

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el Sector Asegurador en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Y**

**MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION**

**OTORGADO POR LA**

**ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

**EADA, BARCELONA, ESPAÑA**

**PRESENTADA POR**

**Luisa Fernanda Robayo**

**Luis Alfredo Díaz**

**Nicolás Rivera Bayona**

**Cristina Navarro Carrero**

**Santiago García Picón**

**Asesor: Jorge Benzaquen**

**Bogotá D.C., enero de 2016**

## **Agradecimientos**

A Dios, por permitirnos vivir la enriquecedora experiencia. A nuestras familias, por su comprensión y apoyo en cada una de las etapas vividas en el MBA. A CENTRUM Católica, y en especial al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por su excelente calidad humana y enseñanza armónica en las aulas. A todos los compañeros de clase que de manera consciente o no contribuyeron a desarrollar nuestra capacidad de trabajo en equipo y nos permitieron aprender a través de su conocimiento, vivencias, y experiencia. A las empresas donde laboramos: Allianz, Bancolombia, Corpbanca, y Coca Cola Femsa S.A., por darnos el espacio para nuestro desarrollo académico y profesional.



## Dedicatorias

A mi esposa Ana María, por su comprensión, amor, y apoyo, a mis hijos Jerónimo y Salomé que son mi inspiración y motivación diaria para salir adelante.

Luis A. Díaz.

A Diana y María José, por aceptar pacientemente las muchas horas de estudio. A Jairo, Aníbal, y Celmira, por compartir y aportar a este sueño. A Julián, Rodolfo, y Freddy, por su apoyo laboral incondicional.

Nicolás Rivera.

A mi hija Mariana, motor de mi vida y regalo de Dios y de la Virgen, a mi esposo Pedro por apoyarme y motivarme día a día para alcanzar este sueño, a Nydia mi madre ejemplo de vida para mí.

Cristina Navarro Carrero.

A mi esposa Diana, por ser la gran motivadora de este sueño, gracias por tu amor, todo el apoyo y paciencia, a mi hermosa hija Luciana por llegar a mi vida, gracias por llenarme la vida de alegría, has sido la fuerza y aliento que necesito cada día.

Santiago García Picón.

A mi esposo William, por su apoyo incondicional y compartir con amor este proceso de crecimiento y descubrimiento personal y profesional.

Luisa Fernanda Robayo Castelanos.

## Resumen Ejecutivo

El desarrollo del Sector Asegurador en Colombia es un componente importante en el desarrollo económico del país, y a la vez causa y efecto de la evolución de otros sectores de la economía. Al ofrecer cobertura del capital invertido en diferentes actividades económicas, los seguros disponibles hacen más atractiva la inversión en el país, facilitando la llegada de capitales tanto internacionales como nacionales. Por otra parte, el desarrollo de las distintas actividades económicas hace necesario que se preserven los capitales invertidos en ellas, generando así mayor demanda por coberturas frente a los riesgos asociados con las nuevas operaciones.

El indicador de penetración de las primas por pólizas de seguro emitidas frente al total del PIB es útil para medir el grado de desarrollo de una economía, y por supuesto, el potencial de crecimiento del Sector. En el caso colombiano, los porcentajes interanuales de crecimiento del Sector son de dos a tres veces superiores al crecimiento del PIB; lo que demuestra su importante dinámica que junto a un indicador de penetración del PIB más bajo que el de países relativamente comparables como Argentina y Brasil ratifican el alto potencial de crecimiento del Sector para acompañar las nuevas expectativas de la economía en los próximos años.

Esta situación es el principal incentivo para nuevas inversiones en el Sector por parte de competidores presentes actualmente y por parte de compañías aseguradoras internacionales que aún no operan en el país y que incluyen a Colombia como parte de sus planes de expansión más inmediatos. A través del proceso de análisis estratégico del Sector, se identificaron dos grandes áreas de trabajo para que este desarrolle su potencial de crecimiento frente a los retos de la economía colombiana a mediano y largo plazo:

### 1. Estrategia competitiva de las empresas aseguradoras:

- Desarrollo de nuevos canales de distribución como los apalancados en tecnología de información;

- Desarrollo de nuevos productos para nuevos perfiles de clientes que están expuestos a nuevos riesgos como los relacionados con el cambio climático, es más exigente y tiene mayor información;
- Estructuras de comercialización más eficientes que faciliten la adquisición de seguros y masifiquen su disponibilidad como los corresponsales de seguros y microseguros;
- Desarrollar a niveles internacionales los servicios de asistencia vinculados a los productos principales y servicio posventa como factores clave de retención de clientes; y
- Aumentar los controles para minimizar el impacto del fraude en el proceso de reclamaciones.

## 2. Estrategia institucional del gremio asegurador:

- Adelantar campañas de amplia cobertura para educar al consumidor en la cultura del seguro;
- Gestión intergremial para acompañar a los sectores con mayor expectativa de crecimiento (i.e., infraestructura, vivienda, educación, y comunicaciones); y
- Contacto permanente con los entes reguladores para asegurar la adecuada flexibilidad de las normas frente a los nuevos retos del mercado.

El Sector Asegurador en Colombia se perfila de este modo como uno de los más dinámicos en los próximos años, contribuyendo de manera efectiva al desarrollo económico, empresarial, y social del país.

## Abstract

The development of the Insurance Sector in Colombia is an important component in the economic development of the country and both cause and effect of the development of other sectors of the economy. By offering coverage in different economic activities, the available insurances make more attractive investing in the country, facilitating the arrival of both international and domestic capital. On the other hand, the development of various economic activities requires that the capital invested in them are preserved, generating increased demand for hedging against the risks associated with new operations.

The *penetration of premiums for insurance policies issued* indicator versus total GDP is useful to measure the degree of development of an economy, and of course, the growth potential of the Sector. In Colombian case, the annual growth rates in the Sector are two to three times higher than GDP growth. This context shows the importance of its dynamics, that in addition to an indicator of penetration of GDP lower than the relatively comparable countries like Argentina and Brazil, both of them confirm the high growth potential of the Sector to support the new expectations of the economy in the coming years.

This situation is the main incentive for new investment in the Sector by competitors currently present and by international insurance companies that do not operate in the country yet, but they include Colombia as part of its immediate expansión plans. Through the Sector strategic analysis process, two main work areas were identified to develop the Sector growth potential versus the challenges of the Colombian economy in the médium and long term.

### 1. Competitive strategy of insurance companies:

- Development of new distribution channels such as the leveraged ones in information technology;
- Development of new products for new customer profiles that are exposed to new risks such as those associated with climate change, is more demanding and has more information;

- More efficient sale structures that facilitate the acquisition of insurance and increase its availability such as the insurance correspondents and microinsurance;
- International development of support services related to major products and after-sales service as a key customer retention factors; and
- Increase controls to minimize the impact of fraud in the claims process.

2. Institutional strategy insurer guild:

- Bring forward coverage campaigns to educate consumers on insurance culture;
- Management between guilds to support the sectors with the highest growth expectations (i.e., infrastructure, housing, education, and communication); and
- Permanent contact with regulators to ensure adequate flexibility of the rules versus the new challenges of the market.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector Asegurador en Colombia.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones.....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales .....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	17
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	21
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Asegurador en Colombia .....	23
3.2 Análisis Competitivo del País.....	23
3.2.1 Condiciones de los factores .....	25
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	32
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	36



3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Asegurador en Colombia .....	39
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	39
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales .....	40
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	46
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	54
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	57
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	58
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	61
3.5 El Sector Asegurador en Colombia y sus Competidores .....	62
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	62
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	64
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	65
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	66
3.6 El Sector Asegurador en Colombia y sus Referentes.....	67
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	70
3.8 Conclusiones .....	72
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>74</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	74
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	74
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	78
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura.....	85
4.1.4 Finanzas y contabilidad .....	88
4.1.5 Recursos humanos (H).....	91
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	93

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	96
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	97
4.3 Conclusiones.....	98
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Asegurador en Colombia y Objetivos a Largo</b>	
<b>Plazo.....</b>	<b>100</b>
5.1 Intereses del Sector Asegurador en Colombia.....	100
5.2 Potencial del Sector Asegurador en Colombia.....	103
5.3 Principios Cardinales del Sector Asegurador en Colombia.....	107
5.4 Matriz de Intereses del Sector Asegurador en Colombia.....	109
5.5 Objetivos a Largo Plazo del Sector Asegurador en Colombia.....	110
5.6 Conclusiones.....	112
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>114</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	114
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	114
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	117
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	118
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	118
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	119
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	121
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	121
6.9 Matriz de Ética (ME).....	125
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	125
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	125
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	125
6.13 Conclusiones.....	130

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>131</b>
7.1 Objetivos a Corto Plazo .....	131
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	133
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	135
7.4 Estructura del Sector Asegurador en Colombia.....	135
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	139
7.6 Recursos Humanos .....	140
7.7 Gestión del Cambio.....	141
7.8 Conclusiones.....	142
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>144</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	144
8.1.1 Aprendizaje interno .....	144
8.1.2 Procesos.....	144
8.1.3 Clientes.....	145
8.1.4 Financiera .....	145
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	145
8.3 Conclusiones.....	145
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Asegurador en Colombia.....</b>	<b>147</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sector Asegurador en Colombia .....	147
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Asegurador en Colombia.....	147
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Asegurador en Colombia .....	148
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	149
9.5 Conclusiones.....	150
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>151</b>

10.1 Plan Estratégico Integral ..... 151

10.2 Conclusiones Finales..... 151

10.3 Recomendaciones Finales ..... 154

10.4 Futuro del Sector Asegurador en Colombia..... 155

**Referencias..... 157**



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN) Colombia</i> .....	17
Tabla 2.	<i>Productos Aprobados de Seguros de Vida por Compañía</i> .....	34
Tabla 3.	<i>Productos Aprobados de Seguros de Generales por Compañía</i> .....	35
Tabla 4.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	61
Tabla 5.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	71
Tabla 6.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	72
Tabla 7.	<i>Valor y Variación Porcentual de Primas Emitidas por las Principales Compañías en la Categoría SOAT entre 2013 y 2014</i> .....	80
Tabla 8.	<i>Valor y Variación Porcentual de Primas Emitidas por las Principales Compañías en la Categoría Vida Grupo entre 2013 y 2014</i> .....	81
Tabla 9.	<i>Principales Indicadores de las Compañías de Seguros Generales y de Vida</i> .....	89
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	98
Tabla 11.	<i>Matriz de Intereses del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	110
Tabla 12.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	115
Tabla 13.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	122
Tabla 14.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	123
Tabla 15.	<i>Matriz Rumelt Decisión del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	124
Tabla 16.	<i>Matriz de Ética para el Sector Asegurador en Colombia</i> .....	126
Tabla 17.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	127
Tabla 18.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	128
Tabla 19.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS)</i> .....	129

Tabla 20. <i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	134
Tabla 21. <i>Políticas por Estrategia del Sector Asegurador en Colombia</i> .....	135
Tabla 22. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	146
Tabla 23. <i>Plan Estratégico Integral del Sistema Asegurador en Colombia</i> .....	152



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Participación de las principales compañías en el mercado asegurador colombiano a setiembre de 2014.....	6
<i>Figura 2.</i>	Crecimiento real de las primas (calculadas en moneda local).....	7
<i>Figura 3.</i>	Penetración en Latinoamérica 2013.....	7
<i>Figura 4.</i>	Indicador de penetración de la industria aseguradora (primas como porcentaje del PIB).....	8
<i>Figura 5.</i>	Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países.....	16
<i>Figura 6.</i>	Los determinantes de la ventaja nacional. Competitividad de las naciones-Modelo del Diamante.....	24
<i>Figura 7.</i>	Porcentaje de primas emitidas por aseguradora 2014 (Generales).....	31
<i>Figura 8.</i>	Porcentaje de primas emitidas por aseguradora 2014 (Vida).....	31
<i>Figura 9.</i>	Composición de primas. Total industria a setiembre 2014.....	32
<i>Figura 10.</i>	Indicador de densidad de la industria aseguradora (primas por habitante en pesos colombianos).....	39
<i>Figura 11.</i>	Flujos de inversión extranjera directa en Colombia (en millones US\$).....	40
<i>Figura 12.</i>	Puntaje promedio: Índice de libertad económica en el ámbito mundial.....	41
<i>Figura 13.</i>	PIB per cápita: Paridad de poder adquisitivo.....	41
<i>Figura 14.</i>	PIB total (variación anual).....	42
<i>Figura 15.</i>	PIB por habitante (variación anual).....	43
<i>Figura 16.</i>	Tasa de intervención política monetaria.....	47
<i>Figura 17.</i>	Inflación: Variación anual (%).....	48
<i>Figura 18.</i>	Tasa de desempleo (% de la población económica activa).....	49
<i>Figura 19.</i>	América Latina No vida y Vida. Crecimiento del producto interno bruto (2012).....	55

<i>Figura 20.</i> Latinoamérica No vida y Vida. Tasas de penetración de seguros (2012). .....	56
<i>Figura 21.</i> Porcentaje de viajes realizados en bicicleta y km de <i>ciclovías</i> .....	60
<i>Figura 22.</i> Mezcla de cartera por país (diciembre 2012) .....	70
<i>Figura 23.</i> Participación de las principales compañías en la categoría SOAT a octubre 2014.....	81
<i>Figura 24.</i> Ciclo de vida de una póliza de seguros. ....	86
<i>Figura 25.</i> Estructura de las unidades funcionales de apoyo en Mapfre.....	95
<i>Figura 26.</i> Las dos caras de los microseguros. ....	97
<i>Figura 27.</i> Oportunidades del Sector Asegurador en Latinoamérica .....	101
<i>Figura 28.</i> Proceso del Marco Integral de Supervisión.....	103
<i>Figura 29.</i> Plan Estratégico de Comunicaciones FASECOLDA 2007-2010.....	106
<i>Figura 30.</i> Matriz PEYEA del Sector Asegurador en Colombia .....	116
<i>Figura 31.</i> MBCG para el Sector Asegurador en Colombia .....	117
<i>Figura 32.</i> Matriz Interna-Externa del Sector Asegurador en Colombia. ....	118
<i>Figura 33.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector Asegurador en Colombia.....	119
<i>Figura 34.</i> Organigrama actual del Sector Asegurador en Colombia (Decreto 0710 de 2012). ....	136
<i>Figura 35.</i> Organigrama propuesto del Sector Asegurador en Colombia. ....	138



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

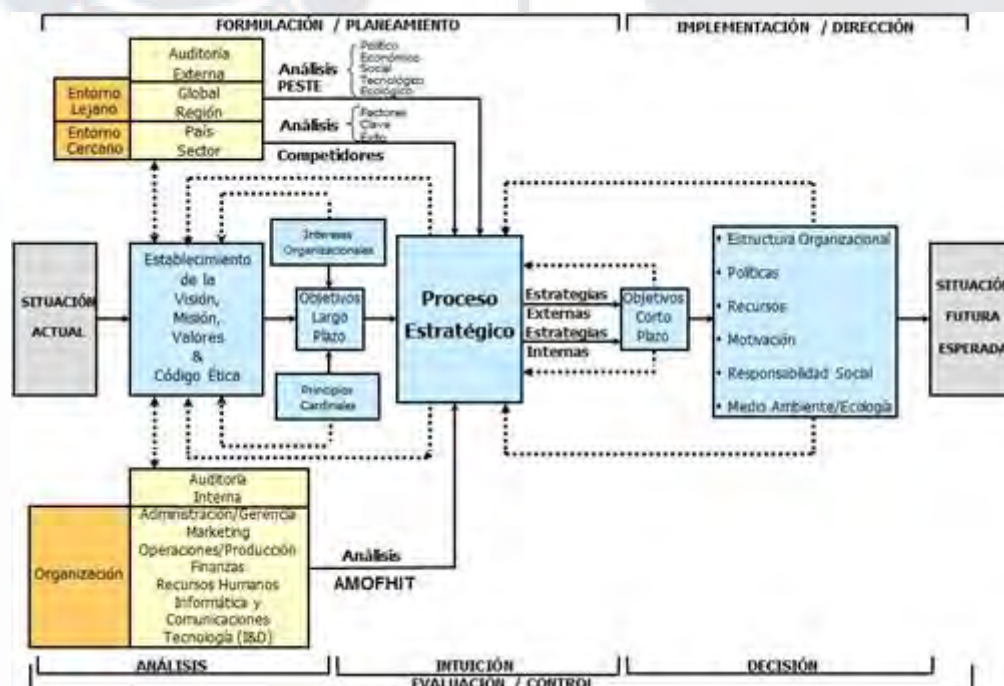


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguid por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Sector Asegurador en Colombia

### 1.1 Situación General

Según Bravo y Fernández (2011), el inicio del Sector Asegurador en Colombia ocurrió principalmente por las empresas extranjeras, las cuales incursionaron en el país, estableciendo sus negocios en pequeñas sucursales por todo el territorio nacional, así fue como una empresa de origen chileno El Porvenir de las Familias, filial de la aseguradora López Vásquez, se estableció en el país en 1857. Sin embargo, y a pesar de la incursión de compañías extranjeras en el país, a principios del siglo XVIII, la situación económica del país no pasaba por su mejor momento, esto debido a las comunicaciones y al comercio interno y externo. Las exportaciones de metales, el comercio limitado, y la importación de bienes de consumo no ayudaron mayormente a que este mercado de seguros evolucionara.

Bravo y Fernández (2011) sostuvieron que la primera referencia de los seguros en el país se inicia en 1874 durante la presidencia de Santiago Pérez, en la cual se llevó a cabo una reunión presidida por el Jefe de Estado, al final de la cual quedó constituida una sociedad anónima de nombre Compañía Colombiana de Seguros (COLSEGUROS), autorizada inicialmente a operar en el ramo del transporte y cuyo propósito consistiría en asegurar las mercancías transportadas por vía fluvial a través del río Magdalena hasta Bogotá. Se eligió a Pedro Navas Azuero como gerente de la compañía y fue él quien se encargó de elaborar el reglamento y estipular las políticas y directrices que la compañía debía seguir. En 1876 Colombia sufría complejos problemas de orden público y la compañía se vería obligada a aumentar las *sobreprimas*. Esta situación se tornaría cada día más difícil puesto que las mercancías no alcanzaban a llegar a su destino y eran devueltas, lo que obligaba a la compañía a no aceptar nuevos amparos.

Bravo y Fernández (2011) también sostuvieron que un año después terminarían dichas dificultades y se iniciaría un proceso de negociación con tres de las más importantes

empresas reaseguradoras de Francia, ampliándose de esta manera el volumen de los riesgos cubiertos en los ramos de transporte e incendio. En 1902, debido a problemas técnico-financieros, y a que el negocio de los seguros de vida no se desarrolló como se esperaba en el país, nacería la idea de fusionar la Sociedad Nacional de Seguros de Vida con COLSEGUROS, lo que se llevaría a efecto en 1904. La condición para dicha fusión fue que la compañía que resultara con menos capital (i.e., Sociedad Nacional de Seguros de Vida), estaría obligada a venderle a la contraparte (i.e., COLSEGUROS) todos sus bienes y derechos. En 1909 se creó la Compañía General de Seguros, que asumía riesgos de transporte, incendio, y navegación. Después de 11 años se fusiona con COLSEGUROS. En 1910 se abrió un nuevo ramo de seguros de accidentes y estaba en revisión la póliza de seguros para títulos de propiedad. Entre las décadas de los veinte y treinta, la industria aseguradora tuvo un mayor desarrollo y se crearon los seguros automovilísticos, de accidentes, y colectivos.

