombiano para vender el país, Colombia se ha convertido en un atractivo destino de inversión de grandes grupos financieros como los son CITIGRUP, BANCO SANTANDER, HSBC, BCSC y BBVA (estos últimos a través de compra directas por capitales extranjeros de bancos ya creados en Colombia).</p> <p>Por todo lo anterior podemos establecer que la amenaza de entrada nuevos competidores es baja, no obstante la barrera de entrada puede ser vulnerada por capitales extranjeros interesados en mercados Colombianos. Sin embargo a pesar de que estos nuevos competidores han ingresado al país no han logrado desplazar en participación de mercado a las entidades locales quienes siguen liderando el sector como los son en primer lugar Bancolombia , seguido por Banco de Bogota, Davivienda, Banco de Occidente entre otros quienes reaccionaron oportunamente frente a esta amenaza.</p>
<p>Rivalidad entre empresas competidoras</p>	<p>En los últimos años el tema de competencia se ha convertido en un punto neurálgico para las compañías que cada día trabajan en implementar nuevas estrategias que le permita enfrentar a sus competidores y ganar participación en el mercado.</p> <p>Para BANCOLOMBIA líder en el mercado financiero ha representado un gran reto el permanecer en este lugar durante varios años, este reto le ha implicado realizar alianzas estratégicas con compañías para aumentar su cobertura, fusión entre compañías, adquisición de nuevas empresas, incursionar en mercados internacionales entre otros, lo anterior de la mano de fuertes inversiones de capital y altos costos de funcionamiento. La rivalidad en el sector es alta, en el cual las firmas del sector han respondido con estrategias como fusiones e integraciones, adicionalmente través de una guerra de tasas y comisiones sacrificando en algunos casos la generación de valor Vs. crecimiento en cliente y participación.</p>

FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Poder de negociación de Proveedores	<p>El negocio de la banca en los últimos años ha ido desplazado a través de la tercerización todas aquellas actividades que no son de su objeto social, tales como manejo de canales electrónicos (sucursal virtual, cajeros electrónicos), suministro, administración y mantenimiento tecnológico y de software, transporte de valores entre otros, los cuales por el tipo de negocio y el alto nivel de seguridad exigido se ha convertido en un mercado donde son muy pocos los que prestan los servicios, esto hace que para este tipo de proveedores exista un alto poder frente a sus negociaciones con la Banca.</p> <p>Por otro lado existe otra serie de proveedores sobre los cuales se podría establecer que por su nivel de competitividad no poseen mucho poder de negociación como lo son aquellos que suministran papelería, cafetería, publicidad etc.</p>
Poder de Negociación de clientes	<p>El poder de negociación de los clientes en la Banca está concentrado en unas cuantas empresas a nivel nacional que por su capacidad de generar ingresos y el tamaño de sus activos son las más perseguidas por la Banca, en este caso son estas grandes empresas las que tienen un alto poder de negociación.</p> <p>Por el contrario las Pymes que son la gran mayoría en el país por su latente necesidad de capital de trabajo terminan vinculados con la entidad que de una manera más fácil le permite acceder a su portafolio de productos y servicios, en muchos casos sin considerar el nivel de condiciones o costos implícitos de los negocios, concluyendo que el poder de la banca es alto frente a este sector.</p>
Amenazas de Productos Sustitutos	<p>El sector financiero en Colombia es altamente vigilado por los organismos de control tales como la Súper Intendencia Financiera, la DIAN, el Banco de la Republica entre otros, los cuales no permiten dentro de la legalidad existan productos sustitutos que puedan competir con la banca, de hecho dentro de la misma banca no es muy usual el desarrollo de nuevos productos por el tema legal que esto conlleva, sobre los productos ya existente lo que la banca busca de manera</p>

FACTORES DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Amenazas de Productos Sustitutos	<p>incasable es la adición de atributos que hagan más deseado un producto frente a otro de la competencia así como la integración y complementación del mismo portafolio. Presentándose una baja amenaza de productos sustitutos</p> <p>Por otra parte encontramos que en el sector de la financiación e inversión otros actores como las compraventas, los presta diarios, las pirámides, las cooperativas de ahorro y crédito, los fondos de empleado, entre otros; que representan una alta amenaza por la facilidad de acceder a ellos y la poca regulación existente.</p>

1.2.7 Matriz Dofa Bancolombia

	Debilidades	Fortalezas
	1. Altos costos de operación.	1. Masificación de sus servicios (sucursales, cajeros electrónicos) del país. 2. Excelente plataforma tecnológica. 3. Posicionamiento en el mercado (valor de la marca).
	2. Alta congestión en las oficinas que deterioran el servicio.	4. Solidez por ser en Banco más grande en activos y patrimonio. 5. Pertenecer a uno de los grupos económicos más fuertes del país (GEA). 6. Poca deserción del personal por la proyección dentro del grupo.
Oportunidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
1. Nuevos proyectos como la ampliación de la refinería, hidrocarburos en los llanos orientales, ruta del sol, proyectos hidroeléctricos.	D1,2 Culturar a los clientes para que utilicen los canales tecnológicos para realizar sus transacciones.	F2; O1 Aprovechar su desarrollo tecnológico para ganar nuevos clientes
2. Municipios y corregimientos no bancarizados.		F1; O2 A través de la masificación de sus productos y servicios acceder a municipios bancarizados.
3. Internacionalización a través de su presencia en el exterior.		F4; O3, Gracias a su solidez en activos y patrimonio le permite acceder a los mercados internacionales. F5;O4; Desarrollar estrategias comerciales con

		empresas del grupo empresarial Antioqueño lo cual permita atender de manera integral las empresas más representativas del grupo.
4. Venta cruzada aprovechando la base de datos de todo el grupo.		
Amenazas	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
1. Ingreso de Bancos Extranjeros a Colombia 2.Fusión del grupo Aval	D2, A1, A2 Diseñar estrategia que descongestionen las sucursales para que los clientes estén satisfechos con el banco.	F3; A1,A2 Aprovechar el posicionamiento y recordación de marca que tiene dentro del mercado para evitar que nuevos competidores ganen participación .
2. Fuertes cambios en el mercado y economía.		F4; A3 Seguir fortaleciendo el patrimonio para que no se vea afectado en caso en el caídas en el mercado y la economía.