Entre 1930 y 1948, durante la Segunda Guerra Mundial, las políticas del Gobierno estuvieron dirigidas a estimular el desarrollo de aseguradoras de capital nacional, esto debido al conflicto internacional que había elevado los costos de los reaseguros del exterior y las primas de guerra representadas en mayores costos de las importaciones. Este efecto nacionalista hace que surja en 1938, la compañía La Andina de Seguros en el ramo de daños y en 1939 Seguros Bolívar en los ramos de vida y accidentes de trabajo (Junguito & Rodríguez, 2011). Hacia 1943, la Compañía Colombiana de Seguros de Vida tenía el 80% del total de pólizas de vida en todo el país. En 1944 apareció Suramericana y Granadina de Seguros, compañía que ofrecería seguros de vida y generales. En la década de los cincuenta se fundan ocho nuevas aseguradoras, y en la década de los setenta, seis más (Bravo & Fernández, 2011).

Ya habiendo presentes en el mercado un mayor número de aseguradoras, es como en 1949 se creó la Asociación Colombiana de Aseguradores (ASECOLDA), como resultado de la unión de 29 de las 31 compañías aseguradoras que operaban en el país en ese momento. La asociación estaba organizada en comités por ramos de seguros, donde se reunían los representantes de las compañías que explotaban el respectivo ramo para atender todos los asuntos referentes al mismo. ASECOLDA fue parte importante en el proceso de cumplimiento de las tarifas fijadas por la Superintendencia Bancaria (Junguito & Rodríguez, 2011).

En 1954 se creó la Reaseguradora de Colombia, de propiedad de las compañías de seguros nacionales, con el fin de obtener una mayor retención de las primas que eran cedidas en reaseguros al exterior. En 1961, la Asociación Colombiana de Derecho de Seguros (ACOLDESE) fue fundada en Bogotá, por un grupo de distinguidos profesionales del Derecho, con el propósito de agrupar a todos aquellos abogados interesados en el Derecho de seguros en Colombia (Bravo & Hernández, 2011).

Durante el primer quinquenio de la década de los sesenta, el país alcanzó ritmos anuales de crecimiento económico cercanos al 5% sostenidamente, lo que evidenció una situación económica sólida, aunque volátil, con dificultades cambiarias y fiscales. Por su parte, el Sector Asegurador en Colombia también presentó crecimientos importantes en las primas de seguros así como una dinámica sostenida. Entre 1967 y 1989, el Sector inició una firme transición desde el *intervencionismo* hacia la *liberación*, situación que fue aprovechada por un grupo de compañías aseguradoras para modernizar su oferta y dar cobertura a nuevos segmentos de mercados emergentes. Durante algunos años compitieron las compañías de seguros en un ambiente de libertad limitada. En 1976, se puso fin a los distanciamientos entre las compañías y se reunieron con el objetivo de crear la Federación de Aseguradores

Colombianos (FASECOLDA), agremiación que existe a 2015, conformada por la totalidad de compañías de seguros que operan en el país. Aunque el objetivo fundamental de la anterior ASECOLDA era mantener la uniformidad de tarifas y de las condiciones de las pólizas, el objetivo de FASECOLDA fue el de promover la industria al hacer presencia ante las autoridades de Gobierno, el Congreso, y las demás instituciones del país (Junguito & Rodríguez, 2011).

El comportamiento del Sector Asegurador en Colombia por ramos y tipos de compañías durante el resto de la década de los ochenta, registró un crecimiento mayor al de la economía del País. Esta década fue un periodo de importante auge para Suramericana de Seguros y de bajo dinamismo para COLSEGUROS, compañía que llegó a ser adquirida por el Grupo Santo Domingo, uno de los grupos económicos más importantes de la historia económica de Colombia. Durante la década de los noventa, el Gobierno Nacional introdujo una serie de reformas dirigidas a consolidar la estabilidad macroeconómica, orientar la economía hacia el exterior mediante la apertura comercial, la flexibilización laboral, la liberalización financiera, la eliminación de las distorsiones de precios, la apertura a la tecnología moderna, y costos de capital altamente competitivos (Junguito & Rodríguez, 2011).

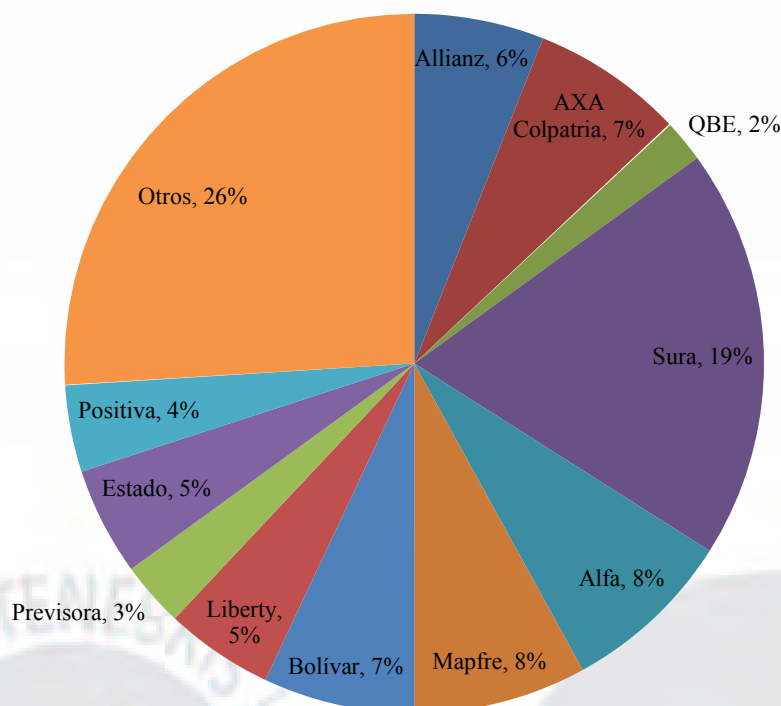
Estas reformas impactaron igualmente al Sector, especialmente a través de la atracción de inversión extranjera, presentándose cinco procesos de inversión entre 1991 y 1992. De mención especial es el proceso de entrada de AGF Grupo Allianz, que en octubre de 1999 compró el 60% de COLSEGUROS, quedando el 40% restante en manos del Grupo Empresarial Bavaria. Posteriormente, en enero de 2002 adquirió el capital restante. La apertura económica, también permitió la llegada de efectos adversos como los resultantes de la Crisis Asiática de finales de la década de los noventa, que resultaron en un crecimiento del



PIB de apenas 0.6% en 1998 y una caída del PIB en 1999 del 4.2%. El impacto en el Sector fue de un débil crecimiento de las primas de seguros del 3% y 2.8% respectivamente. Una vez sobrepasada la crisis de la década de los noventa, el promedio anual de crecimiento del PIB entre 2000 y 2007 se aceleró y fue de 4.6%. Como consecuencia, se presentó una evidente recuperación en la actividad aseguradora de Colombia, en los ramos de cumplimiento, terremoto, seguridad social, y personas, permitiendo que las primas emitidas se incrementaran por encima del PIB durante el período indicado (Junguito & Rodríguez, 2011).

La desaceleración de la economía colombiana entre 2008 y 2010, originada en el impacto adverso de la crisis inmobiliaria y luego financiera en el ámbito internacional, puso fin a la temporada de crecimiento que experimentó el país. El choque negativo de la actual crisis sobre la economía colombiana ha sido significativo sobre todo en el sector manufacturero, el comercio, y el empleo. Por estas mismas razones, los ramos de seguros más golpeados con la crisis han sido los de *daños*. Por otra parte, los ramos de la seguridad social mantienen desde el cierre de 2008 un crecimiento exponencial explicado por los ramos de rentas vitalicias. Dado el adecuado esquema de regulación y supervisión vigente, la apertura de la economía colombiana, su solidez macroeconómica, el favorable entorno social y político, y la consolidación de la seguridad democrática, las perspectivas del Sector son favorables (Junguito & Rodríguez, 2011).

***El Sector Asegurador en Colombia en la actualidad.*** En 2014, el Sector Asegurador en Colombia estaba conformado por 45 compañías de seguros las cuales ofrecían los productos de Vida y Seguros generales. De estas compañías, 27 son de capital extranjero. En la Figura 1 se muestra la participación en el mercado de las principales compañías aseguradoras.

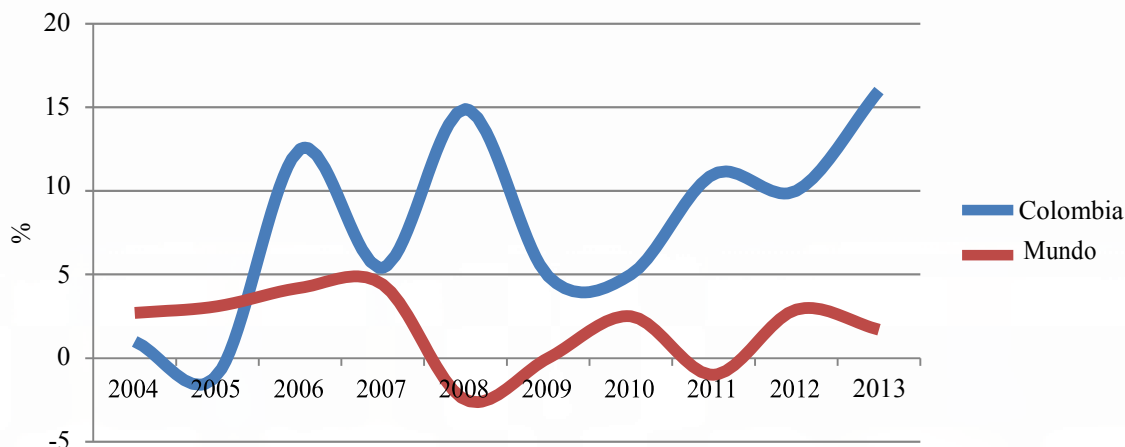


*Figura 1.* Participación de las principales compañías en el mercado asegurador colombiano a setiembre de 2014.

Adaptado de “Perspectivas 2015: Sector Asegurador Colombiano: Balance Positivo en 2014: Grandes Retos en Regulación y Crecimiento en 2015 (Informe de Perspectiva),” por Fitch Ratings, 2015. Recuperado de [http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp\\_7295.pdf](http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_7295.pdf)

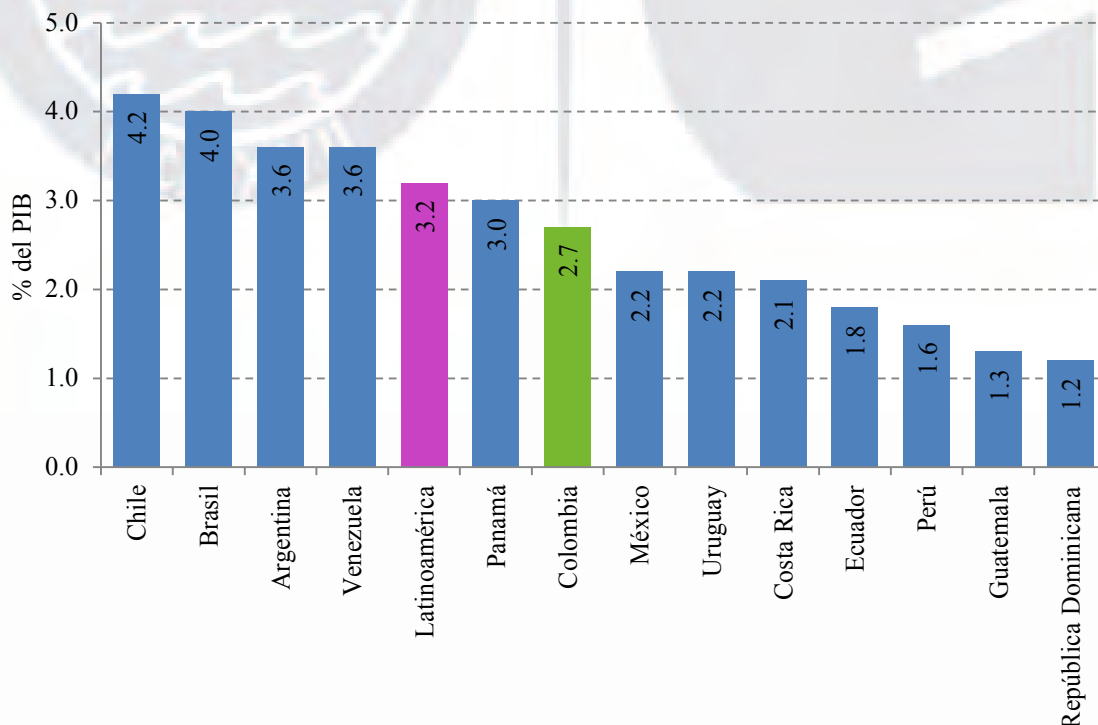
Un análisis más detallado sobre la composición y estructura del Sector Asegurador en Colombia se desarrolla en el Capítulo III.

Según FASECOLDA (2014a), la dinámica de la industria aseguradora en Colombia en los últimos años ha estado apalancada principalmente por el mejor comportamiento de la economía del país. Aspectos como la disminución del indicador de desempleo, la mayor penetración de los servicios bancarios en la línea de créditos hipotecarios acompañando así el crecimiento de los seguros de vida, el mejoramiento del nivel del ingresos de los ciudadanos, la recuperación del sector de vivienda, la ejecución de obras de infraestructura, junto con las conmutaciones pensionales de grandes empresas, cediendo sus pasivos pensionales al Sector y el crecimiento del sector automotriz, han sido factores determinantes en la evolución del Sector en los últimos años, y es así como se puede observar en la Figura 2 cómo la evolución del nivel de primas en Colombia ha sido superior al promedio mundial desde 2005.



*Figura 2.* Crecimiento real de las primas (calculadas en moneda local). Tomado de “La Industria Aseguradora en Colombia: Evolución y Perspectivas [Editorial],” por la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), 2014a. *FASECOLDA, 2014*, p. 7. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/4914/1401/3764/BinderRevistaF157w.pdf>

Por otro lado, la Figura 3 indica que en 2013 la penetración de las primas como porcentaje del PIB fue del 2.7% en Colombia, un nivel inferior al de países como Argentina y Venezuela, pero cercano a la media Latinoamérica.



*Figura 3.* Penetración en Latinoamérica 2013. Tomado de “La Industria Aseguradora en Colombia: Evolución y Perspectivas [Editorial],” por la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), 2014a. *FASECOLDA, 2014*, p. 9. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/4914/1401/3764/BinderRevistaF157w.pdf>

Según Avendaño (2015), haciendo un análisis más detallado sobre la evolución del indicador de penetración de primas en el PIB del país, se observa cómo en los últimos 14 años el Sector ha crecido más de un 40%, para llegar al 2.53% del PIB en 2014 con un total de \$19 billones COP de primas, tal como lo muestra la Figura 4.



Figura 4. Indicador de penetración de la industria aseguradora (primas como porcentaje del PIB).

Tomado de “La Industria Aseguradora en el Mundo y en Colombia 2014-2015,” por H. Avendaño, 2015. *FASECOLDA*, 2015(159), p. 36. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/6414/2860/5836/BinderrFasecolda159w.pdf>

Se debe destacar que durante este mismo período nuevos competidores inician operaciones en el país, motivados por la necesidad de crecimiento que sus países de origen no podían brindarles, innovando especialmente en los canales de comercialización y productos ofrecidos por compañías como Seguros Falabella, Old Mutual, AXA, entre otros.

Existen diversos indicadores para medir el desempeño del Sector y su dinámica, por ejemplo: la densidad del sector asegurador (primas por habitante en pesos colombianos), y la penetración del sector asegurador (valor de las primas emitidas sobre el valor del PIB). El último indicador es de especial relevancia, puesto que permite medir no solamente la situación actual del Sector, sino que también indica el potencial de crecimiento que existe, siendo entonces un indicador prospectivo. Esta condición particular se debe a que en una economía donde la cultura del seguro está ampliamente extendida (usualmente por el nivel de desarrollo e internacionalización de la misma), el nivel de penetración es alto e indica que un

amplio rango de las transacciones que componen el PIB se asegura bajo diferentes modalidades. En una economía con menores niveles de desarrollo como la colombiana, un nivel de penetración intermedio indica que aún existe un significativo rango de transacciones del PIB susceptibles de ser aseguradas, bien sea por ampliación de la cobertura o por la oferta de nuevos productos. Considerando lo anterior es que se ha decidido que este será uno de los principales direccionadores que marcará la orientación del planeamiento estratégico del Sector para los próximos 10 años, tal como se describe en el Capítulo II en la formulación de la visión del Sector.

## **1.2 Conclusiones**

Una vez analizada la evolución del Sector Asegurador en Colombia históricamente, se puede evidenciar cómo el mismo ha apoyado el crecimiento de la economía en sus diferentes etapas, desde las operaciones de transporte fluvial y marítimo incipientes, hasta la consolidación de las importaciones y exportaciones en los últimos años dado el proceso de modernización de la economía del país.

Asimismo, se puede identificar que la presencia de compañías aseguradoras internacionales ha sido un factor clave en el desarrollo del Sector en todas sus etapas de desarrollo.

En la medida que el país ha experimentado mayores niveles de desarrollo económico e internacionalización de la economía, indudablemente se han presentado mayores oportunidades de crecimiento en la industria aseguradora.

La consolidación de la seguridad democrática observada durante el período 2000-2008, tuvo una incidencia directa en las utilidades del Sector Asegurador en Colombia, puesto que la mayor estabilidad jurídica del país atrajo mayor inversión extranjera que a su vez requirió una mayor cobertura de seguros.

Un importante dinamizador del crecimiento del Sector es la política económica, fiscal, y social adoptada por el Gobierno Nacional. Por ejemplo, la legislación sobre pensiones,

salud, vivienda, infraestructura, y contratación estatal que están acompañadas de nuevos requerimientos del Sector en sus productos.

Se debe resaltar el impacto positivo de la función gremial de FASECOLDA en el desarrollo histórico del Sector, especialmente en tres áreas fundamentales: (a) la actualización de los productos y servicios a través de la difusión de mejores prácticas internacionales, (b) la promoción del crecimiento en el sector privado, y (c) el relacionamiento con el Gobierno Nacional con el fin de sincronizar la oferta de servicios del Sector con las políticas económicas, sociales, y fiscales del país.



## **Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

### **2.1 Antecedentes**

El contenido del presente capítulo tiene como objetivo identificar los direccionadores estratégicos del Sector Asegurador en Colombia a largo plazo. La adecuada definición de la misión, visión, formulación de valores, y adopción de un código de ética para el Sector, se configuran en piezas fundamentales para encaminar el inicio de la definición del planeamiento estratégico, y guían al mismo para cumplir las metas y objetivos trazados por la industria.

A 2015 el Sector Asegurador en Colombia no ha adoptado formalmente algunos de estos elementos, como son los casos de la misión y visión. Si bien FASECOLDA como entidad gremial, ha liderado diferentes procesos en el intento de establecer los mencionados direccionadores del Sector, no se ha logrado llegar a un favorable término en este proceso y existe aún un amplio camino por recorrer. No obstante lo anterior, se han identificado en el ámbito de gremio algunos antecedentes y referentes en temas del código de ética. Conforme a lo anterior, se consideran como pilares del planeamiento estratégico del Sector Asegurador en Colombia a: (a) la visión, (b) la misión, (c) valores, y (d) código de ética.

### **2.2 Visión**

A 2025, alcanzar una penetración de la industria aseguradora de 5.06% en el PIB del País, ampliando la cobertura del mercado actual, alcanzando nuevos segmentos de la población y la economía, ofreciendo productos innovadores, excelencia en el servicio, y siendo reconocidos como una industria sostenible y socialmente responsable.

### **2.3 Misión**

Apoyar el desarrollo y progreso económico del País, ofreciendo soluciones que contribuyan a la mitigación de los riesgos a través de productos que generen bienestar y seguridad a los colombianos de manera sostenible y socialmente responsable con el apoyo de tecnología avanzada, excelencia en el servicio, y talento humano altamente calificado,

asegurando la generación de valor para los stakeholders del Sector (i.e., clientes, colaboradores, inversionistas, proveedores, intermediarios, y sociedad en general).

## **2.4 Valores**

A partir de los pilares definidos anteriormente de misión y visión para el Sector Asegurador en Colombia, se considera que la definición de los valores debe estar íntimamente integrada con el alcance de estos direccionadores con el fin de apoyar la implementación y consolidación de la estrategia a desarrollar por el Sector. De esta manera, se definen los siguientes valores:

1. **Sostenibilidad:** Entendida como el hecho de obtener mejores resultados financieros cuando se compara la situación actual con la situación inmediatamente anterior, ello se logra mediante el mejoramiento en la eficiencia de los productos y el logro cada vez de mayor solvencia y estabilidad en todas las compañías del Sector.
2. **Vocación de servicio:** Logrando que todas las compañías del Sector persigan como prioridad el ser altamente resolutivas en sus acciones y tareas diarias que emprendan, buscando la excelencia en el desarrollo de todas sus actividades, y teniendo como premisa el cuidado de la relación con el cliente.
3. **Innovación hacia el mercado:** Generando constantemente mejores ideas y fomentando la creación de las mismas por parte de todos los involucrados en la cadena de valor del Sector, enfocados en satisfacer las cambiantes necesidades de los colombianos y a su vez, aplicando esta misma innovación a los procesos logrando el mejoramiento continuo de los mismos.
4. **Transparencia:** Conociendo los límites de la Ley y de confidencialidad de la información, siendo coherentes entre lo que se piensa, se dice, y se hace, promoviendo el diálogo veraz y franco, sin dobles intenciones, logrando el equilibrio en todas las situaciones a pesar que sean adversas para un agente específico y logrando actos abiertos, honestos, y oportunos donde no se oculte información.



5. Responsabilidad: Que hace referencia a la forma veraz, íntegra, y a conciencia en que todas las compañías del Sector deben actuar, cumpliendo sus políticas, normas, y procesos, actuando basados en principios y un marco legal que sirvan de apoyo para tomar las decisiones con argumentos en cada caso y asumir las consecuencias de estas decisiones.

## 2.5 Código de Ética

En el caso del código de ética, el Sector se apoya en dos documentos marco, uno de ellos *PSI: Principios para la Sostenibilidad en Seguros* (Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP FI], 2012), que enmarca las relaciones con clientes, proveedores, y demás grupos de interés dentro de principios que involucran las cuestiones ambientales, sociales, y de gobernanza.

El segundo documento, es el *Código de Gobierno Corporativo* (FASECOLDA, 2007), el cual recoge las necesidades de las diferentes compañías del Sector, fija los criterios básicos generales para regular la dirección, control, y gobernabilidad de las compañías. Este documento está a disposición de las aseguradoras y las mismas lo reconocen como un referente válido, no obstante han optado por acogerse al Código de Gobierno Corporativo de sus casas matrices o a los diseñados directamente por estas. Para el Sector Asegurador en Colombia también se tiene como guía este documento y luego de establecer la misión, visión, y los valores anteriores, se define el código de ética de la siguiente manera:

1. Lograr con la debida capacidad, rigor, y diligencia, el cumplimiento de las obligaciones que se derivan de los contratos suscritos con clientes y proveedores.
2. Cumplir estrictamente con los organismos de administración y control, inspección y vigilancia, así como con las leyes, obligaciones, normas, y estatutos que regulen la actividad del Sector, manteniendo relaciones abiertas y de cooperación con dichos organismos.

3. Garantizar la equidad y la no discriminación por parte de todos los entes de la cadena de valor, logrando el trato de todas las personas con integridad, dignidad, y respeto, sin importar su raza, sexo, o condición social, ideología política, o creencias religiosas.
4. Brindar completa veracidad en las ofertas de productos y servicios, así como la mayor claridad y suficiencia en la información entregada a clientes sobre los productos ofrecidos, así como a los accionistas y público en general.
5. Proteger la información confidencial de los clientes, aplicando las leyes actuales y respetando la divulgación de la misma.
6. Actuar oportunamente y de forma contundente frente a la corrupción y detectar conflictos de intereses de cualquier tipo, evitando que se ponga en duda la integridad y transparencia del Sector.
7. Apoyar con nuevos productos y mecanismos efectivos iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental y fomentar el desarrollo de tecnologías que ayuden a este fin.
8. Garantizar un sistema eficiente de atención a quejas y reclamos de los clientes previniendo en lo posible litigios con los mismos.

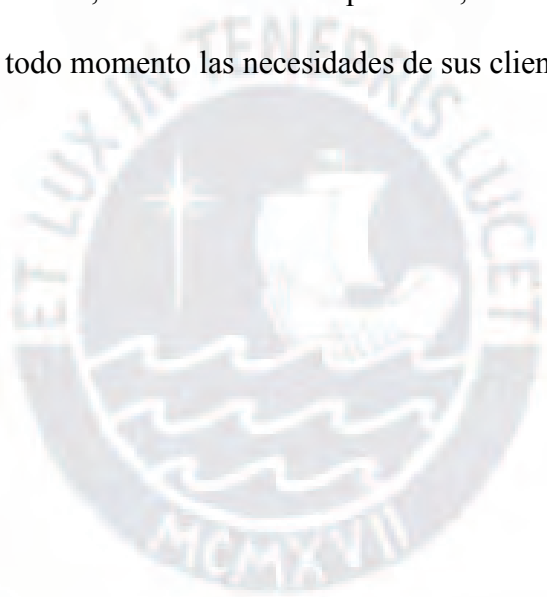
## **2.6 Conclusiones**

Una vez formuladas la visión, misión, el marco de valores, y los referentes de comportamiento del Sector implícitos en el código de ética, se tiene definida la base y directriz de lo que será el planeamiento estratégico del Sector Asegurador en Colombia a 2025.

El objetivo ambicioso de contribuir al crecimiento del país medido mediante su aporte en términos de primas en el PIB en 5.06% para 2025, determina retos importantes para el Sector, como el desarrollo de productos innovadores que atiendan las necesidades de los clientes con nuevos modelos de negocio que complementen a los tradicionales para el aumento de la rentabilidad y competitividad del mismo.

Situaciones particulares asociadas al riesgo climático, o el dinamismo de la economía en sectores como infraestructura y el crecimiento del país, traen consigo espacio de crecimiento del sector servicios, lo cual se traduce para el Sector Asegurador en Colombia en mayores ingresos en primas por la contratación de nuevas pólizas de cumplimiento, ingeniería, manejo, y automóviles, entre otros.

Por último, se considera que la definición de los valores y código de ética configuran la imagen que se intenta proyectar como sector y la forma cómo se quiere ser reconocido, y esto es, como un sector responsable, innovador, y que actúa con transparencia, atendiendo en todo momento las necesidades de sus clientes.



### Capítulo III: Evaluación Externa

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Relaciones Internacionales

Mediante el Análisis Tridimensional se buscan los vínculos entre el Sector Asegurador en Colombia y las relaciones de interés del país. De acuerdo con lo presentado en *The Relations of Nations* [Las Relaciones de las Naciones], se pueden considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar cuidadosamente en la *Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales* son: (a) los intereses nacionales, que se encuentran en el *Plan Nacional de Desarrollo*, donde el Gobierno se traza unos objetivos y metas y define su política exterior con países vecinos y aliados; (b) los factores del potencial nacional, que es la sumatoria de las fortalezas y debilidades internas de Colombia que permitirán determinar si se pueden alcanzar los intereses nacionales planteados; y (c) los principios cardinales, que son las oportunidades y amenazas externas sumadas a cuatro principios para entender el comportamiento del sistema del Gobierno (Hartmann, como se citó en D'Alessio, 2014), como se observa en la Figura 5.

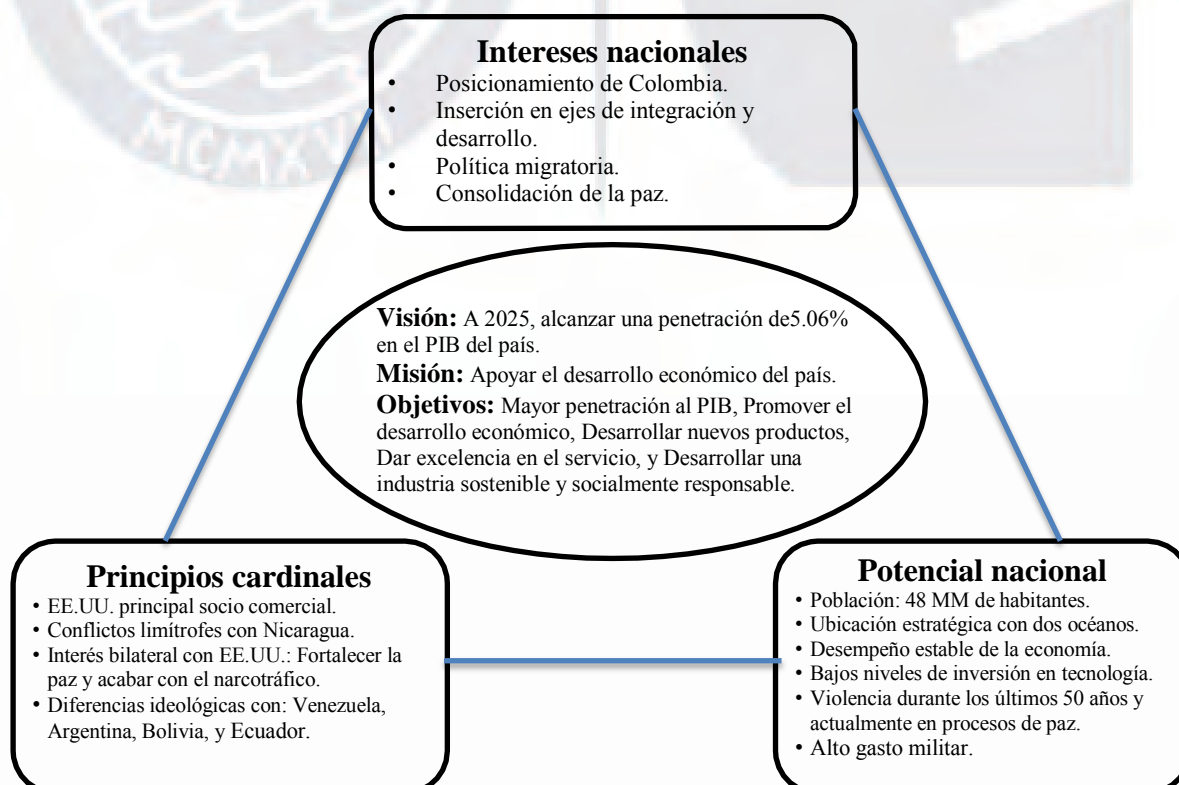


Figura 5. Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países.

Adaptado de "The Relations of Nations (6th ed.) [Las Relaciones de las Naciones]," por F. H. Hartmann, 1983. New York, NY: Macmillan.

### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales deben ser la guía para la política exterior, la económica, la de seguridad, y defensa que desarrollan los Gobiernos. Para el caso de Colombia, el *Plan Nacional de Desarrollo* es un documento en el cual se plasman los objetivos del Gobierno, los cuales posteriormente se evaluarán en lo que se refiere a su gestión. Se utiliza como base el *Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018*, en el cual los intereses nacionales son (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2011):

- Generar y aprovechar escenarios para el posicionamiento de Colombia en las dinámicas y temáticas mundiales;
- Avanzar en la inserción efectiva en los ejes de integración y desarrollo;
- Impulsar la política migratoria y fortalecer el servicio consular; y
- Consolidación de la paz en búsqueda de mayor inversión extranjera.

En la Tabla 1 se muestran los intereses nacionales de Colombia.

Tabla 1

#### *Matriz de Interés Nacional (MIN) Colombia*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Generar y aprovechar escenarios para el posicionamiento de Colombia en las dinámicas y temáticas mundiales.		* CA * Canadá * EU * Europa		* Asia
2. Avanzar en la inserción efectiva en los ejes de integración y desarrollo.		* Brasil	* Bolivia * Venezuela * Ecuador	* Panamá * Perú
3. Impulsar la política migratoria y fortalecer el servicio consular.		* E.U * Europa * China		
4. Consolidación de la paz en búsqueda de mayor inversión extranjera.			* EU * Europa	

*Nota.* \* Intereses comunes; \* Intereses opuestos.

### 3.1.2 Potencial nacional

**Demográfico.** La población nacional de acuerdo con el último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2005, era de 42'888,592 habitantes y en 2015 la proyección fue de 48'096'525. Del total de la población, el 49% son hombres y el 51% son mujeres. En nivel de educación, el 37.2% de la población han alcanzado básico primaria, el 31.8% secundaria, y el 11.9% superior y posgrado. La población sin ningún nivel de educación representa el 10.2%. El DANE realiza la *Encuesta Longitudinal de Protección Social* cada 2 años con el fin de medir dinámicas a lo largo del tiempo en relación con el sistema de protección social. Algunos resultados relevantes de la encuesta de 2012 son (DANE & Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014a):

- El 37.2% de los ocupados cotizaban a pensiones; y
- El 48.6% de la población total pertenecen al régimen contributivo y régimen especial.

**Geográfico.** Colombia está ubicada en una posición estratégica debido al acceso a los dos océanos al noroeste del continente de Sudamérica. Al norte limita con Panamá y el mar Caribe, por el Oriente con Venezuela y Brasil, al Sur con Perú y Ecuador, y por el Occidente con el océano Pacífico. Su extensión total es de 2'070,408 km<sup>2</sup>. El país está dividido en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá), además de contar con seis grandes regiones: (a) Andina, (b) Caribe, (c) Pacífica, (d) Orinoquia, (e) Amazonía, e (f) Insular (Banco de la República de Colombia, s.f.).

**Económico.** La economía colombiana se ha caracterizado por un desempeño estable a lo largo de su historia debido a un manejo macroeconómico consistente y responsable. Este desarrollo de la política económica se ha orientado con el actual Gobierno hacia dos objetivos centrales: (a) aumentar el ingreso para las familias colombianas, y (b) generar más empleos formales y de calidad. Para alcanzar estos dos objetivos, se ha diseñado la política

económica sobre la base de tres principios fundamentales. En primer lugar, mantener una economía abierta y de mercado, que permita que el país se beneficie de los acuerdos comerciales y logre ganancias en términos de productividad y desarrollo que impacten positivamente el crecimiento potencial de la economía. En segundo lugar, contar con el apoyo de un Estado promotor de la equidad y la competitividad, que distribuya eficientemente los bienes públicos y elimine las fallas de mercado. En tercer lugar, propender por la estabilidad macroeconómica que se manifieste en un crecimiento sostenido, una baja inflación, estabilidad financiera, y una consolidación de las cuentas fiscales (Fitch Ratings, 2014).

El entorno económico ha sido favorable en 2014 y continuó beneficiando la dinámica del Sector Asegurador en Colombia, el cual tuvo un crecimiento entre el 12% y 14%. Los impulsores de crecimiento no solo han sido las líneas de negocio de seguridad social, seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT), autos, y vida; sino también líneas de negocio como cumplimiento y responsabilidad civil. Esto debido al impulso que ha tenido el sector de infraestructura, mediante los proyectos que el Gobierno ha estado desarrollando y estructurando (Fitch Ratings, 2014).

**Desarrollo tecnológico.** El avance tecnológico de Internet, comunicación satelital y móvil, y banda ancha, han producido cambios importantes en sectores sociales, económicos, y educativos. Entre 2010 y 2013 Colombia tuvo un avance representativo en materia tecnológica en Latinoamérica que con el Plan Vive Digital del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) (programa para impulsar la adopción de Internet) en sus primeros años ha cumplido la metas planteadas. Ya se logró la meta de 700 municipios conectados a Internet con fibra óptica en 2014 y ahora se espera llegar a los 1,078 municipios (“Luces y Sombras,” 2013).

Según los resultados reportados en el *Reporte Global de Competitividad 2014-2015*, la calificación obtenida por Colombia en el pilar Preparación tecnológica (Factores que mejoran la eficiencia) presentó una variación positiva al pasar de la posición 87 a la 68, lo cual representa una variación relativa del 11.6%. Este contexto refleja una mejor percepción de los empresarios sobre el grado de disponibilidad de tecnología avanzada en el sector productivo; así como un avance en los indicadores que miden el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones en el país (DNP, 2014b).

Colombia en 2014 invirtió en tecnología el 0.19% del PIB, a su vez el Gobierno nacional planea duplicar la inversión en actividades de ciencia, tecnología, e innovación; y lograr invertir el 1% del PIB en 2018. Estos recursos ascenderán a \$8.8 billones COP (“Colombia le Apuesta a la Ciencia,” 2015).

***Histórico, psicológico, y sociológico.*** La cultura en Colombia es el resultado de la combinación de europeos (i.e., españoles en su mayoría), comunidades indígenas, y afrodescendientes. El problema social que más afecta a Colombia es la violencia de los últimos 50 años en medio de conflictos armados con guerrillas e influencias del narcotráfico. Según Mosquera (2014), existe una desigualdad social dada por la concentración del ingreso en un pequeño porcentaje de la población. Se estima que el 10% de los hogares con más recursos perciben más del 40% de los ingresos laborales, y el 90% obtiene el 60% restante. La razón de esta diferencia radica en la tasa de desempleo, la informalidad, y el nivel de salario.

***Organizacional y administrativo.*** En Colombia existen: el poder Legislativo, Ejecutivo, y Judicial. El primero está formado por el Senado y la Cámara de Representantes, que conjuntamente forman el Congreso. El segundo, está encabezado por el Presidente de la República, que cumple funciones de Jefe de Estado, Jefe de Gobierno, y suprema autoridad



administrativa. El poder Ejecutivo además está constituido también por los miembros del Gabinete y los directores de los departamentos administrativos. Finalmente, la *Constitución* prevé que la administración de justicia en Colombia está a cargo de la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo Estado, y el Consejo Superior de la Judicatura (Agencia EFE, 2014).