Fuente: Elaboración y diseño de los autores

1.2.8 Portafolio de productos y servicios Bancolombia

Cuadro 1. Productos de Inversión

Renta fija	Renta variable	Inversiones estructuradas	Carteras colectivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. CDT en pesos 2. CDT en otras monedas 3. Títulos de renta fija en Colombia y en el exterior 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acciones en Colombia y en el exterior. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversiones estructuradas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartera colectiva abierta Fiducuenta. 2. Cartera colectiva abierta por compartimientos con pacto de permanencia FIDURENTA 3. Cartera Colectiva abierta INDEACCION 4. Cartera colectiva abierta FIDUDIVISAS

Fuentes: Datos suministrados por Bancolombia

Cuadro 2. Productos para el manejo integral de la tesorería

Manejo integral de tesorería	Soluciones de pago	Soluciones de recaudo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas y depósitos de corto plazo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta de ahorros y corriente en pesos ▪ Cuenta de ahorros y corriente en dólares y euros. ▪ Cuenta Corriente Centralizadora ▪ DAT ▪ Repos y simultáneas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagos de nómina 2. Pago de pensiones 3. Pago de impuestos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudos por sucursales. 2. Recaudo por corresponsales no bancarios. 3. Recaudo virtual y telefónico 4. Debito Automático. 5. Facturanet 6. Proveedores de servicios electrónicos PSE 7. E .-pago 8. Adquirencia

Fuentes: Datos suministrados por Bancolombia

Cuadro 3. Productos de financiación

Financiación a corto plazo	Financiación a largo plazo
<ul style="list-style-type: none">▪ Tesorería en pesos y dólares▪ Sobregiro empresarial▪ Financiación de Giros y cartas de crédito▪ Prefinanciación de exportaciones▪ Factoring▪ Tarjetas de crédito▪ Líneas virtuales y rotativas	<ul style="list-style-type: none">▪ Cartera ordinaria▪ Crédito preferente▪ Crédito para cesantías▪ Crédito para ISO empresarial▪ Capital de trabajo en otras monedas▪ Leasing▪ Renting▪ Bancoldex▪ Finagro▪ Findeter▪ Garantías bancarias

Fuentes: Datos suministrados por Bancolombia

Cuadro 4. Otros productos y servicios

Medio pago y compensación	Gestión del riesgo	Estructura y asesoría financiera	Finanzas corporativas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Carta de crédito de importación y exportación. 2. Cobranzas de exportación e importación 3. Giros directos. 4. Compra y venta de divisas por mesas de dinero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coberturas de tasas de interés <ul style="list-style-type: none"> ▪ Swap de tasas de interés 2. Cobertura de riesgo Cambiario. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de derivados (forward, opciones swap de tasa de cambio) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados de capitales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Papeles comerciales ▪ Bonos ▪ Titularizaciones ▪ Bocas/Boceas ▪ IPO`S(OPAS) ▪ Democratizaciones ▪ ADR`s/GDR`s 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Créditos Sindicados 2. Créditos estructurados 3. Compra y venta de compañías Fusiones y escisiones 4. Privatización 5. Licitaciones 6. Inversiones de capital 7. Negocios fiduciarios

Fuentes: Datos suministrados por Bancolombia

1.3. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS COMUNES EN LAS ESTRUCTURAS DE LAS COMPAÑÍAS ARP SURA Y BANCOLOMBIA

1.3.1 Misión, visión y objetivo estratégico. En la misión de ambas compañías se refleja la búsqueda de generación de valor para las diferentes partes interesadas a través de la solución de necesidades de las empresas en cada ramo particular.

Ambas compañías expresan su deseo de continuar siendo líderes en sus campos, siendo integrales, ágiles e innovadores de cara a los clientes bajo un esquema rentabilidad del negocio.

1.3.2 Cadena de Valor. Al analizar las cadenas de valor de ambas compañías, encontramos en sus procesos modulares dos aspectos que se interrelacionan de cara a los clientes:

- ⊕ **Mercadeo y servicio al cliente:** Este proceso en ambas compañías apunta a sus objetivos estratégicos de crecimiento, fidelización implementando actividades de venta nueva, venta cruzada, desarrollo de acciones de mercadeo relacional para el mantenimiento de clientes y servicio postventa.
- ⊕ **Proceso de prevención y administración del riesgo.** Ambos procesos están orientados a disminuir los grados de riesgo de las empresas en cada ramo a través de un conocimiento integral del cliente e implementando acciones con objetivos específicos.

Estos procesos apuntan a los objetivos estratégicos de optimización de recursos y mejoramiento de procesos; y del mejoramiento del margen técnico y absoluto del negocio. En este proceso para la Aseguradora de riesgos profesionales ARP SURA se desarrolla la gestión integral de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a través de la entrega de productos y servicios que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de salud y trabajo de los afiliados y en el caso de la entidad Financiera GRUPO BANCOLOMBIA, la administración del riesgo desarrolla una gestión que determina el conocimiento absoluto de los clientes, comportamiento de pago, conocimiento de garantías, del sector entre otros.

Ambos procesos buscan garantizar la sostenibilidad rentable de los negocios, su permanencia y crecimiento al mismo tiempo generarle tranquilidad, solidez y respaldo a los clientes.

1.3.3 Fuerzas competitivas modelo Porter. En el análisis de las fuerzas competitivas de ambas compañías se presentan aspectos comunes en tres dimensiones a saber:

- ⊕ **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** para ambas compañías esta amenaza es baja, ambos negocios presentan altas barreras de entrada de nuevos competidores por los altos costos de inversión para la operación y la compleja normatividad que rige el sector financiero y el sector asegurador de riesgos profesionales.

- ⊕ **Rivalidad entre empresas competidores:** Los mercados en los cuales se desenvuelven ambas compañías se caracterizan por ser de alta rivalidad e intensidad en la competencia, donde éstas mantienen una posición de liderazgo. Tanto **Bancolombia** como **Arp Sura** han realizado diferentes estrategias como fusiones y sinergias para mantener el liderazgo en sus sectores.

- ⊕ **Poder de negociación con los clientes:** para ambas compañías el poder de negociación con los clientes esta determinado por el tamaño de las empresas y el conocimiento que los clientes posean sobre los servicios del sector financiero y asegurador.

1.3.4 Matriz DOFA. El análisis de la matriz DOFA de BANCOLOMBIA y ARP SURA, nos permite identificar que existen oportunidades de crecimiento dados los nuevos proyectos que se adelantan en el país en materia de infraestructura, de la misma forma surgen fortalezas comunes como solidez, seguridad, posicionamiento y respaldo de uno de los grupos económicos más importante del país. Una alianza estratégica entre Bancolombia y ARP SURA permitirá el desarrollo comercial para abordar de manera integral a los clientes actuales y potenciales con propuestas novedosas e innovadoras que garanticen relaciones a largo plazo.

2. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA PETROQUÍMICA EN BOLÍVAR

La cadena productiva petroquímica-plástica comprende una amplia variedad de industrias que efectúan las actividades de explotación de gas y refinación del crudo, la producción de las materias primas petroquímicas básicas (olefinas y aromáticos), de producción de insumos intermedios (polietileno, cloruro de polivinilo, polietileno, polipropileno, resinas, entre otros), y de producción de bienes transformados y finales de plásticos¹⁷.