**Militar.** Colombia es el cuarto país de la Región con más incremento en gasto militar. La inversión se incrementó en 13%. La inversión militar en Latinoamérica aumentó en 2.2% en 2013 y un 61% en la última década. En el ámbito mundial se redujo 1.9% debido principalmente al descenso en el gasto de EE.UU. como consecuencia de: el fin de la guerra de Irak, el inicio de la retirada en Afganistán, y los efectos de los recortes aprobados por el Congreso en 2011 (Agencia EFE, 2014).

Pensando en el posconflicto, se necesita un ejército que ayude a la reconstrucción de la sociedad en las comunidades afectadas, con fuerzas encargadas de velar por la seguridad y mantener la paz. Aunque en los últimos 13 años se han fortalecido las fuerzas militares en cuanto a tecnología, el Estado ha invertido en proyectos educativos con la finalidad de elevar el nivel educativo en la fuerza pública, a través de la implementación de programas pertinentes a las necesidades (Macías, 2015).

### **3.1.3 Principios cardinales**

**Influencias de terceras partes.** Los terceros que tienen influencia en Colombia son EE.UU. (principal socio comercial). También tienen influencia los países vecinos como Venezuela, Perú, Ecuador, Brasil, y Panamá, por su semejanza cultural y su cercanía geográfica.

**Lazos pasados y presentes.** El conflicto marítimo entre Colombia y Nicaragua se remonta a 1928, cuando ambos países firmaron el Tratado Esguerra-Bárcenas, que establecía

que la Costa de Mosquitos y las islas de los alrededores pertenecerían al Gobierno de Managua, mientras que el Archipiélago de San Andrés y Providencia serían de propiedad colombiana (Centro de Estudios Latinoamericanos [CESLA], 2013).

La relación entre Colombia y Venezuela presentó su situación más álgida en la crisis diplomática de 2010. Sin embargo, debido a la intervención de la Organización de Estados Americanos (OEA) y de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) se pudo reestablecer la relación.

***Contrabalance de los intereses.*** Existen intereses comunes con diferentes países, uno de ellos es EE.UU. y su compromiso bilateral en fortalecer la paz y acabar con el narcotráfico. Cumplir con estos objetivos les permitirá a los países mencionados estrechar sus vínculos.

***Conservación de los enemigos.*** El manejo de las relaciones externas de Colombia en términos generales ha mejorado, especialmente en la aplicación estratégica y coherente de la política exterior con países fronterizos con los cuales tradicionalmente se han tenido discrepancias y problemas diplomáticos (i.e., Venezuela, Ecuador, Panamá, y Nicaragua).

Los acuerdos comerciales con los países mencionados estarían representando menos del 14% del intercambio del País con el extranjero. Diferencias diplomáticas, comerciales, y limítrofes son las que han marcado las relaciones históricamente (Colombia, ‘Acorralada’,” 2015):

- Venezuela: Políticas de controles de precios y tipos de cambio han afectado el comercio binacional. A junio de 2015 las exportaciones venezolanas cayeron 50%, mientras que las importaciones colombianas a Venezuela se redujeron el 30%;
- Panamá: Recientemente se han complicado las relaciones con este País, debido a que Colombia está presionando para lograr un convenio para evitar la doble imposición fiscal,

en el marco de las negociaciones de acceso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE);

- Ecuador: A comienzos del año 2015 Ecuador impuso una salvaguardia del 21% a las importaciones colombianas, a pesar de que ambos son miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). La balanza comercial favorable a Colombia ha caído 44.6%; y
- Nicaragua: La relación de Colombia y Nicaragua sigue marcada por el litigio marítimo en las Islas de San Andrés y Providencia.

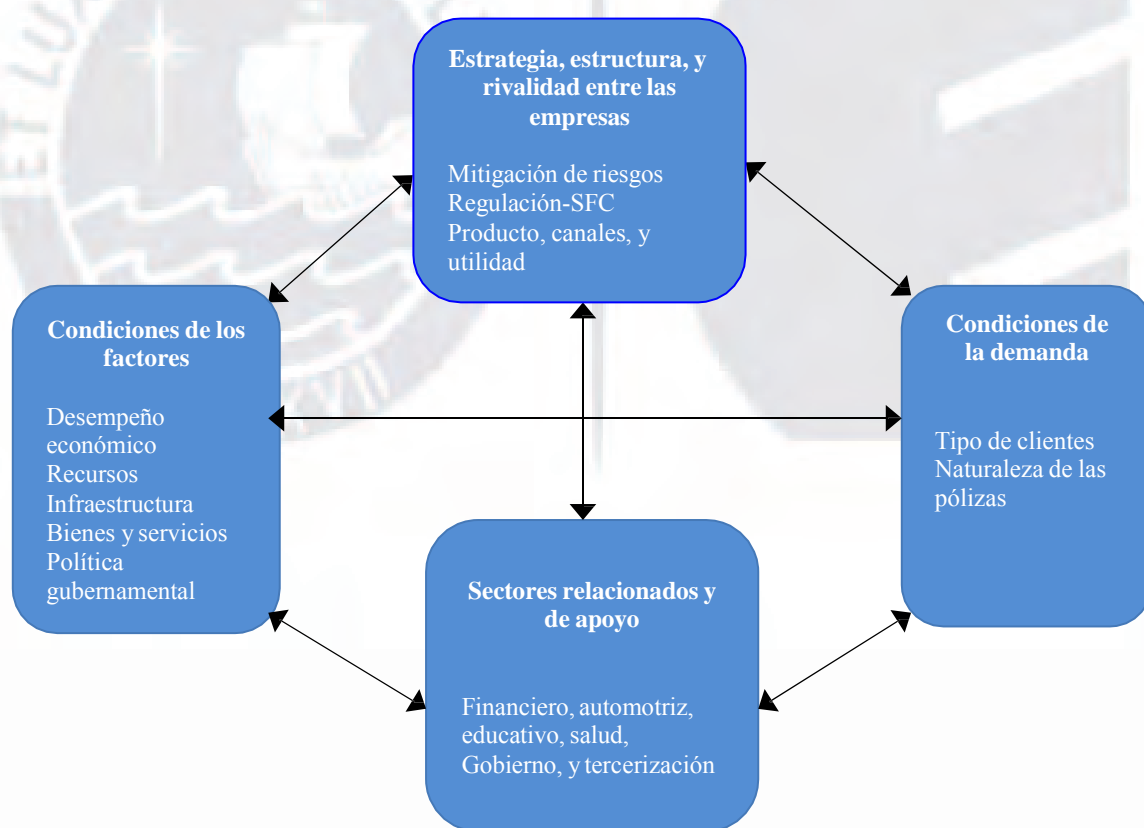
#### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Asegurador en Colombia**

Para los próximos años debido al crecimiento económico del país, reflejado en la disminución del desempleo y la mayor inversión extranjera, se espera un estímulo en los temas como seguridad social y seguro obligatorio de accidentes de tránsito y vida. Además, debido a los proyectos de infraestructura impulsados por el Gobierno, se contribuirá positivamente al crecimiento en primas de: (a) cumplimiento, (b) responsabilidad social, y (c) ramos de ingeniería (“Retos de las Aseguradoras,” 2015).

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Para poder identificar cuáles son los determinantes de las ventajas competitivas de Colombia y cómo estas pueden incidir en el Sector Asegurador, se tendrá como referencia *El Diamante de la Competitividad Nacional* diseñado por Porter (como se citó en D’Alessio, 2014), que se fundamenta en el análisis e interrelación de las cuatro fortalezas del Poder Nacional, tal como lo muestra la Figura 6; y que para el caso específico del Sector Asegurador se explican así: (a) condiciones de los factores, que identificarán los principales potencializadores de la economía colombiana que apalancan el crecimiento del Sector Asegurador; (b) condiciones de la demanda, que enmarca la segmentación de los clientes

potenciales de los seguros de acuerdo con los tipos de productos y ramos que ofrece el Sector Asegurador; (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, la cual indica el fin u objetivo del sector como tal, su estructura, y la dinámica entre las diferentes aseguradoras en el mercado atendiendo las condiciones de competencia por los productos ofrecidos por ellas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo, que soportan y complementan al Sector Asegurador en su crecimiento y desarrollo, tanto desde el punto de vista económico, como es el caso del sector financiero o desde el punto de vista estratégico, como lo podría ser el sector Gobierno al apoyar vía regulación y políticas de Gobierno la generación de nuevas oportunidades para el Sector Asegurador



*Figura 6.* Los determinantes de la ventaja nacional. Competitividad de las naciones-Modelo del Diamante.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

Asimismo, existen otras referencias, como la de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, como se citó en Consultoría de Proceso, 2015), que

define la competitividad de las naciones como la capacidad del sector productivo, las regiones, y la Nación para generar ingresos y niveles de empleo de manera sostenible, en condiciones de mercado abierto (Consultoría de Proceso, 2015).

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Con el fin de facilitar el análisis de los factores de producción de Colombia e identificando aquellos que tienen especial influencia en el Sector Asegurador, se han seleccionado cinco categorías.

**Desempeño económico.** La economía colombiana en los últimos años ha presentado un comportamiento positivo y saludable, es así como según cifras del DANE (como se citó en MINHACIENDA, 2014), el país mostró un comportamiento excelente para el tercer trimestre de 2014, llegando a un PIB de 5.1% y cerró el año con un indicativo de crecimiento superior a los países de la Región como Chile, Perú, y México. No obstante lo anterior, factores como la baja en los precios del petróleo no dejaron de impactar la evolución económica, lo cual impactó en el comportamiento de las exportaciones, apoyando así el déficit de balanza cambiaria que trajo como resultado una depreciación del tipo de cambio. Según Avendaño (2015), si bien para 2015 se proyectó una desaceleración de la actividad económica, entre el 3.5% al 4.2% del PIB, no estima que dicho decrecimiento no debería tener un efecto directo en el Sector Asegurador.

Para 2015 se proyecta un crecimiento en primas del Sector Asegurador en Colombia entre 8% y 10%, a pesar de la desaceleración de la actividad económica en general. El crecimiento estaría apalancado especialmente por unas proyecciones favorables de crecimiento económico especialmente en los ramos de: (a) seguridad social, (b) seguro obligatorio de accidentes de tránsito, y (c) vida grupo. Otros ramos, como cumplimiento, responsabilidad civil, y ramos técnicos, se esperan verse impactados favorablemente por la implementación de proyectos de infraestructura impulsados por el Gobierno (Fitch Ratings, 2015).

**Recursos.** Colombia posee diversidad de recursos:

- Ubicación geográfica privilegiada del país, con costas sobre los dos océanos promueve y facilita operaciones de intercambio con otros países.
- Mercado interno atractivo y en crecimiento, con más de 48 millones de habitantes de los que más de la mitad tienen menos de 40 años y con un poder adquisitivo creciente (DANE, 2015).
- Mano de obra calificada y de costo competitivo frente al entorno internacional.
- *Marca País* en evolución, de buena aceptación entre los inversionistas internacionales, y reconocimiento de grado de inversión por parte de las principales calificadoras de riesgo internacionales.

**Infraestructura.** Al igual que los recursos, la infraestructura también es un aspecto importante que se debe resaltar:

- Desarrollo de grandes obras de infraestructura en el país como parte de la política de Gobierno. Especialmente en construcción de nuevas vías terrestres (i.e., concesiones 4G), aeroportuaria, y portuaria.
- Inversión incipiente en sistemas de transporte de carga multimodales (i.e., carretera, río, y tren) que promete reducir los costos logísticos para procurar la competitividad de las industrias nacionales.
- Liderazgo regional en el sector de generación y distribución de energía eléctrica.
- Iniciativas regionales y nacionales de formación de clústeres tecnológicos en información, desarrollo de software, y aplicaciones para telefonía móvil.

**Bienes y servicios.** También es un aspecto relevante que se debe mencionar:

- Disponibilidad de plataformas de comunicaciones, centros de gestión de datos, y call centers de alta calidad y competitividad frente a la Región.
- Alta penetración de servicios públicos en zonas urbanas, con potencial de crecimiento en zonas rurales y poblaciones pequeñas e intermedias. Según A. Díaz (2014), con

indicadores como: 98.2%, 88.5%, y 94.7% de la población con acceso a: energía, acueducto, y celular respectivamente.

- Tendencia creciente hacia la bancarización y acceso a productos del sector financiero por parte de una población cada vez más amplia. Según A. Díaz (2014), 67.2% de la población tienen acceso al menos a un servicio financiero.

**Política gubernamental.** El Plan de Desarrollo del Gobierno del Presidente Santos para el período 2014-2018 se fundamenta en los postulados de Paz, Equidad, y Educación. Este Plan se estructura partiendo del entendimiento que la paz, la equidad, y la educación forman parte de una ecuación dinámica, en la que la paz favorece a la equidad y a la educación, la equidad propicia la paz y la educación, y la educación genera condiciones de paz y equidad. Para lograr una transformación de fondo del estilo de vida en Colombia, se requiere promover condiciones sociales y políticas para que la violencia, el conflicto armado, y la inseguridad ya no hagan parte de la agenda política del país. La violencia y la inseguridad además de afectar directamente la calidad de vida de los colombianos, desestimulan la inversión en el país, por lo cual siempre se ha sido creyente y se ha podido comprobar en otros países con conflictos armados, que la consolidación de la paz potencializa el desarrollo de la economía de un país (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014).

Para lograr los anteriores tres postulados el Gobierno ha trazado cinco grandes estrategias transversales (DNP, 2014):

1. *Infraestructura y competitividad estratégica.* Busca disminuir el costo país e incidir sobre los factores respectivos a las empresas que definen su desempeño y productividad para que Colombia se convierta en una de las economías más productivas de la Región; productividad que traería como consecuencia de ese dinamismo económico, el crecimiento del Sector Asegurador, que como siempre se ha podido observar que son paralelos.

2. *Movilidad social.* Enfocada en proyectos que propendan por el aumento en la calidad y cobertura del sistema educativo y de salud, junto con programas de generación de ingresos que apoyen la generación de empleo. Sería una estrategia que podría representar crecimiento para el Sector Asegurador en Colombia, especialmente en los seguros educativos y previsionales.
3. *Transformación del campo y crecimiento verde.* Busca una conservación y explotación sostenible de los recursos naturales, así como una estrategia integral de transformación y modernización del campo, considerando que es allí donde se concentran los principales problemas de violencia, narcotráfico, pobreza, educación, e infraestructura. Esta nueva visión del campo da espacio para la incursión de nuevos seguros como el agropecuario y agrario que tienen escasos años de ser implementados.
4. *Consolidación del Estado Social de Derecho.* Propende por la búsqueda y consolidación del Sistema Democrático en Colombia, protegiendo los derechos humanos y la justicia para todos los colombianos, como bases para consolidar la paz y la convivencia pacífica. Es una pieza fundamental para consolidar la seguridad ciudadana y con esto la confiabilidad para la atracción de capital extranjero.
5. *Buen Gobierno.* Persigue la consolidación de un país moderno, transparente, eficiente, y eficaz, con un Gobierno capaz de redistribuir recursos y oportunidades que puedan fomentar la equidad.

Como se aprecia, todas las estrategias de desarrollo están directamente relacionadas con las oportunidades de ampliar la base de productos y servicios del Sector Asegurador en Colombia.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

En los últimos años el Sector ha alcanzado un crecimiento promedio de 7.9% en primas emitidas y ha mostrado ser una industria rentable y con espacio de crecimiento, que en



ocasiones tiene comportamientos por encima del PIB del país (Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA], 2013). La creciente demanda por productos del Sector Asegurador en Colombia está condicionada por dos variables complementarias: (a) la caracterización de los clientes y (b) la naturaleza de las pólizas emitidas.

**Caracterización de los clientes.** En términos generales, los clientes de seguros pueden ser personas naturales o personas jurídicas. Las personas naturales adquieren seguros mayormente orientados a cubrir riesgos de impacto en la salud o el patrimonio familiar como seguros de vida, de accidentes, de educación, de salud, incendio, etc. Según cifras del DANE (como se citó en Grass, 2015), en su última *Encuesta Longitudinal de Protección Social* de 2014, en la que sondeó a 14,407 hogares colombianos, se identificó que un 4.4% del total de los hogares (i.e., 13.5 millones) tienen un Plan Voluntario de Salud. Y las características comunes en ese segmento de hogar fueron: (a) jefe de hogar mayor de 40 años, (b) hombre, (c) con educación de nivel superior, (d) casado, (e) empleado con más de 10 años de antigüedad, (f) con activos financieros, y (g) con hijos. Ubicados principalmente en las ciudades capitales como Bogotá, Antioquia, Cali, y Norte de Santander. El 50% de los hogares con este tipo de planes están en barrios de estratos medio-altos (i.e., Estrato 3 y 4).

Por otro lado, las personas jurídicas adquieren seguros principalmente condicionados al desarrollo de su actividad económica y es así como los productos más consumidos son las pólizas de: (a) cumplimiento, (b) manejo de anticipos, y (c) responsabilidad civil. También adquieren seguros relacionados con la protección de los activos de la empresa, incendio, terremoto, entre otros.

**Naturaleza de las pólizas.** El mercado asegurador ofrece diferentes tipos de seguros atendiendo la clasificación de los ramos previamente autorizados por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). De esta manera existen seguros voluntarios y de obligatoria suscripción. Los primeros se refieren a la cobertura que de forma voluntaria, adquiere un

cliente para mitigar los riesgos que percibe en su entorno o actividad económica. Los seguros obligatorios son aquellos exigidos por las autoridades para cubrir riesgos pensionales, de salud o de vida, o relacionados con el perfeccionamiento de negocios de carácter económico como vida para cubrir créditos hipotecarios, estabilidad de las obras para infraestructura, seriedad de la propuesta para contratación estatal, etc.

Asimismo, existen seguros de personas (i.e., vida) y de daños (i.e., generales o no vida), los cuales, si bien son semejantes por las características mismas de seguros, tienen especificaciones que los hacen que tengan un tratamiento diferente, desde el ejercicio prospectivo y actuarial (Instituto Departamental de Deportes de Boyacá, 2013).

*Seguros de daños.* Pretenden reponer por afectaciones sufridas en el patrimonio o bienes de las personas, por lo general su vigencia es a corto plazo. Dentro de esta clase de seguros, se encuentran los seguros de vehículo, hogar, pequeña y mediana empresa (PYME), entre otros (Instituto Departamental de Deportes de Boyacá, 2013).

*Seguros de persona.* Cubren riesgos relacionados con la vida o salud; por lo tanto, son, en general a largo plazo. Los productos más representativos de este ramo son los seguros de vida, accidentes personales o invalidez, entre otros (Instituto Departamental de Deportes de Boyacá, 2013).

La Figura 7 muestra el comportamiento de primas emitidas para el ramo de Generales en 2014, y su distribución por compañía de seguro en Colombia. La Figura 8 muestra el comportamiento de primas emitidas para el ramo de vida en 2014, y su distribución por compañía de seguro en Colombia.

En los últimos años, las líneas de negocio de seguro obligatorio han sido las responsables de apoyar el crecimiento del Sector Asegurador en Colombia, al haber tenido estas, crecimiento de dos dígitos por encima de lo que representó el Sector consolidado. De esta forma, más del 50% de las primas del Sector Asegurador provienen de seguros regulados como el SOAT, de seguridad social, riesgos laborales, previsionales, y rentas vitalicias, tal como se observa en la Figura 9 (Fitch Rating, 2015).

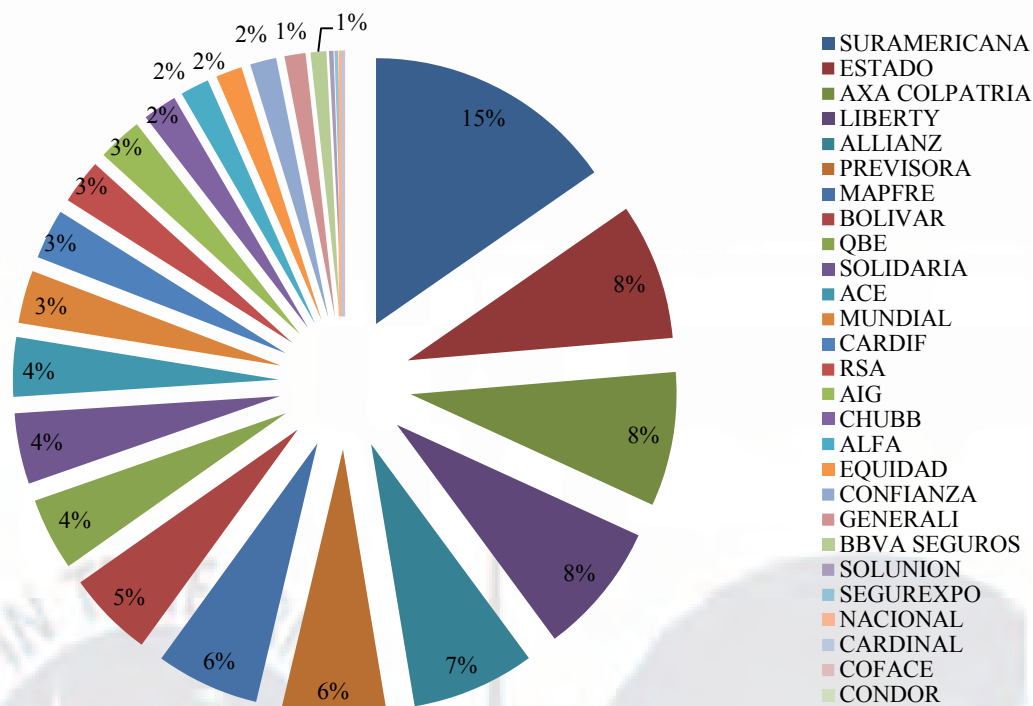


Figura 7. Porcentaje de primas emitidas por aseguradora 2014 (Generales). Adaptado de “Indicadores de Gestión,” por la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), 2014b. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/indicadores-de-gestion/>

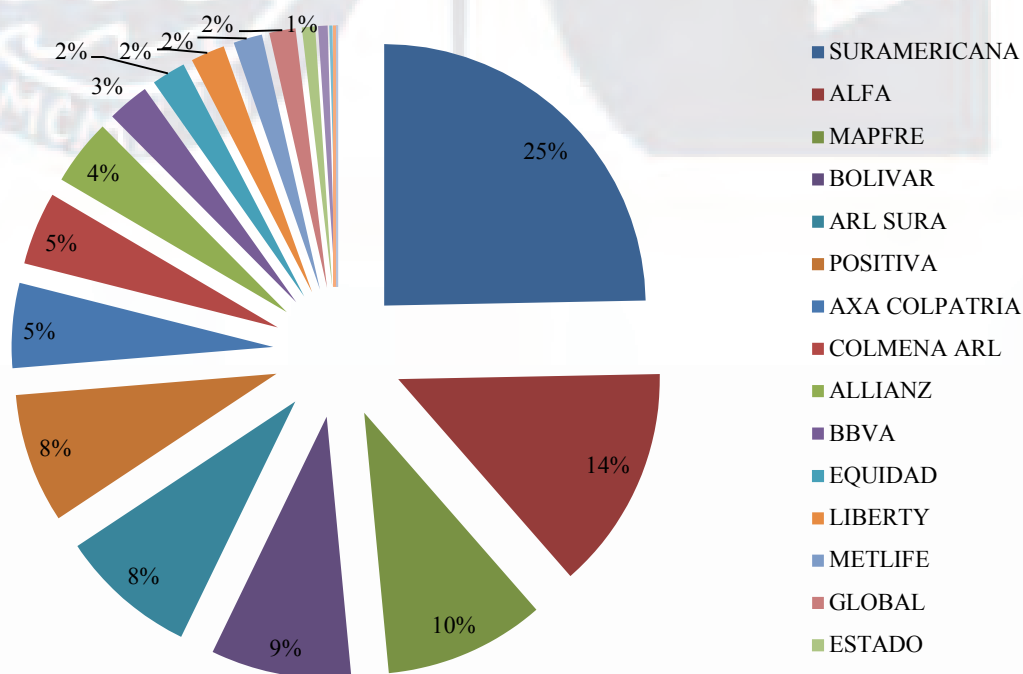
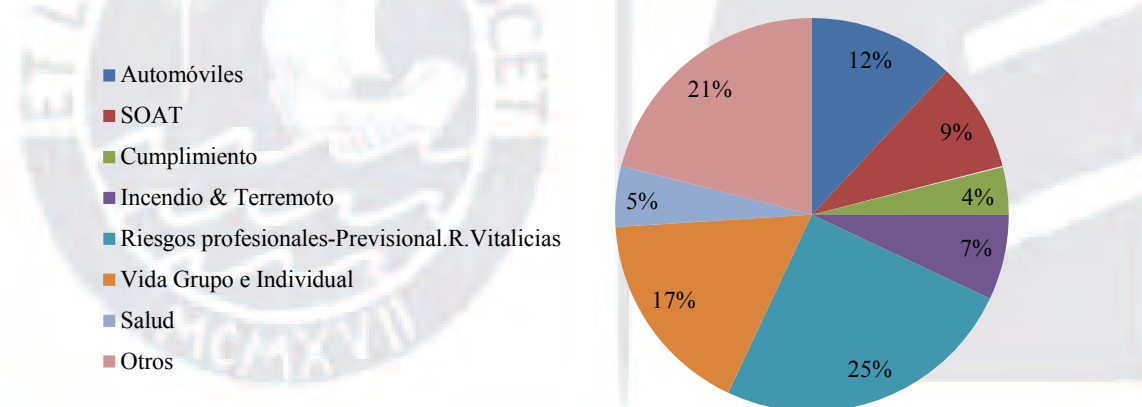


Figura 8. Porcentaje de primas emitidas por aseguradora 2014 (Vida). Adaptado de “Indicadores de Gestión,” por la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), 2014b. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/indicadores-de-gestion/>

La penetración del Sector Asegurador en Colombia es de 2.7%, pero disminuye al 1.8% si se retira del cálculo el SOAT y productos de seguridad social (Fitch Rating, 2015). Estos datos permiten tipificar la demanda del Sector Asegurador en Colombia como una demanda creciente, altamente dependiente de la obligatoriedad en la cobertura de riesgos direccionada por la legislación y las políticas del Gobierno Nacional. En segundo lugar, es una demanda que cuenta con alto potencial de desarrollo en el segmento de personas naturales, dada la presencia de tendencias como: (a) la bancarización, (b) reducción del desempleo, (c) aumento del poder adquisitivo, y (d) acceso a nuevos bienes y servicios. Finalmente existe un potencial de crecimiento de moderado a alto en el segmento de personas jurídicas a través de la identificación de nuevos riesgos y desarrollo de productos para acompañar el crecimiento de las transacciones en un ambiente globalizado.



*Figura 9.* Composición de primas. Total industria a setiembre 2014.

Adaptado de “Perspectivas 2015: Sector Asegurador Colombiano: Balance Positivo en 2014: Grandes Retos en Regulación y Crecimiento en 2015 (Informe de Perspectiva),” por Fitch Ratings, 2015. Recuperado de [http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp\\_7295.pdf](http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_7295.pdf)

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

**Estrategia.** El Sector tiene como objetivos generales la mitigación de riesgos y propender por la seguridad de los colombianos y en general sigue una estrategia dual direccionada a capturar la mayor presencia posible en el mercado con la emisión de pólizas obligatorias y fomentar la demanda en una población no tan activa en cuanto a contratación de seguros personales, mediante la ampliación de los canales de comercialización de productos innovadores.

**Estructura.** La estructura de la industria aseguradora puede describirse desde las siguientes perspectivas:



- *Número de participantes:* Más de 30 compañías aseguradoras conforman el Sector Asegurador en Colombia (FASECOLDA, 2015a), dentro de las cuales existen aseguradoras de capital nacional, extranjero, público.
- *Barreras de entrada:* Son relativamente bajas, los interesados en entrar en el mercado colombiano deben recibir aprobación por parte de la SFC, la cual se efectúa atendiendo el cumplimiento de requisitos legales, financieros, y técnicos.
- *Regulación:* La SFC autoriza los ramos asegurables, los productos ofrecidos, reservas técnicas y patrimoniales que deben tener las compañías; adicionalmente apertura y fomenta la libre competencia.
- *Tipo de productos:* Segmentación del mercado siguiendo el criterio principal de seguros de vida y de daños principalmente.
- *Canales de comercialización:* Agentes, corredores, sector financiero, corresponsales bancarios, aliados estratégicos como servicios públicos.
- *Generación de utilidades:* La principal fuente de generación de utilidades de las aseguradoras está representada como la diferencia entre el recaudo de primas y los costos operacionales más los siniestros pagados. Sin embargo, según Avendaño (2015), dicha rentabilidad por lo general no se produce por el resultado técnico de la operación misma, sino por los ingresos generados por el portafolio de inversiones. Para 2014 el Sector Asegurador en Colombia reportó \$19 billones COP de primas emitidas, lo que trajo un crecimiento nominal del 0.96% anual, aportando para este crecimiento en un mayor porcentaje los seguros obligatorios sobre los no obligatorios.

**Rivalidad de las empresas.** Los principales aspectos en las que se presenta la rivalidad entre los distintos participantes del Sector son: (a) la amplitud del portafolio, (b) el valor de las primas, y (c) los canales de distribución (especialmente las firmas corredoras de seguros). Las compañías aseguradoras en el ámbito mundial invierten anualmente altas

sumas de dinero en estudios de segmentación de mercado, para conocer cada vez más a sus clientes e identificar, comportamientos comunes, preferencias, estilos de vida, usos, actitudes, y hábitos de los consumidores potenciales. La información producto de estos estudios es usada por las aseguradoras para materializar alternativas de tendencias de consumo, que generan bien sea la creación de nuevos productos como la exploración de nuevos nichos de mercado. Las Tablas 2 y 3 son matrices que muestran el ranking de las 10 principales aseguradoras del país, con las coberturas ofrecidas en cada uno de los ramos, en término de seguros de daños y vida.

Tabla 2




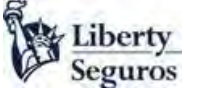






*Productos Aprobados de Seguros de Vida por Compañía*

	Compañía	Accidentes Personales	Colectivo Vida	Enfermedades de Alto Costo	Salud	Vida Grupo
1	 Seguros Generales Suramericana S.A.	X	X	X	X	X
2	 Seguros Alfa S.A.	X	X		X	X
3	 Mapfre Colombia Vida Seguros S.A.	X	X	X	X	X
4	 Seguros Bolívar S.A.	X	X		X	X
5	 ARP Sura	X	X	X		X
6	 Positiva Compañía de Seguros	X			X	X
7	 Seguros Colpatria S.A.	X	X		X	X
8	 Riesgos Profesionales Colmena S.A. Compañía de Seguros de Vida		X			
9	 Allianz Colombia	X	X	X	X	X
10	 BBVA Seguros	X			X	X

*Nota.* Adaptado de “Estudios del Sector Asegurador en Colombia,” por el Instituto Departamental de Deportes de Boyacá, 2013. Recuperado de <http://indeportesboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2014/05/ESTUDIOS-DEL-SECTOR-MINIMA-CUANTIA-007-2014-SEGUROS.pdf>

Tabla 3

## Productos Aprobados de Seguros de Generales por Compañía

	Logo	Compañía	Automóviles	Aviación	Corriente Débil	Incendio	Manejo	Montaje de maquinaria	Navegación y Casco	Responsabilidad Civil	Rotura de maquinaria	Semovientes	SOAT	Sustracción	Terremoto	Todo Riesgo Contratista	Transporte	Vidrios
1		Seguros Generales Suramericana S.A.	X			X	X	X	X	X	X			X		X	X	X
2		Seguros del Estado S.A.	X		X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	
3		Seguros Colpatria S.A.	X	X	X	X	X			X	X		X	X		X	X	X
4		Liberty Seguros S.A.	X		X	X			X	X	X		X	X	X		X	X
5		Allianz Colombia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
6		La Previsora S.A. Compañía de Seguros de Vida	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X
7		Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A.		X	X	X			X	X	X	X		X	X	X	X	X
8		Seguros Bolívar S.A.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9		QBE Seguros S.A.	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
10		Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda. Entidad Cooperativa	X			X	X	X		X	X		X	X		X	X	X

Nota. Adaptado de “Estudios del Sector Asegurador en Colombia,” por el Instituto Departamental de Deportes de Boyacá, 2013. Recuperado de <http://indeportesboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2014/05/ESTUDIOS-DEL-SECTOR-MINIMA-CUANTIA-007-2014-SEGUROS.pdf>

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La industria aseguradora ofrece productos y servicios altamente especializados debido a las diferentes disciplinas y sectores que intervienen y apoyan su adecuada gestión. Del mismo modo, el mayor desarrollo de los sectores que conforman el PIB y sus actividades complementarias exigen coberturas de riesgos en las operaciones involucradas, por tal motivo el mayor desarrollo de la economía nacional requiere del Sector Asegurador en Colombia un mayor grado de especialización y capacidad de prestación de servicios. Entre los sectores de apoyo más relevantes se pueden nombrar a:

**Sector financiero.** Es un sector crítico para la industria aseguradora, al menos en tres dimensiones:

1. *Generación de demanda:* El sector financiero genera nuevas oportunidades de negocio para las aseguradoras al ampliar la bancarización, extender la expedición de créditos personales y financiación a personas jurídicas, exigiendo la cobertura de seguros personales, de vida, de buen manejo de recursos, etc. Del mismo modo, se ha estado desarrollando como un importante canal de venta de seguros vinculado a productos financieros, lo que ahora se conoce como *Bancaseguros*.
2. *Operaciones:* La red financiera y bancaria es crítica para las operaciones de recaudo de primas, pago de servicios ofrecidos, y gestión misma de los recursos propios del Sector Asegurador en Colombia.
3. *Alianzas estratégicas:* El sector financiero se ha convertido en un aliado natural del Sector Asegurador en la evaluación de oportunidades de crecimiento, medio de captación de recursos e inversión extranjera, fuente de información para el diseño de nuevos productos, e identificación de riesgos potenciales a ser cubiertos.

**Sector salud.** Un factor importante en el crecimiento de la industria aseguradora en Colombia ha sido la modernización del régimen de Seguridad Social y la extensión en la



cobertura de servicios de salud. Las empresas prestadoras de servicios de salud (EPS) son actores clave cuando el asegurado requiere hacer uso de la cobertura de sus pólizas de salud, por lo que las compañías aseguradoras deben contar con una red amplia y de calidad para atender a sus asegurados. Este sector incluye también a los profesionales de la medicina que conforman los directorios médicos ofrecidos por cada asegurador. La red hospitalaria nacional (i.e., tanto pública como privada) es fundamental también para hacer efectivas las coberturas obligatorias contempladas en el SOAT.

**Sector Gobierno.** Es de suma importancia para el desarrollo de la industria aseguradora, mediante la regulación que emite el Gobierno Nacional en las áreas financiera, de riesgos, políticas sociales de salud, vivienda, y educación. Asimismo, sus políticas de Gobierno pueden generar nuevas oportunidades de negocio y direccionan el alcance de los productos y servicios. Por su parte a través de la SFC, el Gobierno ejerce la vigilancia y control del Sector.

**Sector automotriz.** El ramo de seguros de vehículos es uno de los más desarrollados y siniestrados del país, la mayoría de estos siniestros implican la entrada de los vehículos asegurados a talleres de mantenimiento y reparación donde se busca retornar los vehículos a las condiciones originales de operación. Para prestar un buen servicio, oportuno, y eficiente, las aseguradoras deben contar con una red de talleres de cobertura en el territorio nacional, que cuenten con la capacidad técnica, física, y económica para recibir los vehículos asegurados, repararlos, y entregarlos en el menor tiempo posible. Esta red de mantenimiento moviliza tanto a los concesionarios autorizados por marcas de vehículos, talleres generales independientes, e importadoras de piezas de repuestos que deben atender los servicios prestados por las aseguradoras.

**Sector educativo.** Las diferentes profesiones o carreras que deben confluir para el manejo del Sector Asegurador es amplia: derecho, ingeniería, administración, finanzas,

además de otras altamente especializadas como los estadísticos, actuarios, peritos, y evaluadores. La calidad y disponibilidad de profesionales especializados son críticas para competir en la industria, de manera que la oferta educativa especializada se convierte en un sector de apoyo fundamental. Las universidades más prestigiosas del país ofrecen especializaciones en seguros que cubren significativamente la demanda para las profesiones tradicionales. La industria a través de FASECOLDA ha creado también el Instituto Nacional de Seguros que cubre los requerimientos de educación para cargos técnicos, y la convocatoria a permanentes seminarios de actualización contribuye a mantener en vanguardia los conocimientos y prácticas necesarias para la actualización de conocimientos del personal de las aseguradoras.

***Tercerización de procesos.*** Para poder ofrecer una adecuada cobertura de un riesgo y atención de un siniestro, se deben verificar una alta cantidad de interacciones con los clientes, desde los contactos periódicos de recaudo de primas, expedición y entrega de las pólizas, atención de preguntas frecuentes, atención de reclamos, peritazgo de los siniestros, asistencia de emergencia, vehículos de reemplazo en caso de siniestro, hasta la asesoría jurídica necesaria. Dada la alta cantidad de disciplinas profesionales involucradas en cada etapa se hace altamente costoso para una aseguradora desarrollar internamente las capacidades para ser eficientes en cada una de ellas. Por lo anterior, el mismo Sector Asegurador ha ayudado a consolidar un importante sector de servicios tercerizados que apoyan a las compañías aseguradoras y otras industrias en operaciones de call centers, peritos, ambulancias, servicios jurídicos, etc., reduciendo los costos de transacción, permitiendo llegar a un mayor número de clientes y especializándose en funciones específicas. La competitividad de las compañías aseguradoras en estas áreas se enfoca entonces en su verdadera capacidad de coordinar proveedores externos y de monitorear la prestación del servicio que se ofrecen a los clientes a través de dichos terceros.

### 3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Asegurador en Colombia

El favorable desempeño de la economía del país en los últimos años ha apoyado una reducción de la tasa de pobreza, el aumento del ingreso per cápita de los colombianos y con ello al igual que en otros países de Latinoamérica, se ha dado el contexto para el crecimiento de una nueva clase media que está direccionando una nueva tendencia en el consumo de productos y servicios (Avendaño, 2015). Estos factores indudablemente atraen una mayor demanda de seguros y así se puede observar en la Figura 10 donde se muestra el comportamiento del *indicador de densidad de la industria aseguradora*, en los últimos años en Colombia.