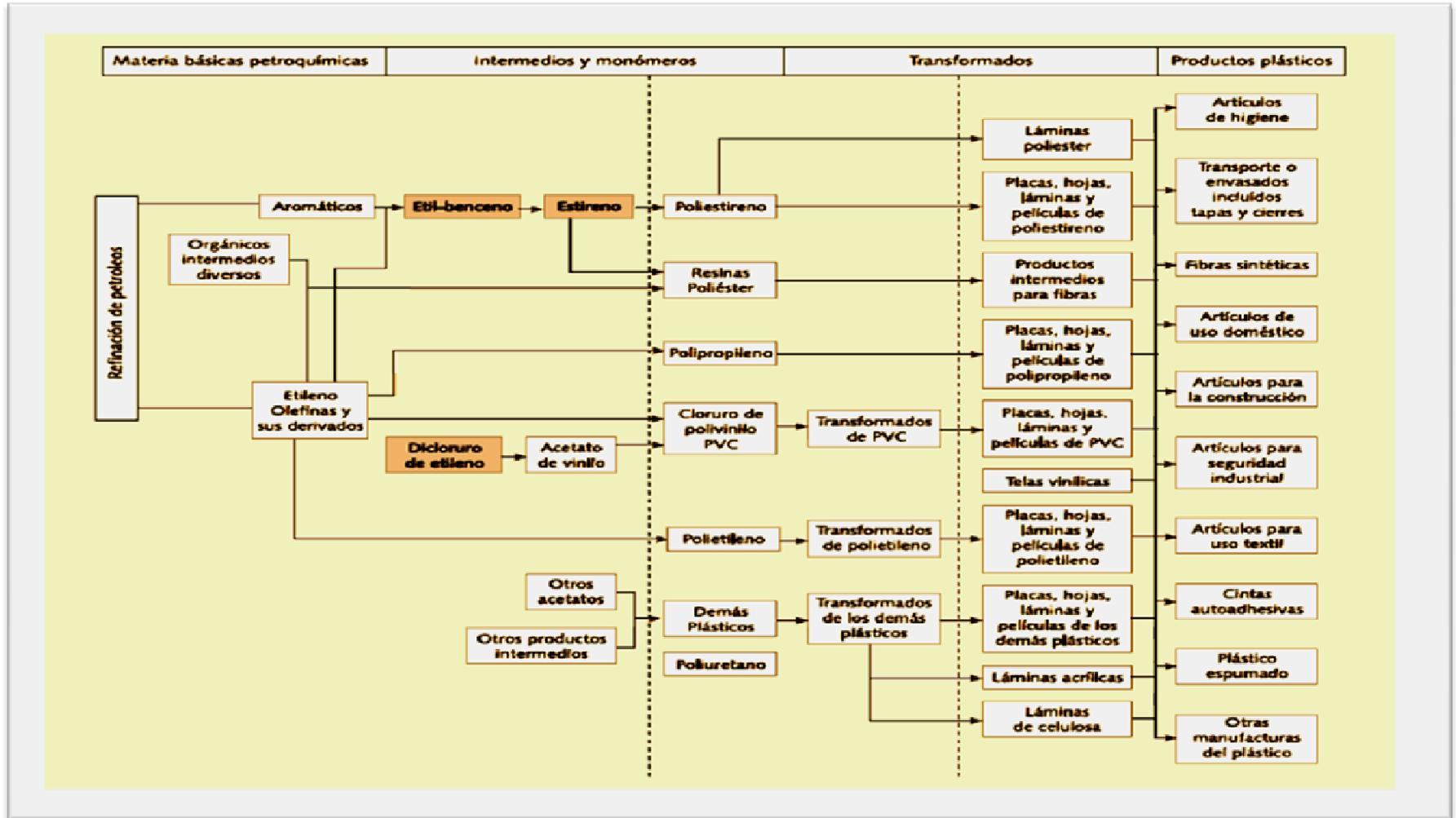
Los productos de la cadena petroquímica-plásticos y fibras sintéticas se originan de la transformación del petróleo y el gas natural y se clasifican en: básicos, resultantes de la primera transformación de los hidrocarburos, como las olefinas y los aromáticos; intermedios y monómeros, que se producen a partir de procesos con o sin otros productos químicos por ejemplo: caprolactama, el estireno y cloruro de vinilo; y los polímeros y productos de transformación y bienes finales como las fibras sintéticas y manufacturas de plástico¹⁸.

La estructura de la cadena de manera simplificada se puede observar en el gráfico 6, pagina siguiente:

¹⁷ DNP-DDE (2002), Análisis de la cadena productiva de petroquímica-plásticos y fibras sintéticas. Documento de trabajo. Disponible en: www.dnp.gov.co

¹⁸ Cárdenas Ana Rita, Evolución y Futuro del Desarrollo de la Petroquímica y de los Plásticos. p. 401

Gráfico 6. Cadena de la Industria petroquímica en Colombia

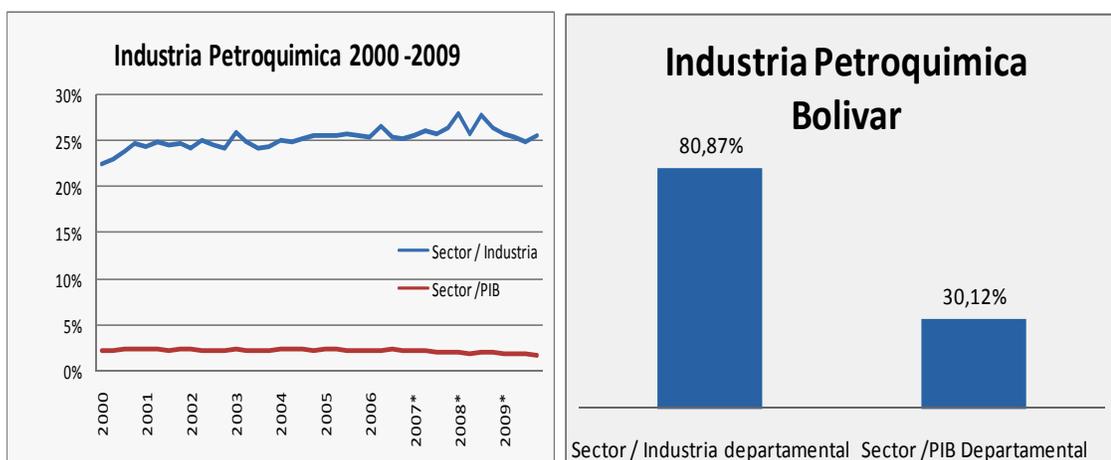


Fuente: DNP - DDE

2.1 ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA INDUSTRIA

Este sector es uno de los más importantes en la economía del país, pues su producción representa el 25% en promedio del total de la producción manufacturera en el país, así como el 2,15% del PIB para el periodo 2000-2009¹⁹. Para el departamento de Bolívar la industria petroquímica representa para el año 2007 el 81% de la producción industrial del departamento y el 30,12% del PIB.

Gráfico 7. Industria Petroquímica en Bolívar. 2000-2009

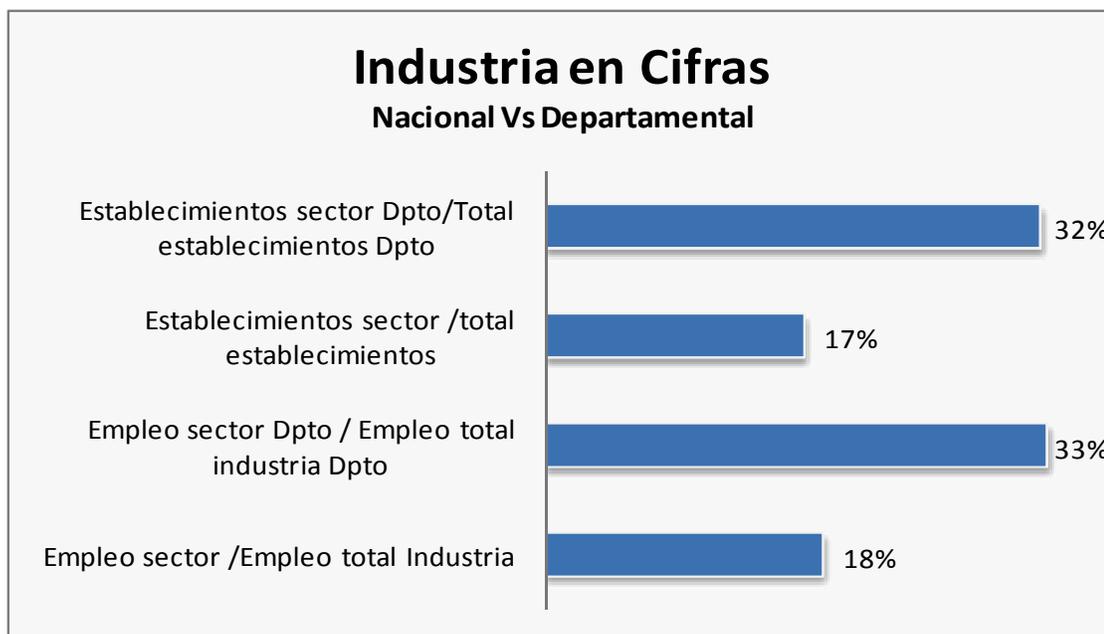


Fuente: Elaboración y cálculo de los autores con datos del DANE: Encuesta Anual Manufacturera

Según la Encuesta Anual Manufacturera para 2007 la industria a nivel nacional participaba con un 17% en el total de establecimientos industriales en el país, mientras a nivel departamental esta era del 32%; igualmente en el empleo industrial generado por el sector a nivel departamental su participación es del 33% (4.502 empleos), mientras a nivel nacional asciende a 18% (115.622 empleos). Gráfico 4.

¹⁹ Cálculos de los autores con base en datos del DANE- Encuesta Anual Manufacturera 2000 -2009

Gráfico 8. Cifras empleo Sector a Nivel nacional vs Sector a nivel departamental - 2007



Fuente: Elaboración y cálculo de los autores con datos del DANE: Encuesta Anual Manufacturera

Analizando los subsectores de la industria petroquímica en Bolívar encontramos que la fabricación de sustancias químicas industriales, otras industrias manufactureras, fabricación de productos diversos derivados-refinería de petróleo y fabricación de productos plásticos, son aquellos que mayor aporte realizan. Según la Encuesta Anual Manufacturera (2007), para la fabricación de productos de la refinación de petróleo, el departamento cuenta con un total de 3 establecimientos y 609 empleados industriales; sin embargo, en cuanto a la producción bruta proporciona el 41,2% (\$4.372 miles millones) y el 58,6% del valor agregado (\$2.452 miles millones) y con una contribución al valor de la producción nacional de 3,1%.

Para el año 2007 el 20,4% de la empresas encuestadas en el departamento (22 establecimientos), se dedicaban a la fabricación de sustancias y productos químicos (agrupaciones CIIU 241 y 242), con 2.292 empleados, es decir el 16,7 del personal ocupado por la industria a nivel departamental. La producción bruta y valor agregado

departamental, fueron en su orden \$3.688 miles de millones y \$841 miles de millones, con una contribución de 34,8% y 20,1% en el total departamental, respectivamente.

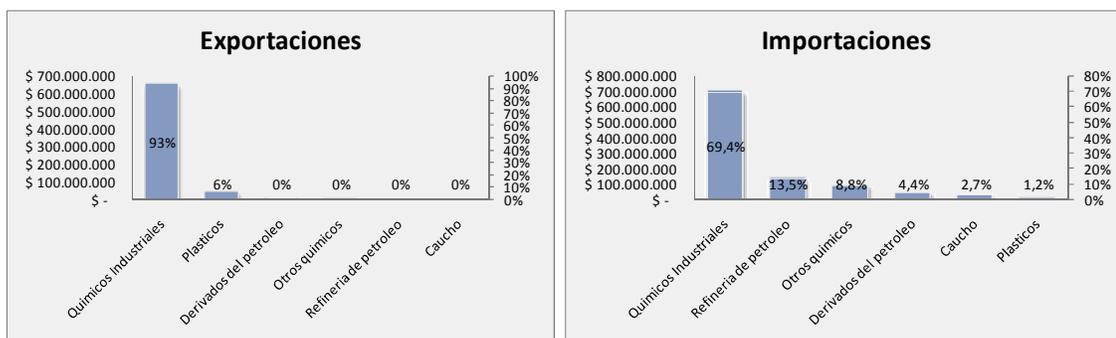
Para la actividad transformadora de cauchos y de materias plásticas (agrupaciones CIIU 251 y 252), se halla en 10 establecimientos, con un total de 1.601 empleados industriales, registrando una participación de 4,9% de la producción bruta de Bolívar (\$515 miles millones) y 5,4% del valor agregado (\$226 miles millones); cabe destacar que los subsectores anteriormente mencionados concentran el 80,8% de la producción bruta del departamento, lo que lleva a decir que es un sector de gran potencial para la inversión en el departamento, debido al tamaño de mercado, su actividad dinámica, y nivel de competitividad²⁰.

2.1.1 Comercio Exterior. Las exportaciones de la industria petroquímica en el departamento de Bolívar para el año 2009, estuvieron concentradas en los químicos industriales con el 93% (US\$624 millones), presentando un aumento de 33 puntos porcentuales frente a los resultados del 2007, cuando registró una participación de 59,3%. Así mismo a nivel de producto, el propileno, el policloruro de vinilo sin mezclar y los copolímeros de propileno son el 71% del total de las exportaciones de dicha actividad.

En cuanto las importaciones, los químicos industriales son los principales productos comprados por la industria petroquímica bolivarenses, con una participación del 69,4% (US\$705 millones), seguido de productos de refinería de petróleo con un 13,5%, a nivel de producto sobresalen el propeno (propileno), seguido por el Cloruro de vinilo (cloroetileno).

²⁰ Plan regional de competitividad para Cartagena y Bolívar, 2008- 2032. Comisión regional de competitividad de Cartagena y Bolívar. 2008.

Gráfico 9. Balanza Comercial Industria petroquímica Departamento Bolívar 2009



Fuente: Elaboración y cálculo de los autores con datos del DANE: Encuesta Anual Manufacturera

2.2 PROYECCIONES DEL SECTOR

En el año 2008 en el marco de una alianza público-privado entre la Alcaldía de Cartagena, la Gobernación de Bolívar y la Cámara de Comercio de Cartagena, se construyó el Plan de Competitividad de Cartagena²¹, dentro del cual se identificaron las apuestas productivas de la ciudad – departamento a 2032, dada la importancia del sector en la economía del departamento y su aporte a la meta de competitividad del gobierno nacional de elevar el nivel de PIB per cápita de Colombia al de un país de ingresos medios (11.000 a 18.000 dólares anuales); la actividad Petroquímica-Plástica genera una oportunidad nacional para alcanzar esta meta. Hausmann y Klinger (2007) demuestran como los países que producen bienes de la industria petroquímica-plástica tienen un nivel de ingresos entre 10.000 y 45.000 dólares anuales.