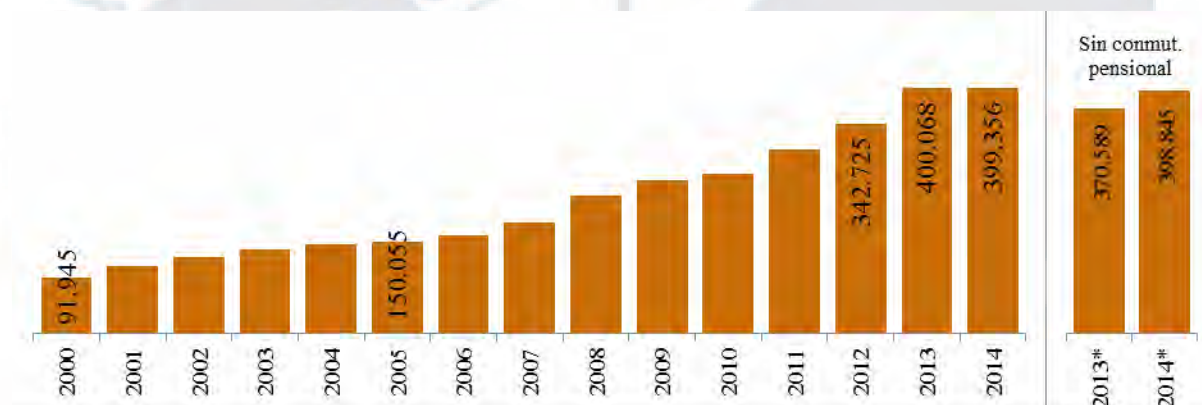


Figura 10. Indicador de densidad de la industria aseguradora (primas por habitante en pesos colombianos).

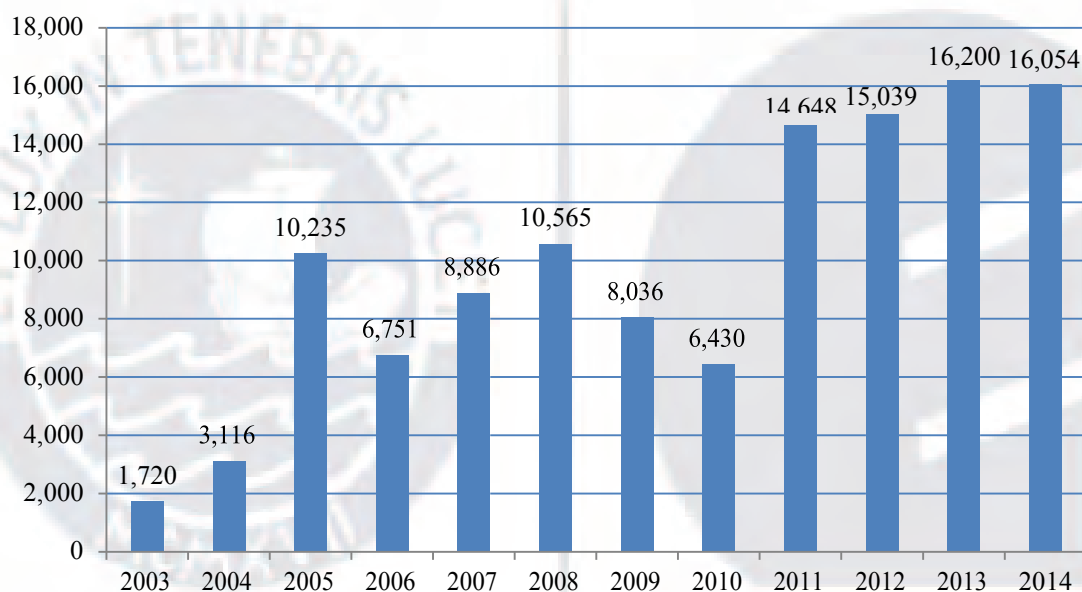
Tomado de “La Industria Aseguradora en el Mundo y en Colombia 2014-2015,” por H. Avendaño, 2015, p. 36, *FASECOLDA, 2015*. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/6414/2860/5836/BinderrFasecolda159w.pdf>

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

Uno de los mayores desafíos de un proceso de gestión estratégica se basa en la importancia del entendimiento del entorno y en dimensionar el alcance y posibles impactos de este en el Sector, identificando las oportunidades y amenazas, para construir planes de acción encaminados a garantizar la sostenibilidad del mismo a largo plazo. Es importante entonces hacer un análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas (E), para una asertiva toma de decisiones.

### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

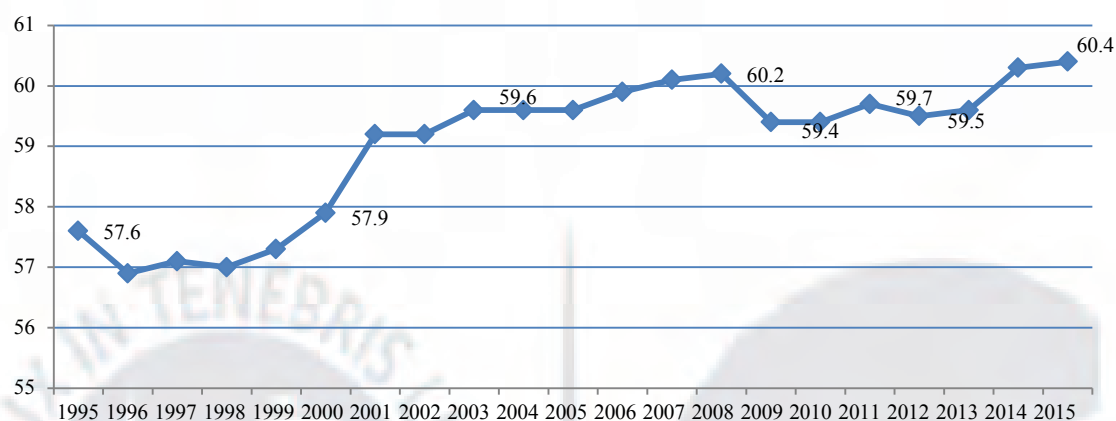
Colombia se ha caracterizado por ser una nación democrática con estabilidad en sus instituciones y equilibrio de sus tres poderes: (a) legislativo, (b) ejecutivo, y (c) judicial. En los últimos años la economía ha mostrado indicadores de crecimiento importantes (posterior al 2009 el promedio ha estado por encima del 4%), convirtiéndose en un país atractivo para la llegada de nuevos capitales, como se observa en la Figura 11 donde se muestra el comportamiento creciente de la inversión extranjera directa en los últimos 4 años.



*Figura 11.* Flujos de inversión extranjera directa en Colombia (en millones US\$). Tomado de “Flujos de Inversión Directa: Balanza de Pagos: Inversión Extranjera Directa en Colombia,” por el Banco de la República de Colombia, 2014a. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/C1flujoinv.xls>

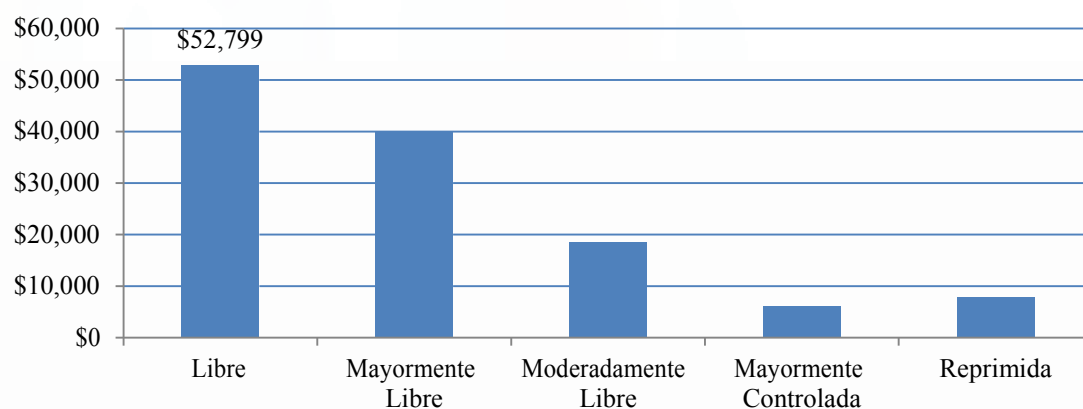
Progresivamente el país fortalece su imagen internacional y empieza su ascenso en el ranking de naciones con libertad económica, ubicándose en 2015 en el lugar 28 de 178 naciones evaluadas, con un puntaje de 71.7, superando el promedio regional (i.e., Centroamérica y Suramérica) el cual se sitúa en un 59.7 y mundial de 60.4 (ver Figura 12), y solamente precedida por Chile con 78.5 quien ha ostentado el liderazgo de la Región en los últimos años y se destaca por estar en el Top 10 de los países con mayor libertad económica en el ámbito mundial (Miller & Kim, 2015).

El país afronta desafíos importantes en corrupción, permeabilidad del sistema judicial, y política fiscal, tópicos en los que se debe trabajar para continuar por la senda del crecimiento, asegurar la sostenibilidad del mismo, y continuar el camino hacia la categoría de *países libres en materia económica*.



*Figura 12.* Puntaje promedio: Índice de libertad económica en el ámbito mundial. Adaptado de “Puntos Destacados del Índice 2015 de Libertad Económica: Fomentando Oportunidad Económica y Prosperidad,” por T. Miller y A. B. Kim, 2015. Recuperado de [http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights\\_Spanish.pdf](http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf)

Paralelamente, se puede encontrar el comportamiento del PIB per cápita de acuerdo con la categoría en la cual se encuentre catalogado cada uno de los países (ver Figura 13). La brecha en el ingreso de las economías libres versus las reprimidas es el reflejo de los resultados de políticas y planes de Gobierno enfocados en el bienestar, progreso, y prosperidad de sus habitantes.



*Figura 13.* PIB per cápita: Paridad de poder adquisitivo. Adaptado de “Puntos Destacados del Índice 2015 de Libertad Económica: Fomentando Oportunidad Económica y Prosperidad,” por T. Miller y A. B. Kim, 2015. Recuperado de [http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights\\_Spanish.pdf](http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf)

Consecuentemente, la evolución positiva de Colombia es el resultado de un mejor desempeño de la economía. Las principales variables macroeconómicas muestran un comportamiento dinámico, y su crecimiento sobresale en la Región manteniendo una imagen institucional sólida. Se deben destacar aspectos como: la disminución progresiva del desempleo, el incremento del ingreso per cápita, un manejo adecuado del gasto público, entre otros.

La institucionalidad y estabilidad del país ha sido ponderada en la última década. La política monetaria está bajo la orientación de una Junta del Banco Central que opera de manera independiente al Gobierno, aunque el Ministro de Hacienda es un miembro más en la definición de sus políticas, su labor primordial reside en el manejo y control de la inflación a los niveles de acuerdo con la evolución de la economía pero propendiendo por la estabilidad del crecimiento sostenido del PIB, que se muestra sólido a pesar de los vaivenes internos y a los efectos del comportamiento de otros países con los que Colombia tiene relaciones comerciales y flujos de capitales importantes. Posterior a 2009 se observa el crecimiento sostenido del PIB con un promedio superior al 4%, como se observa en las Figuras 14 y 15.

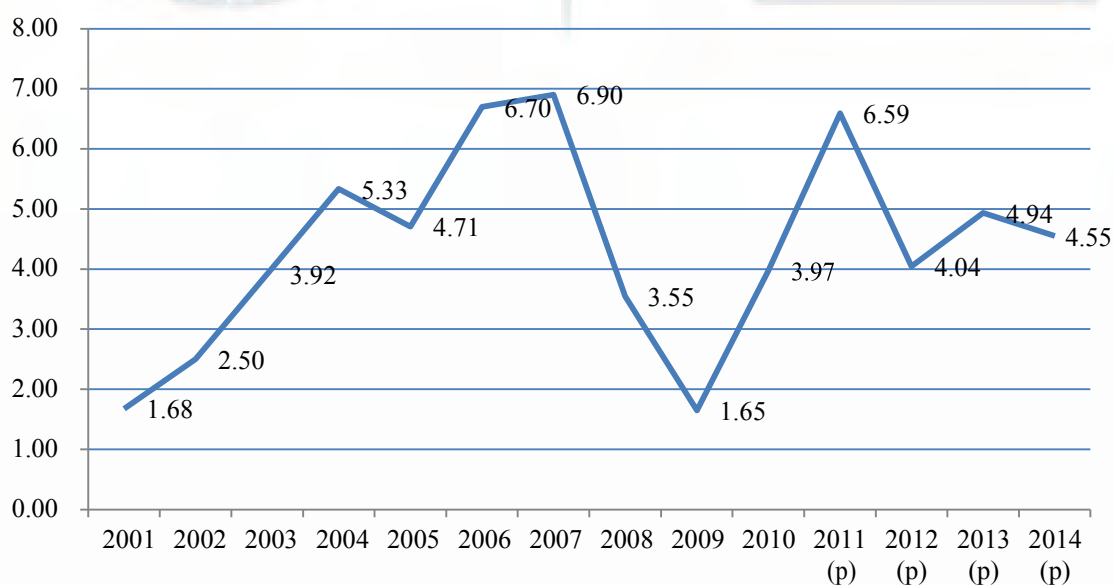
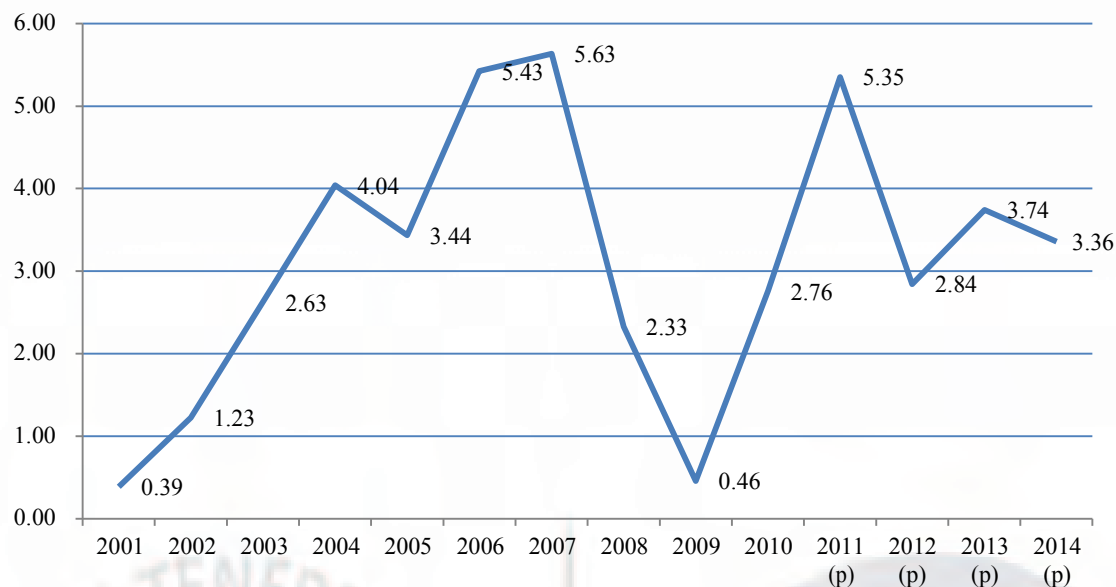


Figura 14. PIB total (variación anual).

Adaptado de "PIB. Metodología Año Base 2005," por el Banco de la República de Colombia, 2010. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>



*Figura 15. PIB por habitante (variación anual).*  
Adaptado de “PIB. Metodología Año Base 2005,” por el Banco de la República de Colombia, 2010. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

En contraste con la positiva evolución política y económica del país, Colombia representa uno de los pocos países en el mundo con un conflicto armado interno. El surgimiento de grupos subversivos, su crecimiento, y continuos ataques tanto a la infraestructura física del país, como la afectación a la clase empresarial mediante extorsiones y secuestros, hasta situaciones extremas de acoso y ataques a comunidades, con destrucción de localidades enteras, muertes continuas de ciudadanos inocentes, y afectación directa al desarrollo local, entre otros; han llevado a que los diferentes Gobiernos hayan intentado por diversos caminos procesos de paz (DNP, 2007).

Durante la administración de Andrés Pastrana Arango (1998-2002), se planteó una zona de distensión para negociar. No obstante; el principal grupo guerrillero, Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), aprovechó estos espacios para rearmarse y mantener una agresiva presencia de afectación a la infraestructura y a la población civil. Sin embargo, el Gobierno por su parte logró la solidaridad internacional y se inició un Plan de ayuda por parte del Gobierno Americano mediante el llamado *Plan Colombia* que permitió la adquisición de recursos para modernizar tanto el armamento de las fuerzas militares como las prácticas de estrategia y combate para enfrentar a la subversión (DNP, 2007).

El siguiente Gobierno, presidido por Álvaro Uribe Vélez desarrolló una política de Seguridad Democrática cuyo pilar principal se centraba en el abierto enfrentamiento a los grupos irregulares, devolviendo la confianza a la sociedad a través de golpes estratégicos con la baja de los principales cabecillas de la organización criminal. El país observó que el clima institucional y el marco político y jurídico permitían mejores condiciones para la inversión. En efecto, paralelamente mientras se afianzaba el combate a las amenazas subversivas, los indicadores de crecimiento económico reflejaban un entorno más optimista pero en medio de la confrontación con el consiguiente aumento de recursos públicos para mantener abiertamente escenarios de combate ligados al aumento permanente de las fuerzas armadas y un acelerado incremento en el gasto militar. Las medidas adoptadas tuvieron el respaldo popular y de las fuerzas productivas del país, por lo cual mediante una Reforma Constitucional se logró implementar la reelección presidencial por un término igual al tradicional de 4 años y de esta manera se aseguraba la continuidad en las políticas adoptadas tanto en el enfrentamiento con la insurgencia como en los frentes social y económico (DNP, 2007).

Para 2010 y a través de un proceso de votación y elección democrática, fue designado como nuevo Presidente, Juan Manuel de Santos quién se desempeñó como Ministro de Defensa en el Gobierno de Álvaro Uribe. El nuevo Gobierno estaba abocado a la decisión de mantener el esquema anterior, estos es de profundizar el conflicto armado o siendo consciente del debilitamiento militar de la organización subversiva, iniciar un proceso de negociación en búsqueda de la paz que los colombianos perdieron hace más de 50 años. En efecto, año y medio antes de finalizar el período presidencial se iniciaron los diálogos en Cuba, definiendo cinco grandes temas de discusión que permitan cerrar este largo camino hacia un país en paz. Nuevamente y mediante una jornada electoral, se registró la reelección del Presidente con el claro mandato de continuar los diálogos como su principal propuesta en la campaña. Luego de dos años y medio, se han logrado importantes avances y acuerdo en tres de los cinco



puntos de la agenda: (a) desarrollo rural (junio de 2013), (b) participación política (diciembre de 2013), y (c) drogas ilícitas (mayo de 2014). Los dos puntos pendientes son: (a) la terminación del conflicto y (b) la reparación a las víctimas (actualmente en negociación) (DNP, 2011).