Teniendo en cuenta este plan se definió a 2032 la visión del sector como *“La Industria Petroquímica - Plástica en Cartagena será líder en Latinoamérica y el Caribe en diseño, producción y comercialización de productos certificados integralmente. Cartagena y Bolívar contarán con una industria Petroquímica – Plástica competitiva y exportadora, que favorezca las alianzas estratégicas y el fortalecimiento permanente del clúster; un nivel de desarrollo del recurso humano que permitirá innovar en productos, crear nuevos modelos*

²¹ La formulación del Plan tuvo en cuenta los estudios, trabajos, reuniones y experiencias de años anteriores, entre actores institucionales y principalmente con la participación activa de más de 40 empresarios de 35 empresas que representaron a los sectores y/o apuestas productivas de cada sector seleccionado.

*de negocios con sostenibilidad medioambiental y fortalecer el tejido empresarial a partir de las industrias relacionadas y soporte*²² .

Para alcanzar esta visión se definieron varios proyectos claves para el éxito del plan, dentro de los que se destacan:

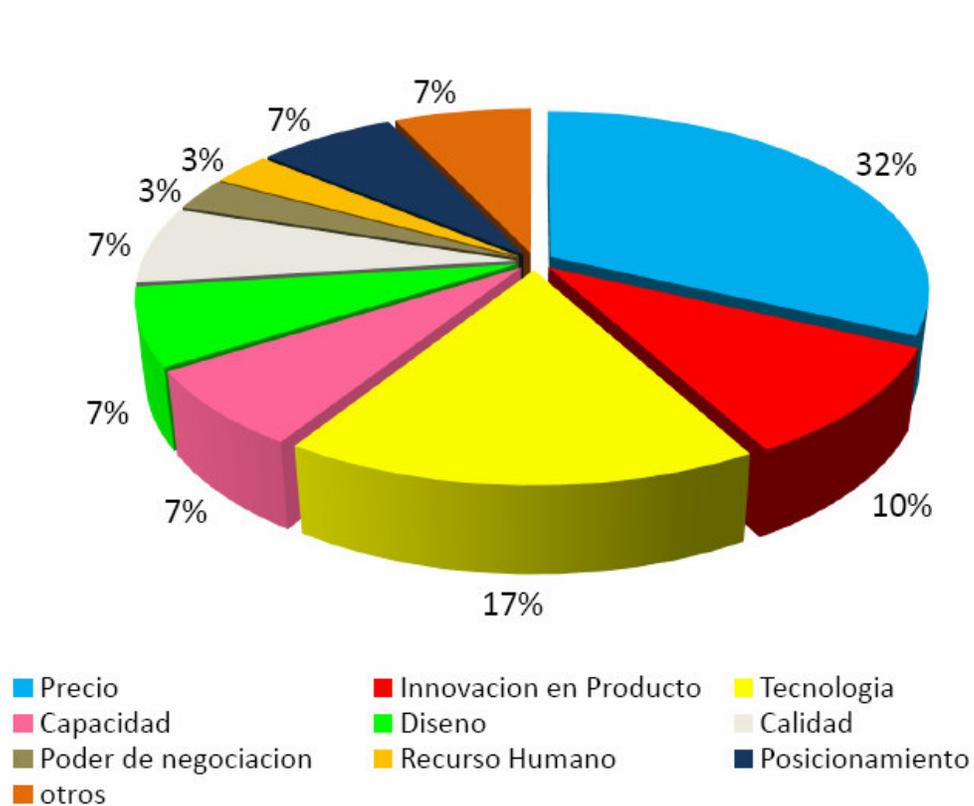
- ⊕ Ampliación de la refinería de ECOPETROL en Cartagena:
Duplicación de la capacidad de refinación actual y cumplimiento de las normas ambientales internacionales.
- ⊕ Construcción de una planta de olefinas para satisfacer la demanda nacional no cubierta y potencializar el desarrollo de la industria plástica exportadora del país como sector de clase mundial.
- ⊕ Diseño y aprobación de una política nacional que garantice la viabilidad económica de largo plazo del parque de generación instalada en la región Caribe colombiana con el fin de asegurar la disponibilidad y confiabilidad del suministro de energía eléctrica en las empresas del clúster Petroquímico – Plástico.
- ⊕ Creación de una entidad dinamizadora del clúster petroquímico plástico que cuente con un programa de acuerdo de desarrollo compartido para el posicionamiento de la industria petroquímica plástica en Cartagena.
- ⊕ *Atraer y promover inversión y creación de empresas con énfasis en innovación, generadoras de empleo y alto valor agregado que fortalezcan el clúster Petroquímico-Plástico desarrollando sectores afines y complementarios.*

Las empresas de la cadena en la ciudad producto de esta iniciativa gubernamental de apoyo al sector, decidieron establecer la creación formal del clúster del sector en la ciudad que ayudara a liderar y a integrar en un solo esfuerzo global, los esfuerzos competitivos individuales de las empresas de la industria en el departamento.

²² Ibid.

Fue así como a través del estudio desarrollado por la Cámara de Comercio de Cartagena y la empresa Qubit Cluster, se realizó un Balance Tecnológico del Sector, apuntando a realizar un diagnóstico competitivo estratégico de este sector, permitiendo así enfocar las actividades del clúster.

Gráfico 10. Principales amenazas para la industria



Fuente: Balance tecnológico industria petroquímica –plástico en Cartagena

En el gráfico 10, se identificó, al precio de las materias primas, el acceso a la tecnología y la innovación de productos, como las principales amenazas manifestadas por los empresarios del sector, para el crecimiento de sus empresas y la competitividad de este frente a competidores internos de otras regiones y extranjeros.

Así mismo identificó una serie de fuerzas frenadoras entre las cuales se destacan:

1. Falta de claridad en la política de ciencia y tecnología.

2. Infraestructura vial y de carga.
3. Legislación tributaria poco atractiva para empresas e inversionistas.
4. Tecnología dura: desactualización tecnológica en pequeñas y microempresas.
5. Tecnología Blanda: Universidades de Cartagena – Bolívar con escaso acercamiento a empresas para realizar proyectos de investigación conjunta.
6. Escaso desarrollo de proyectos de investigación de punta
7. No existen Alianzas estratégicas o Acuerdos de Desarrollo Compartido con Centros de Investigación de Clase Mundial

Como fuerzas impulsoras del desarrollo de la industria se identificaron las siguientes:

1. Desarrollo de estrategia de competitividad regional conjunta, con acciones políticas previas que apoyan el fortalecimiento de la industria Petroquímica–Plástico.
2. Mesa de la industria petroquímica ubicada en la región
3. Programa de formación a PYMES con el apoyo de ECOPETROL.
4. Desarrollo de proyectos conjuntos que favorezcan la consolidación del Clúster de la Industria Petroquímica–Plástico en Cartagena–Bolívar
5. Posicionamiento geoestratégico de la industria que permite el desarrollo y consolidación del sector.
6. Disminuye el riesgo para los inversionistas externos cuando las decisiones de un sector se toman a nivel clúster y no de forma individual.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

El presente estudio busca a través de una propuesta de valor integrar las necesidades financieras y de administración de riesgos profesionales para las empresas del sector petroquímico en Cartagena, al mismo tiempo que es una herramienta estratégica que aportara a las directivas de estas compañías en la ciudad nuevos instrumentos estratégicos en sus objetivos de crecimiento, fidelización de clientes y participación de mercado.

Al construir la matriz DOFA de ambas compañías se pudieron establecer puntos de intersección como fortalezas para ofrecer ante necesidades financieras y de administración de riesgos profesionales del sector en la ciudad, haciendo viable una alianza estratégica entre ARP SURA y Bancolombia. En este capítulo además se exploró a los futuros clientes potenciales, abordándolos a través de una entrevista de profundidad, obteniendo los elementos fundamentales para la propuesta de valor integrada.

Los autores comprendieron que materializar la alianza estratégica implicaba dos líneas de acción una al interior de cada compañía integrando su proceso comercial de cara al abordaje inicial, mantenimiento y seguimiento de los clientes del sector petroquímico en Cartagena; permitiendo alinear ambas organizaciones para tan amplio reto. Como resultado final de cara a los clientes del sector petroquímico se utilizó una metodología de vanguardia “El radar GIR” herramienta empresarial organizacional en el *Essentials of Safety and Health Management* la cual integra una esquema de atención desde la óptica de la gestión del riesgo ocupacional y financiero, facilitando la creación de portafolios para el sector con propuestas de servicio de valor e innovadoras

3.1 ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

Se realizaron 15 entrevistas que representan el 50% de las empresas petroquímicas en Cartagena potenciales²³ teniendo en cuenta los siguientes criterios:

²³ Fuente: Sistema de Información de Mercados (SIM) ARP SURA

- Nivel de ingresos
- Numero de trabajadores
- Cotización a Riesgos Profesionales,

Los cargos entrevistados fueron los jefes de departamentos de Salud Ocupacional y financiero

3.1.1. Resultados de las entrevistas de profundidad. Teniendo en cuenta las preguntas realizadas en la entrevista entre mayor sea el porcentaje de la empresas con respuestas afirmativas mayor es la probabilidad de aceptación de la propuesta con excepción de la pregunta numero 6 sobre la financiación de los proyectos.

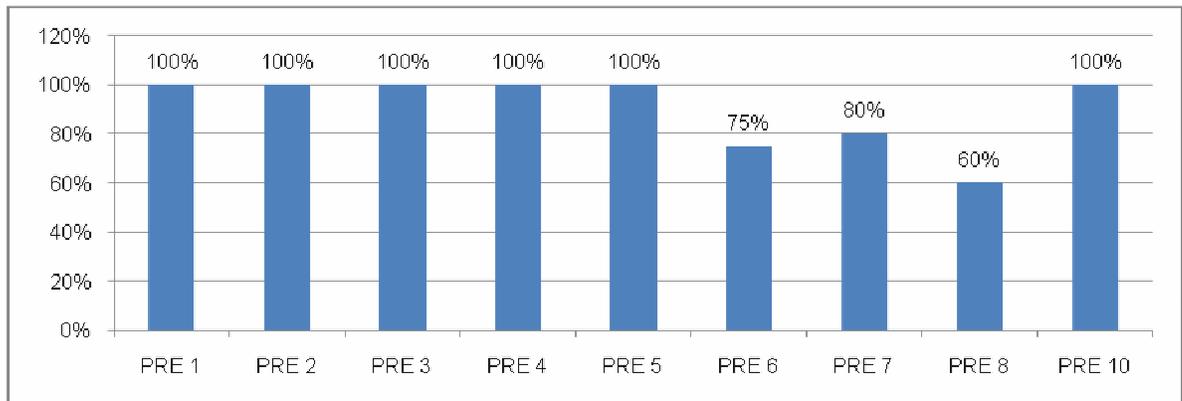


Grafico 11 Resultados de entrevistas de profundidad

☞ **Pregunta 1.** El 100% de las empresas entrevistadas cuentan con un departamento o área de salud ocupacional, en el 75% esta área reporta al departamento de talento humano, y el 25% al departamento de operaciones, de la misma forma la estructura depende del tamaño de la empresa, las PYME cuentan con una persona que responde por el área mientras que en la Gran empresa cuentan con una estructura hasta de 6 profesionales.

☞ **Pregunta 2.** El 100% de las empresas entrevistadas cuentan por lo menos con alguno de sus procesos certificados con normas nacionales o internacionales (Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente, Otras)

- ☞ **Pregunta 3.** El 100% de las empresas conocen ampliamente el portfolio de servicios brindado por las ARP en el mercado actual en materia de prevención de riesgos y atención de siniestros.

- ☞ **Pregunta 4.** El 100% de las empresas del sector entrevistadas ven a su ARP como un aliado estratégico para la administración de sus recursos ya que las actividades realizadas por la ARP representan mas del 15% de su presupuesto en salud ocupacional anual.

- ☞ **Pregunta 5.** El 100% de las empresas del sector entrevistadas están desarrollando proyectos en las aéreas de salud ocupacional, medio ambiente y/o calidad, la financiación de estos proyectos se realiza a través de la banca o con recursos propios.

- ☞ **Pregunta 6 .**El 75% de las empresas entrevistadas financian sus proyectos con recursos propio incluidos en los presupuesto anuales de cada compañía, el 25% restantes utilizan tercero para su financiación.

- ☞ **Pregunta 7.** El 80% de las empresas utilizan los descuentos por pronto pago y la reinversión como las mejores alternativas frente a sus excesos temporales de liquidez, el 20% restantes invierte en operaciones de la banca tales como Fondeos y Repos con el objetivo de aprovechar los beneficios tributarios que este tipo de operaciones otorga como la excepción del cuatro por mil.

- ☞ **Pregunta 8.** El 60% de las empresas entrevistadas encuentran beneficios frente a una alianza estratégica entre la banca y su ARP, el 40% restante no identifican beneficios tangibles en dicha alianza.

- ☞ **Pregunta 9.** Las empresas señalaron dos tipos de alternativas principales, unas a nivel empresarial tales como disminución de tasas y comisiones, excepción del cuatro por mil y otras a nivel personal tales tasa preferenciales para créditos hipotecarios para estudio y consumos por libranza, seguros de vida y productos que fomenten la cultura del ahorro.

☞ **Pregunta 10.** El 100% de las empresas que encontraron beneficios en la alianza banca y ARP encuentran mayores beneficios al conocer las marcas de las empresas que estarían detrás de esta alianza Bancolombia y ARP SURA, argumentado en su trayectoria, reconocimiento a nivel nacional y respaldo empresarial.

3.1.2. Análisis de las entrevistas. Partiendo de las entrevistas realizadas a las personas que se encuentran a cargo de los programas de Prevención y riesgos profesionales y del manejo de los recursos de la empresa a través del sistema financiero se concluye que a pesar del reconocimiento por parte de cada una de estas áreas sobre el amplio portafolio de productos y servicios ofrecidos por su ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES y su BANCO, estas consideran que aun existen diferentes oportunidades de otorgar mayores beneficios que garanticen relaciones de largo plazo.