**Aspectos regulatorios.** El aspecto regulatorio ha acompañado el crecimiento, retos, y oportunidades del Sector a través del tiempo; es así como la actividad aseguradora en Colombia se encuentra regulada bajo los parámetros de funcionamiento, vigilancia, y control, contenidos en el marco legal del país. Para efectos de cumplir con las disposiciones de funcionamiento, el Gobierno Nacional ha expedido la Ley 45 de 1990 mediante la cual se determinan las condiciones generales para desarrollar la actividad aseguradora, propiciando mayor competitividad y eficiencia. En los aspectos normativos, es necesario resaltar el Artículo 77 que establece permitir las condiciones de mercado para determinar las tarifas en las primas a concertar entre los agentes involucrados (SFC, 2013).

Los aspectos de control y seguimiento están a cargo de la SFC quien vigila y controla su actividad, adoptando buenas prácticas internacionales, con el fin de proteger al consumidor final entre otros.

En el inmediato futuro, el Sector Asegurador en Colombia enfrenta desafíos en materia regulatoria que giran en torno a aspectos fundamentales como (SFC, 2013):

- Desarrollar y adoptar mejores prácticas en la estimación de las reservas técnicas de manera estandarizada para el Sector. Este aspecto se encuentra relacionado con la ampliación de los riesgos amparados, su dimensión, y la responsabilidad frente a los eventuales siniestros que llegaran a presentarse. Las nuevas metodologías en el cálculo de dichas reservas deben corresponder a estimaciones prudentes entre las coberturas requeridas y el respaldo correspondiente a mantener por parte de las compañías aseguradoras.

- Cumplimiento de los tiempos establecidos por parte del Gobierno para el cambio en sus reportes financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Las implicaciones en materia de causación y registro de su actividad, representan otro importante reto y tienen explícito una considerable inversión de recursos para este ajuste.

Estos cambios regulatorios demandarán importantes inversiones no solo en materia de capital, sino en nuevas asignaciones en tecnología y personal técnico de mayor calificación. Su implementación en el tiempo de manera coordinada entre el ente regulador, las instituciones gremiales y en particular las compañías aseguradoras, permitirán que el Sector Asegurador en Colombia se mantenga como líder en Latinoamérica.

Un Sector Asegurador a la vanguardia en el crecimiento de la oferta con portafolios cada vez más personalizados y paralelamente con el mayor desarrollo económico, aportará a Colombia: (a) mejores condiciones en materia de responsabilidad para sostener índices superiores de participación de la industria; y (b) al gasto público mediante la acometida de grandes obras de infraestructura que permitan al país aliviar su preocupante rezago y aumentar de esta manera su competitividad confrontando a un mundo más globalizado y capaz de enfrentar asertivamente los desafíos de la competencia internacional en el desarrollo de los tratados de libre comercio (TLC).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

La principal herramienta de manejo monetario ha estado representada en el ajuste a la tasa de interés interna. En efecto, el control a la oferta monetaria se ha manejado en torno a la *tasa de intervención* del Banco de la República (i.e., Banco Central de Colombia). La Junta Directiva, en reuniones periódicas analiza mediante seguimiento del comportamiento de la economía, sus perspectivas, así como la evolución y comportamiento de la economía en países que representan impactos en *cuenta corriente* de la *balanza de pagos*.

El Banco Central de Colombia ha mantenido la estabilidad de tasas desde setiembre de 2014, no obstante manifiesta su inquietud en torno a la desaceleración de la actividad

productiva y las perspectivas de desempeño de la economía para este año; paralelo a esto el mercado empieza a mostrar un repunte en la inflación que parecería no ser transitorio, de mantenerse la aceleración en los precios, seguramente el emisor tendrá espacio para revisar una política monetaria menos expansiva, lo cual cambiaría el panorama de estabilidad de tasas que se ha observado en los últimos meses como se muestra en la Figura 16.

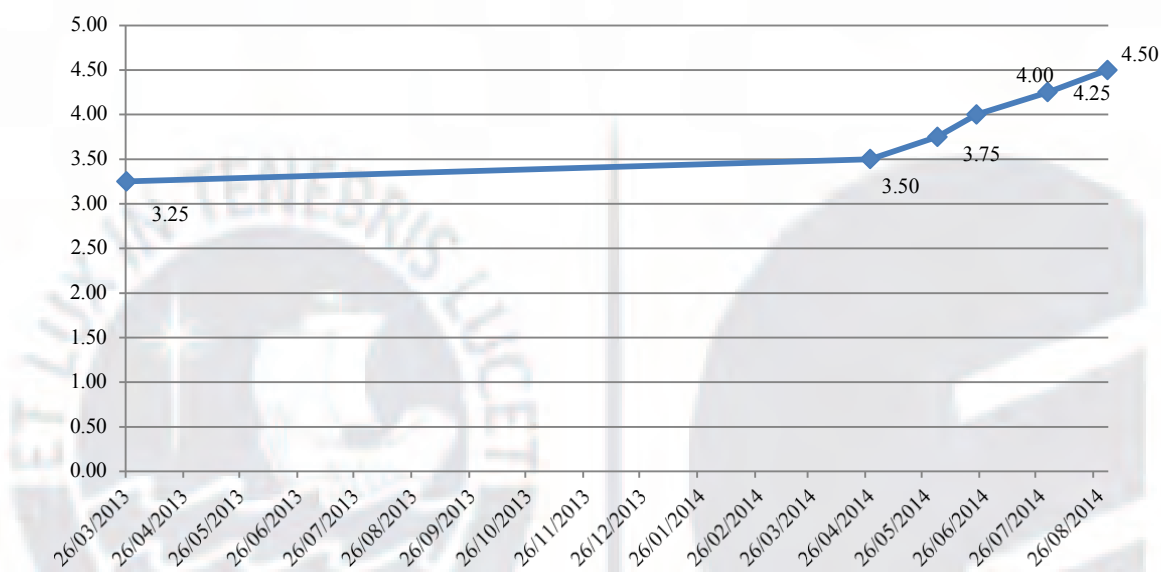


Figura 16. Tasa de intervención política monetaria.

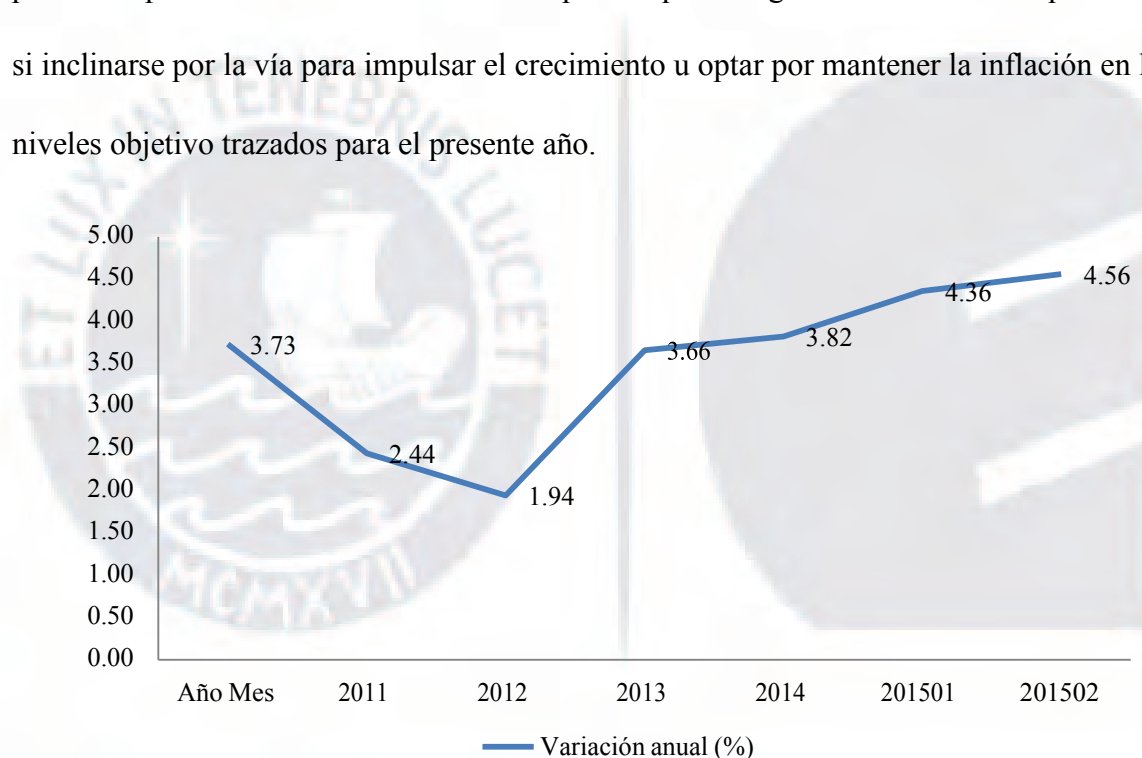
Adaptado de “Tasas de Intervención del Banco de la República,” por el Banco de la República de Colombia, 2013a. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_tas\\_intervencion.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_intervencion.htm)

Las principales variables macroeconómicas reflejan un comportamiento estable, y las medidas de política monetaria así como la estabilidad política son percibidas favorablemente por la comunidad que está registrando a su vez, un consistente aumento en la demanda interna, menor desempleo, crecientes niveles de ahorro e inversión en actividades productivas. El aumento de pedidos y existencias de la industria complementan de manera importante el flujo de inversión extranjera.

Los niveles de inflación en el país muestran ajustes estructurales en los últimos años. Para 2003 Colombia observaba ratios de 9% en inflación moderada respecto a niveles superiores al 20% registrado a comienzos de la década de los noventa. Es así que el nivel de

inflación en 1989 sobrepasó el 26%. Para 2012, 2013, y 2014 este indicador clave en una economía con políticas de ajuste y mucho más estructurado y sólido, registró niveles de 2.44%, 1.94%, y 3.66% respectivamente.

Para 2015 el rango de meta de inflación establecido por el Banco de la República de Colombia sería ubicarse entre un 3% y 4%, sin embargo en marzo la inflación total alcanzó el 4.56% (ver Figura 17), las mayores presiones se concentraron en alimentos y salud. El panorama para el Banco Central es retador puesto que en algún momento tendrá que decidir si inclinarse por la vía para impulsar el crecimiento u optar por mantener la inflación en los niveles objetivo trazados para el presente año.



*Figura 17.* Inflación: Variación anual (%).

Adaptado de “Índice de Precios al Consumidor (IPC),” por el Banco de la República de Colombia, 2013b. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see\\_precios\\_ipc.htm](http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_precios_ipc.htm)

Para el período mencionado, también se pueden observar índices muy favorables en materia de desempleo. La tasa de desocupación bordeaba el 17% en 2003, 11 años después los niveles de desempleo muestran una tendencia decreciente que podría continuar para los próximos años con un descenso menos pronunciado (ver Figura 18). El control de este indicador es uno de los grandes retos de la política económica del Gobierno.

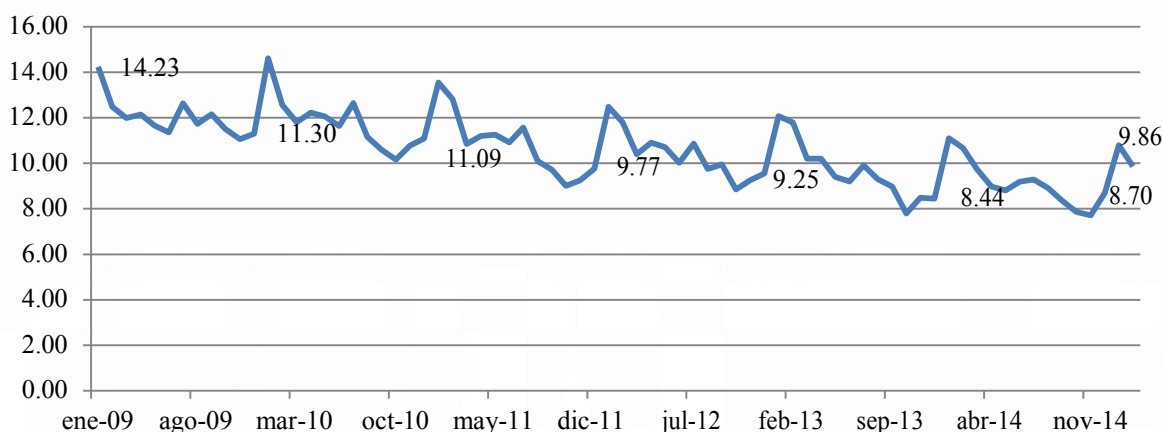


Figura 18. Tasa de desempleo (% de la población económica activa).

Adaptado de “Mercado Laboral,” por el Banco de la República de Colombia, 2013c.

Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/mercado-laboral>

Los comportamientos de las principales variables y sectores claves de la economía han servido para esta favorable evolución. En efecto, el crecimiento observado en el flujo de inversión extranjera se convirtió en un elemento dinamizador, principalmente atraído por el sector de hidrocarburos en lo que se refiere a petróleo y minería. Otros sectores destacados en materia de inversión durante los últimos años han sido el financiero, turismo, y hotelería. Igualmente, Colombia está registrando desatraso en construcción y mejoramiento de vías, por lo que el gasto e inversión en obras civiles ha contribuido de manera relevante a mantener el crecimiento económico y la estabilidad en los indicadores de desarrollo. Este nuevo panorama ha sido destacado por las firmas calificadoras de riesgo, las cuales registraron el *grado de inversión del país* durante 2014, disminuyendo considerablemente la prima de riesgo y el costo de la deuda externa, así como evidenciando el buen clima para atraer la inversión extranjera (Banco de la República de Colombia, 2014a, 2014b).

En materia económica y a pesar del desfavorable impacto de la abrupta caída de los precios internacionales del petróleo, cuyos efectos se han empezado a reflejar en la desaceleración de la economía, las perspectivas son positivas a mediano y largo plazo para Colombia. El petróleo representa para el país más de la mitad de las exportaciones totales; el 20% de los ingresos del Gobierno, y entre otros, el 40% de los flujos de inversión extranjera directa en el último lustro. Por lo tanto, este efecto para Colombia así como para el resto de

países ha impactado en: (a) la drástica disminución de la inversión en el Sector, (b) la devaluación del peso colombiano respecto al dólar, (c) un déficit en balanza comercial, y (d) la desaceleración general de la economía (Banco de la República de Colombia, 2014a, 2014b).

No obstante este panorama; el avance en las negociaciones de paz replantea una visión más optimista en la comunidad en general y en las fuerzas activas de la sociedad. Centros de estudio de reconocido valor académico y técnico han planteado diferentes aproximaciones al impacto sobre el país de la consolidación de la paz. Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), Federación de Desarrollo (FEDESARROLLO), Planeación Nacional, así como las Universidades de los Andes y Nacional, coincidieron en encontrar factores en común de contribución al crecimiento económico a mediano plazo. Si bien es cierto: (a) la reinserción a la vida civil de más de 15,000 miembros de la guerrilla, (b) la inversión para absorber al aparato productivo y vivienda, (c) la generación de empleo, y (d) mejorar las condiciones de vida dentro de la sociedad; implican el destino de importantes recursos en la etapa del posconflicto; a mediano y largo plazo parece evidente que la firma de la paz implica beneficios económicos al país (Villa, Restrepo, & Moscoso, 2014).

La gradual disminución del gasto militar por la vía de menores confrontaciones como la menor exigencia de fuerzas militares, implicará un direccionamiento del gasto público a: (a) actividades productivas, (b) el mejoramiento de las condiciones económicas de la sociedad, (c) incrementos en la inversión tanto pública como privada, y (d) un mejor clima de negocios para la clase empresarial tanto propia como foránea (Santa María, Rojas, & Hernández, 2013).

Por lo anterior, se estima que el impacto sobre el crecimiento del PIB que tiene la firma de la paz oscila entre 0.77% hasta el 1.75% anual. Existen afirmaciones en tal sentido; uno de los estudios más recientes lo realizó el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que respaldó un crecimiento hasta de 8%, si se concreta un acuerdo con

las FARC. Más aún, si no existiera el conflicto armado, el Programa estimó que el incremento del PIB en 2013 no hubiera sido de 4.3% sino de 8.7% (“El Producto Interno Bruto,” 2015).

El proceso de paz no solo tiene alcance de impacto en materia económica, requiere principalmente cambios sustanciales en temas de fuerzas políticas, puesto que el movimiento subversivo ha enunciado con vehemencia sus claras intenciones de convertirse en partido político con aspiraciones de representación popular. Igualmente; representa cambios en temas gubernamentales. La nueva organización en la administración nacional como en ámbitos territoriales que permitan la participación de nuevas fuerzas políticas deberá ser tramitada y discutida para su aprobación en sesiones legislativas. Su alcance será fundamental e implicará un nuevo orden tanto en la composición de las nuevas estructuras políticas como en la interacción de esta colectividad en espacios de Consejo, Cámara, y Congreso de la República, inclusive en órganos de control y dirección pública.

Los mecanismos de reinserción a la sociedad civil, ajustes en el sistema penal de justicia para suspender y aliviar condenas a los actos de terrorismo, inclusive narcotráfico, crímenes de lesa humanidad, y enrolamiento a bases subversivas de menores de edad implicarán modificaciones profundas al marco legal del país que siempre ha tenido un reconocimiento por su seriedad y permanencia a lo largo de la historia de Colombia. Estos cambios necesarios en las etapas previas a la formalización del fin del conflicto armado, representan un importante reto y la imperiosa necesidad de abordar cambios en la *Constitución Nacional* y en el marco legal del país.

**Modelo de negocio de Seguros.** El sector financiero en general registra un comportamiento consistente en los últimos años, observando una clara recuperación después de la crisis de finales de la década de los noventa y enfrentando con suficiencia el impacto por la pérdida de confianza crediticia en los sistemas financieros en la denominada crisis de las *hipotecas subprime* en los mercados internacionales generada en setiembre de 2008. En

efecto, el conjunto de las entidades financieras tanto las dedicadas a la intermediación como aquellos agentes en la categoría de servicios como el Sector Asegurador, el cual demuestra el avance en materia de una cultura estructural en coberturas de riesgo de todo tipo (e.g., individual, empresarial, de contratación y ejecución de obras, entre otros); observan además de tasas de crecimiento progresivo a lo largo de los últimos 15 años, una decidida contribución y aporte al desarrollo económico del país en términos de su participación dentro del PIB.

La consolidación del crecimiento de la economía colombiana ha permitido el desarrollo integral de diversas industrias, comercios, negocios, que a su vez han determinado en mayor parte su crecimiento debido al aporte y seguridad brindada a través de la toma de *seguros* amparando sus riesgos inherentes a su respectiva actividad. Como se ha destacado, Colombia registra tasas de crecimiento sólido en los últimos 15 años; sus indicadores macroeconómicos demuestran un sano manejo tanto de sus políticas monetaria y fiscal, como el blindaje de su organización política y jurídica, los cuales han servido para afianzar y atraer tanto la inversión doméstica como un flujo importante de inversión privada.