Adicionalmente se identificó con estas empresas entrevistadas que por hoy son clientes de alguna de las dos compañías del grupo GEA (Grupo empresarial Antioqueño) no perciben ningún tipo de relación entre estas compañías y por consiguiente el resultado es un bajo grado de fidelidad o reciprocidad con el grupo.

Identificando estas dos oportunidades basadas en mejoramiento de servicios prestados y de ofrecer mayores beneficios derivados de pertenecer al grupo GEA, nace la propuesta planteada por este grupo de estudio de crear una alianza estratégica o sinergia entre la ARP SURA Y GRUPO BANCOLOMBIA a través de un portafolio de productos y servicios integrados para las empresas del sector petroquímico en Cartagena. .

A través de esta propuesta integradora no solo las dos compañías tendrán la posibilidad de compartir cliente en común generando un mayor grado de vinculación y fidelidad sino la oportunidad de vincular nuevas empresas interesadas en la propuestas integradas dado el amplio crecimiento de empresas en este sector.



4. ANÁLISIS DOFA INTEGRADO

		Debilidades	Fortalezas
		1. Poco control sobre la red (contratada) asistencial de servicios en salud.	1. Integración de información estratégica de los clientes del sector.
		2. La red de distribuidores los servicios de prevención de ARP SURA de la ciudad no cuentan con las competencias técnicas suficientes para la asesoría al sector petroquímico.	2. Pertener a uno de los grupos empresariales mas sólidos y reconocidos del país
		3. Falsas expectativas de los clientes frente al alcance de la propuesta.	3.Posicionamiento del mercado 4.Competencias del Talento humano de cara al cliente para la gestión del riesgo ocupacional y financiero
Oportunidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO	
1. Crecimiento el sector petroquímico en la ciudad como la ampliación de la refinería de Cartagena.	O1,D3 Fortalecimiento técnico del profesional en prevención de riesgos que atiende el sector petroquímico de manera que se especialice y concentre solo en estas empresas, garantizando no solo atención sino también la disminución de costos de contratación externa.	O1,3 y F1,2,3,5,6 Desarrollar estrategias comerciales con empresas del grupo Empresarial antioqueño que le permitan dar respuesta de manera integral a las necesidades de los diferentes sectores atractivos y rentables.	
Amenazas	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA	
1. El cambiante entorno económico y jurídico 2. Los bajos gastos de administración de la competencia. 3. Propuestas de la competencia que integran diferentes empresas de un grupo empresarial (Seguros, Banca, ARP, EPS)	D1,A3 Diseñar una propuesta clara que permita enfrentar la oferta integral de los competidores.	F1,2,3,4 y A3 Usando los sistemas de información de mercadeo de ambas compañías para desarrollar un propuesta comercial que aproveche el talento humano y el reconocimiento para aumentar	

Como resultado del análisis de la entrevista de profundidad y la matriz DOFA estratégica integrada de las dos compañías frente al sector Petroquímico en Cartagena, se identificó la viabilidad de una alianza estratégica la cual se materializa en dos líneas de acción una al interior de ambas compañías con la integración del proceso comercial para abordar las empresas objetivo del sector petroquímico en la ciudad y otra de cara al cliente a través de una propuesta comercial integrada haciendo uso de la herramienta empresarial organizacional en el *Essentials of Safety and Health Management* la cual integra un esquema de atención desde la óptica de la gestión del riesgo ocupacional y financiero.

4.1 PROCESO COMERCIAL INTEGRADO

Para abordar el sector petroquímico en la ciudad de Cartagena la línea de acción al interior de ambas compañías se materializó en la elaboración de un flujograma del proceso comercial el cual define de una manera organizada y alineada con las políticas de ambas compañías la prospección, prediagnóstico, elaboración de la propuesta, afiliación y vinculación y seguimiento, garantizando el Desarrollo e implementación de estrategias Comerciales, Información estratégica sobre el perfil del cliente, propuesta comercial integrada y el diseño o modificación de productos y servicios.

Ver anexo B. Flujograma - procedimiento integral de venta nueva para el sector petroquímico en la ciudad de Cartagena. pp. 78

5. PROPUESTA COMERCIAL INTEGRADO “EL RADAR GIR”

Para definir la propuesta comercial se utilizó la metodología para la Gestión Integral de Riesgo (GIR) documentada en *Essentials of Safety and Health Management*, la cual consiste en diseñar una estrategia para intervenir de forma integral y efectiva todos los riesgos que amenazan las organizaciones en el entorno empresarial actual de carácter Financiero, Administrativo y Ocupacional, esta metodología permite evaluar dichos Riesgos para establecer un portafolio de soluciones; Después del análisis realizado al sector Petroquímico en la ciudad de Cartagena y a las fortalezas de ambas compañías, se hace una adaptación a esta metodología y se define que para diseñar una propuesta de impacto técnico y comercialmente innovadora debe tener como base ocho (8) ejes principales:

1. **Normatividad:** Es el eje relacionado con la evaluación y control del riesgo jurídico.
2. **Sistemas de Gestión:** Diseñado para dar cumplimiento a las necesidades de la empresas clientes en cuanto a los requerimientos de normas asociadas a los sistemas de gestión en Calidad y medio ambiente nacionales e internacionales.
3. **Financiero Banca personas:** Es el eje que da respuesta a las necesidades financieras individuales de los trabajadores de las empresas clientes con beneficios en tasas preferenciales.
4. **Salud e Higiene Industrial:** Es el eje que permite Evaluar los riesgos higiénicos responsables de la aparición de enfermedades de origen profesional y los métodos de control de los mismos .
5. **Seguridad Industrial:** Es el eje que permite Evaluar los riesgos Ocupacionales responsables de la aparición de accidentes de trabajo y los métodos de control de los mismos.

6. **Preparación para emergencias:** Este eje da respuesta a las necesidades de las empresas del Sector de contar con un sistema de preparación y mitigación de las emergencias de cualquier índole y garantizar la continuidad del negocio.
7. **Proyectos especiales:** Este eje permite ofrecerle a las empresas del sector apoyo específico en las estrategias de alta complejidad de las organizaciones.
8. **Financiero Banca empresarial:** Propone soluciones financieras para el desarrollo empresarial, financiación e inversión de las empresas potenciales con beneficios en tasas preferenciales.

5.1 ESTRUCTURA PROPUESTA INTEGRADA GIR



Essentials of Safety and Health Management

6. CONCLUSIONES

Las compañías ARP SURA y Bancolombia poseen estructuras internas estratégicas, innovadoras y de vanguardia con elementos comunes que permiten de cara a sus clientes desarrollar propuestas integrales que den respuesta a las necesidades en la gestión de sus riesgos ocupacionales y financieros a través de una alianza estratégica.

Todas las características analizadas convierten a las empresas del sector petroquímico en un mercado potencial apetecido para las diferentes empresas prestadoras de servicios, por lo tanto consideramos que una manera para atraerlas como clientes de **ARP Sura** y **Bancolombia** lo constituye el presentar una propuesta integral entre ambas compañías que genere valor y de respuesta a necesidades financieras y en riesgos profesionales acorde al nivel de las empresas del sector petroquímico.

Considerando la interacción entre el análisis de la situación competitiva y estratégica de cada organización a partir de la matriz DOFA integrada y el alto grado de aceptación del sector frente a una alianza comercial entre ARP SURA y Bancolombia identificada en la entrevista de profundidad, surge como resultado el diseño de una propuesta de valor integrada que les permitirá a ambas compañías construir y mantener relaciones a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- FERNÁNDEZ, Z. y Suarez, I. (1996). “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, no 3, 1996, pp. 73-92.
- GARCÍA, E. (1994). “Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación”, *Esic Market*, enero-marzo, 1994, pp. 115.129.
- MONTIJANO Guardia F. y Ruiz Fuente N.(2004). “La naturaleza competitiva de la empresa Banco – aseguradora” *Estudios de economía aplicada* , agosto, año/vol. 22, numero 002, Asociación de economía aplicada, (ASEPELT), Madrid, España.
- MUÑOZ, J. y Montoro, M. (2007). “Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 17 141-163.
- Sistemas de Información de Mercadeo de Arp Sura y Grupo Bancolombia.
- STUCKEY, J. y WHITE, D. (1997):”Integración vertical: oportunidades y desventajas”, *Harvar Deusto Business Review*.
- SUÁREZ, González, I. (1999): "El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica", *Papeles de Economía Española*, núm. 78.79, págs 78-100.
- VENTURA, J. (1995): “El análisis económico en la formulación de las estrategia empresariales”, *Revista Asturiana de Economía*, núm. 3, págs. 135-153.
- LACK, R. (2002): “Essentials of Safety and Health Management”, *Lewis publisher*, segunda edición.

Anexos Complementarios

ANEXO A
ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

1. Como se encuentra estructurado su departamento de salud ocupacional?

2. La empresa Cuenta con certificación en :
 - Calidad Si ___ No ___
 - S&SO Si ___ No ___
 - Medio Ambiente Si ___ No ___Otros (BASC, RUC, BPM) _____

3. Qué productos y servicios conoce que ofrece su ARP en materia de riesgos profesionales y atención de siniestros?

4. Ve a su ARP como un aliado estratégico para la administración de sus recursos?

5. Se encuentra la organización desarrollando proyectos en Salud ocupacional, medio ambiente, calidad, otros?

6. En el desarrollo de los nuevos proyectos cual es la fuente de financiación más utilizada por la compañía y porque?

7. Frente a los exceso temporales de liquidez cuál o cuáles son las alternativas de inversión utilizadas por la compañía?

8. Encuentra usted Beneficios en una alianza estratégica entre la Banca y su ARP
Si ___ No ___ Indiferente ___

9. Ante una alianza estratégica entre la Banca y la ARP cual de estas alternativas son mas atractivas para su organización?

10. Si la Alianza estratégica fuera entre el Grupo Bancolombia y ARP SURA le encontraría mayores beneficios?

ANEXO B.

Flujograma procedimiento integral de venta nueva para el sector petroquímico en la ciudad de Cartagena

PROCEDIMIENTO INTEGRAL DE VENTA NUEVA PARA EL SECTOR PETROQUIMICO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA		1 20/08/2010
ENTRADAS	1. Sistema de Información de Mercados (SIM) para ARP AURA y AS 400 para Bancolombia 2. Portafolio de Productos y Servicios ARP SURA Y Grupo Bancolombia 3. Estrategias de atención de cada una de las áreas 4. Salidas del diseño (productos y servicios)D Segmentación de mercados 5. Desafilación de empresas por fusión y por cambio de MIT. 6. Sistema de Gestión Comercial y gestión del cliente 7. Consulta en las centrales de información financiera 8. Decretos y legislación donde se establece que se puede entregar a las empresas y se definen las actividades económicas	
RESPONSABLES	PLANEAR	HACER
<p>GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS ARP SURA/VICEPRESIDENTE DE BANCA EMPRESARIAL</p> <p>Jefe / Analista de Canales de Venta ARP SURA. Ejecutivo de Cuenta y Ejecutivo Comercial de Intermediarios ARP SURA. Gerencia de mercadeo Bancolombia Gerentes de Cuenta Bancolombia</p> <p>EJECUTIVO DE CUENTA / EJECUTIVO COMERCIAL DE INTERMEDIARIOS/GERENTE DE CUENTA/ ANALISTA DE CREDITO</p> <p>Gestión de telemarketing: Ejecutivo de Cuenta y/o Ejecutivo Comercial de Intermediarios Coordinar horario: Director de Unidad Estratégica de Negocios y Gerente Comercial</p> <p>Ejecutivo de Cuenta y/o Ejecutivo Comercial de Intermediarios. Ejecutivo MIT y/o Gerente de cuenta</p> <p>DIRECTOR DE UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS / GERENTE DE OFICINA ARP SURA GERENTE REGIONAL O ZONA BANCOLOMBIA</p> <p>Ejecutivo de Cuenta y/o Ejecutivo Comercial de Intermediarios. Gerente Comercial o Director de UEN / Gerente de Oficina Ejecutivo MIT / Gerente de cuenta</p> <p>Analista de procesos Administrativos Auxiliar integral de servicios</p>	<p>1. POLÍTICAS.</p> <p>1.1. CONSECUCCIÓN DE EMPRESAS POTENCIALES</p> <p>1.2. PROSPECTACIÓN</p> <p>1.4. PREDIAGNÓSTICO INTEGRADO</p> <p>1.9. REGISTRO DE LA VENTA EN EL SISTEMA DE REGISTRO</p> <p>1.3. TELEMARCADEO E INGRESO EN EL</p> <p>1.5. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA</p> <p>1.6. APROBACIÓN PROPUESTA</p> <p>1.7. LA EMPRESA ACEPTA LA PROPUESTA COMERCIAL</p> <p>1.8. AFILIACIÓN DE LA EMPRESA A LA ARSURA Y</p>	<p>Revisión mínimas semestrales, según necesidades</p> <p>1. Revisión mínimas semestrales según necesidades de la base de datos. 2. Envío mensual de listado de empresas</p> <p>Gestión de riesgo ocupacional y diagnóstico de las</p> <p>4.10</p> <p>4.4</p> <p>1. Licitaciones Públicas*, 2. Segmentación y prospectación</p> <p>15</p> <p>1.7</p> <p>1.8</p> <p>1.10. SEGUIMIENTO A LA GESTION</p> <p>1.11. DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS COMERCIALES</p> <p>VER SALIDAS</p>
SALIDAS	<p>Desarrollo e implementación de estrategias Comerciales</p> <p>Información sobre el perfil del cliente.</p> <p>Propuesta comercial, prediagnóstico, rentabilidad.</p> <p>Diseño o modificación de productos y servicios</p> <p>Prediagnostico</p>	
CICLO DEL PROCESO	<p>A. Prospección: 1 mes para ser contactada.</p> <p>B. Contacto: 1 mes para visita de prediagnóstico.</p> <p>C. Prediagnóstico: 1 mes para oferta comercial.</p> <p>D. Oferta Comercial: 1 mes para afiliación.</p>	