Colombia suscribió acuerdos comerciales con países de América, Europa, y Asia, que mediante TLC empiezan a representar de un lado presiones para aumentar la competitividad para defensa del mercado interno y de otra parte, la oportunidad de llegar a una importante cantidad de mercados, ampliando la capacidad exportable del país. Sin duda, el incremento de la actividad industrial y comercial, así como el complemento de la inversión pública en obras de infraestructura han permitido el crecimiento y desarrollo del Sector Asegurador en Colombia. En particular, es evidente en la toma de pólizas que tanto la clase empresarial como los individuos empiezan a tener conciencia de proteger sus intereses económicos para evitar traumatismos en su desempeño. Las prácticas y técnicas cuantitativas, la estadística, y sus beneficios son fundamentales para el desarrollo del negocio asegurador que desempeña un rol fundamental en las economías de los países, al facilitar la compensación de riesgos



entre grandes números de personas a través de un principio de solidaridad, distribuyendo la siniestralidad sufrida por un mayor grupo de individuos entre el conjunto de asegurados. Cuando se hace referencia al Sector Asegurador, se debe pensar en un sector inmerso en el sector financiero que tiene como objetivo principal la cobertura de los riesgos puros, entendidos estos como las situaciones que en caso de ocurrencia solo pueden traer como consecuencia pérdidas para el asegurado. Para la cobertura de dichos riesgos, los clientes/asegurados pagan anticipadamente una suma de dinero llamada *prima* a cambio de la cual por medio de un contrato, durante una vigencia determinada, la compañía aseguradora se compromete a cubrir los siniestros futuros que puedan producirse en los términos señalados en el condicionado de la póliza.

Entonces, se podría decir que en la operatividad de los seguros, existe un intercambio de aceptación de probables pérdidas para la aseguradora, contra el pago de primas para su cobertura por parte del asegurado, en el que siempre está asociado un *proceso probabilístico* que determinará la certeza de ocurrencia de los siniestros y de los pagos de las indemnizaciones que efectivamente se deben realizar. El fenómeno anteriormente explicado es lo que en seguros se denomina como *siniestralidad*, la cual debe ser entendida como una variable aleatoria que el asegurador debe siempre medir para mantener el equilibrio actuarial sin poner en peligro su estabilidad. En otras palabras, el asegurador siempre debe tener la suficiencia económica para poder asumir los riesgos contratados por sus asegurados en caso de ocurrencia de los mismos. El dinero que ingresa a las compañías de seguros por concepto de primas se invierte en el sector financiero y sus rendimientos atenderán las necesidades de constitución de reservas legales de la empresa para atender los siniestros futuros, los gastos de gestión, y los beneficios para sus socios.

Para el análisis de la siniestralidad de los seguros se usan infinidad de herramientas estadísticas, pero sin lugar a dudas la base de todos estos análisis se centra en la *Ley de los Grandes Números*, que permite estudiar el comportamiento medio esperado de la

siniestralidad, probando que al repetir un experimento aleatorio un número de veces, la frecuencia relativa de cada suceso tiende a aproximarse a un número fijo que se denomina probabilidad del suceso, de esta manera se tendrá una tendencia clara de probabilidad para obtener uno u otro resultado. Sin embargo, asumir que una única distribución de probabilidad es capaz de explicar toda la siniestralidad incluyendo la más mínima desviación, puede llegar a ser inexacto y por esta razón también es usada la *Teoría del Valor Extremo*, (o Ley de los Pequeños Números) que es una práctica estadística que se apoya en diversos modelos y métodos para cuantificar y medir entre otros (Duarte, 2009):

- La frecuencia de los eventos aislados raros, como eventos catastróficos;
- La máxima pérdida probable esperada para una cartera de clientes con una siniestralidad determinada; y
- Porcentaje de retención máximo de riesgo para determinar coberturas de reaseguro.

Esta breve reseña de la funcionalidad del Sector Asegurador deja en evidencia cómo el proceso de asunción de riesgos y cobertura de los mismos debe estar ampliamente apoyado por la matemática y estadística actuarial que dispone de infinidad de herramientas y prácticas que colaboran al Sector. Por último, la entrada en vigencia efectiva de los TLC, así como el incremento de la actividad productiva del país implica a su vez tener presente una nueva dimensión de riesgos que el Sector Asegurador debe estar en capacidad de cubrir, ajustando su portafolio a las nuevas necesidades del mercado. De esta forma, se vislumbra una transformación en la industria aseguradora como importante facilitador del crecimiento responsable del país, mejorando considerablemente la competitividad y generando oportunidades para un mejor futuro de la sociedad en su conjunto.

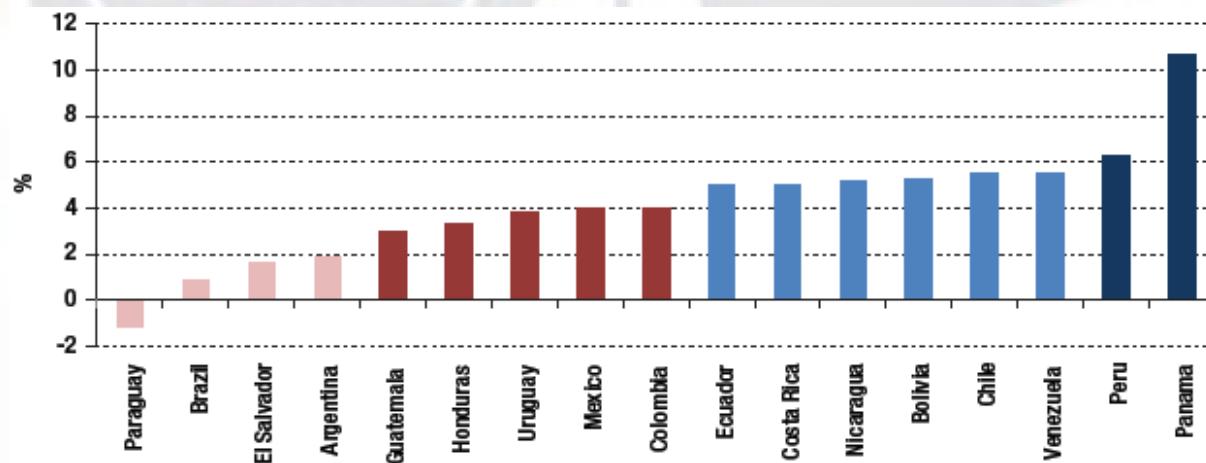
### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

El conflicto armado y el narcotráfico han sido uno de los principales problemas por los cuales ha atravesado el país durante las últimas décadas, situación que ha sido determinante para el desarrollo económico y social que ha enfrentado la Nación, repercutiendo directamente en la sociedad civil que ha sido susceptible a esta problemática.

Estos dos flagelos han causado múltiples implicaciones en los ámbitos social, cultural, y en la economía nacional como por ejemplo, baja inversión extranjera, desempleo, e inseguridad.

El Proceso de Paz que se lleva a cabo en la Habana Cuba y en donde el presidente Santos ha enfocado todos sus esfuerzos para sacarlo adelante, ha servido para que el país sea percibido de una mejor manera, permitiendo que haya más inversión, situación que ha mejorado notablemente durante los últimos 8 años y que Colombia esté ubicado dentro de las cuatro mejores economías de la Región. El favorable crecimiento de la economía en los últimos años reflejó reducción de las tasas de pobreza, incremento del ingreso per cápita, y aumento de las clases medias, factores correlacionados con una mayor demanda de seguros.

En el ámbito de Latinoamérica y de acuerdo con la información del Fondo Monetario Internacional (FMI), las economías de la Región presentaron un crecimiento del 3.0% en 2012, en comparación con el 4.0% en 2011, indicadores que muestran variaciones notables entre todos los países, según información que se presenta en la Figura 19.



*Figura 19.* América Latina No vida y Vida. Crecimiento del producto interno bruto (2012). Tomado de “Perspectiva General del Mercado de Seguros de América Latina (Análisis de Mercado),” por A.M. Best, 2013, p. 1. Recuperado de [http://www.ambest.com/latinamerica/pdfs/SR\\_2013\\_LatAm\\_Market\\_Review\\_esp.pdf](http://www.ambest.com/latinamerica/pdfs/SR_2013_LatAm_Market_Review_esp.pdf)

Estas cifras demuestran un evidente reflejo que la pobreza en la Región ha disminuido satisfactoriamente, lo cual ha ayudado a que los países demanden más productos y servicios de seguros, así como también se tenga otra perspectiva sobre el negocio, generando interés por parte de entidades extranjeras, lo cual se traduce en un aumento en la inversión.

Si se analiza la influencia en el ramo de seguros de los países de la Región, se puede precisar que Brasil, Chile, y Panamá han mantenido una fuerte penetración debido a sus políticas fiscales y a los incentivos que han reiterado en el *ahorro*. Asimismo, Argentina y Venezuela a pesar de sus bajos indicadores económicos y de inestabilidad social y política, presentan una fuerte penetración en el Sector, como se observa en la Figura 20.



Figura 20. Latinoamérica No vida y Vida. Tasas de penetración de seguros (2012). Tomado de “Perspectiva General del Mercado de Seguros de América Latina (Análisis de Mercado),” por A.M. Best, 2013, p. 3. Recuperado de [http://www.ambest.com/latinamerica/pdfs/SR\\_2013\\_LatAm\\_Market\\_Review\\_esp.pdf](http://www.ambest.com/latinamerica/pdfs/SR_2013_LatAm_Market_Review_esp.pdf)

Sin embargo, estas cifras explican que existe una brecha grande por cubrir y que la Región también ha estado rezagada en diversos frentes como lo es el de infraestructura, en donde no habido mayor crecimiento en la última década llegando aproximadamente al 3% frente al 7% de países en desarrollo, siendo este un referente determinante para la competitividad de las economías y para la calidad de vida del ciudadano común (A.M. Best, 2013).

El ataque terrorista del 11 de setiembre de 2001 a las Torres Gemelas de Nueva York, marcó la historia de los seguros y tuvo un impacto determinante para el Sector Asegurador Mundial, en especial para la cobertura *contraterrorismo*. Como consecuencia, en Colombia se limitó la capacidad del reaseguro y el costo de la cobertura se incrementó, lo cual hizo que al asegurado se le aumentaran las primas vía mayores costos en la cobertura de actos malintencionados y terrorismo (AMIT). Tal situación generó para Colombia la necesidad de recurrir a definir coberturas contraterrorismo, esto debido a las dificultades de inseguridad

que afrontaba el país y al fortalecimiento que mostraba el grupo subversivo de las FARC. Es así que en 2002 recién elegido el presidente Álvaro Uribe, FASECOLDA en representación del Sector toma la vocería y solicita al Gobierno estructurar un fondo contra el terrorismo que ayude a mitigar los posibles eventos que se pudieran llegar a presentar (Junguito, 2013).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Colombia es uno de los países con menor presupuesto en Latinoamérica para el desarrollo de ciencia y tecnología, solo tiene el 0.5% del PIB. En Sudamérica, el país con mayor presupuesto es Venezuela, que acaba de aprobar el 2% de su PIB, seguido de Brasil con 1.3%, y Chile con el 1%. De acuerdo con el estudio realizado por la Corporación Estadounidense Rand National Security Research Division, en donde analiza a diferentes países del mundo por su grado de avance tecnológico en una carrera hacia el Mundial de Ciencia y Tecnología 2020, informó que la tecnología seguirá en un proceso evolutivo y constante, en donde afectará a la sociedad puesto que se hará mayor énfasis en las áreas de nanotecnología, biotecnología, y tecnologías y materiales de la información. Estas áreas han sido seleccionadas puesto que marcan un fuerte impacto en la sociedad dado que involucran necesidades básicas para el ser humano como lo es el agua, la tierra, la comida, la población, la gobernabilidad, la energía, la salud, la educación, el conflicto, etc. (Rodríguez, 2009).

Colombia fue uno de los 29 países analizados, entre los cuales Brasil, Chile, y Republica Dominicana hicieron parte de la región Centro, Sudamérica, y Caribe. El análisis ubicó a Colombia en el grupo de países en desarrollo científico. Esta calificación está compuesta por cuatro categorías en donde la última son países rezagados, la segunda los que son científicamente competentes, y la primera los que son avanzados, caso EE.UU. y Alemania. Se debe resaltar que factores, como la pobreza, la energía y agua potable de manera frecuente, la estabilidad política y la gobernabilidad, la educación, y la disponibilidad de los recursos, son las principales barreras que Colombia y los países con características similares en Latinoamérica tienen para lograr en 2020 la puesta en práctica de los usos de la

tecnología descritos por la firma Rand. A partir de lo mencionado, para ser países medianamente viables y visibles en el frente tecnológico, se debe primero solucionar otros problemas, que obligan a los Gobiernos a priorizar y destinar recursos para la solución de urgencias y no para el desarrollo tecnológico y de investigación (Rodríguez, 2009).

Desde el punto de vista informático se puede mencionar que la seguridad ha sido un tema crucial para el Sector Asegurador, los últimos registros presentados por la Organización Internacional de Policía Criminal (INTERPOL) en los 2 últimos años, han evidenciado que han aumentado el número de ataques y que han estado dirigidos al negocio directamente, caso puntual ataques a los propios clientes del sistema a quienes se les ha sustraído información confidencial como por ejemplo historias clínicas, contraseñas, información personal etc. El Sector debe trabajar arduamente contra la lucha al fraude, puesto que si existe intención de mantener la cartera actual, deben mitigar esos riesgos buscando controles para acabar con esta problemática. Existen regulaciones como la Ley de Consumo, que es una normativa que obliga a que el Sector Asegurador en Colombia deba llevar un plan de continuidad del negocio y adopte mecanismos de servicio de correo y SMS debidamente certificados. Asimismo se hace prioritario que el Sector disponga de un control de seguridad que permita hacer seguimiento constante y pueda medir dichos riesgos (Pérez, 2014).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Es bien sabido que el Sector Asegurador ha tenido que afrontar fuertes adversidades con los desastres naturales como lo han sido los huracanes, terremotos, y actualmente con los efectos de los cambios climáticos, lo cual se evidencia para este Sector como una oportunidad de crecimiento en la mitigación de este tipo de riesgos. Latinoamérica y el Caribe no han sido ajenos a estos efectos de la naturaleza. El cambio climático, la deforestación, y el efecto invernadero han hecho que estas fuerzas externas se estén manifestando, y por tal motivo ejerzan un cambio ecológico y ambiental en la humanidad. Por lo cual se hace necesario cambiar la forma de vivir, de lo contrario será complejo que se logre un bienestar

común y cercano para las generaciones que vienen. Esto implica que los Gobiernos deben ser más proactivos para medir y gestionar estos riesgos, así como que deben adoptar mecanismos y medidas de protección de los mismos. Las pérdidas originadas por estas catástrofes han crecido más que el PIB de los países de la Región, lo cual ha traído serias implicaciones con: (a) la reparación o sustitución de vivienda, (b) la infraestructura, y (c) el costo de la recuperación de la actividad económica y social. Gobiernos como los de México y Colombia están trabajando para mitigar estos riesgos a través de mecanismos del mercado de capitales con emisiones de bonos catastróficos, pero todavía la brecha es grande para cubrirse adecuadamente contra los desastres naturales (Junguito, 2013).

Sobre el tema ambiental, se puede mencionar que el Sector Asegurador cumple un rol preponderante en el sistema, debido a que a pesar que no ha sido exitosa la implementación de un seguro que cubra la responsabilidad civil por daños ambientales por contaminación, sí ha adquirido experiencia en el aseguramiento de daños ambientales como lo es en el transporte, manipulación, y almacenamiento de sustancias y mercancías peligrosas y azarosas, ya sea por vía fluvial o terrestre, en donde la norma que regula estas actividades obliga a tomar pólizas de responsabilidad civil contractual y extracontractual, en las que debe darse cobertura a los daños que se generen como consecuencia de la contaminación. En el caso de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, existe la obligatoriedad de contratar pólizas de responsabilidad civil extracontractual, por daños causados a bienes o personas con ocasión de las actividades desarrolladas, asociadas al transporte, almacenamiento, manejo, y distribución de combustibles (Díaz, 2015).

Continuando con el tema ambiental, Latinoamérica presenta un fuerte incremento del uso de la bicicleta en áreas urbanas, esto ha sido visto como una solución a los problemas de movilidad, además de los conocidos beneficios para la salud y la preservación del medioambiente. El Sector Asegurador, a través de la protección de los usuarios, se ha convertido en un aliado clave de las iniciativas que buscan fomentar su uso. En Colombia,

Bogotá es la ciudad con la red de *ciclorrutas* más extensa de Latinoamérica y presenta el segundo mayor porcentaje de viajes realizados en bicicleta después de Rosario, en Argentina (ver Figura 21). Esta alternativa ha tomado fuerza debido a los crecientes problemas en materia de movilidad que atraviesan las ciudades durante la última década y también podrían contribuir a reducir los índices de emisiones de gases tóxicos en mejora del medioambiente (Díaz, 2015).



Figura 21. Porcentaje de viajes realizados en bicicleta y km de *ciclovías*. Tomado de “Seguro de Bicicletas: Movilidad, Salud y Medioambiente,” por M. Díaz, 2015. FASECOLDA, 2015, p. 56. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/6414/2860/5836/BinderrFasecolda159w.pdf>

Argentina, México, y EE.UU. son algunos de los países que desde hace algunos años ofrecen productos de seguros para ciclistas. En Colombia, Suramericana de Seguros inició un proyecto para asegurar a este tipo de medio de movilización, el cual comenzará a ofrecerse desde 2015 para las ciudades de Bogotá y Medellín. Con este nuevo producto, el



Sector Asegurador se convertirá en un aliado de los programas de promoción del uso de la bicicleta, como otro instrumento de movilidad no solo para proteger a los ciudadanos, sino para respaldar los proyectos de mejora al medioambiente (Díaz, 2015).

### 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez elaborada la matriz MEFE para el Sector Asegurador en Colombia, se identifican 13 factores determinantes (i.e., ocho oportunidades y cinco amenazas), con un valor ponderado de los factores de 2.66 (ver Tabla 4), lo cual indica que las estrategias adoptadas por el Sector están acompañando las oportunidades y muestran un entendimiento y tratamiento acertado de las amenazas.

Tabla 4

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Asegurador en Colombia*

Factor clave de éxito	Peso	Puntaje	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1. Crecimiento del índice de bancarización.	0.07	3	0.21
O2. Baja cultura de los seguros.	0.09	3	0.27
O3. Surgimiento de una nueva clase media que demanda nuevos productos de seguros.	0.07	2	0.14
O4. Programas del Gobierno impulsando el Sector Asegurador (i.e., infraestructura 4G, vivienda, agro).	0.11	4	0.44
O5. Consolidación de la estabilidad política y jurídica del País atrayendo la inversión extranjera.	0.10	2	0.20
O6. Posibilidad de conmutación pensional de empresas al Sector Asegurador.	0.06	1	0.06
O7. Mayor exposición a eventualidades de riesgo climático.	0.04	1	0.04
O8. Consolidación de nuevos canales de distribución.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.61		1.57
<b>Amenazas</b>			
A1. Riesgos asociados al fraude en proceso de suscripción e indemnización.	0.09	3	0.27
A2. Decrecimiento del sector petrolero y minero.	0.04	1	0.04
A3. Consolidación de nuevos competidores y/o sustitutos como el sector bancario autoseguros, los fondos mutuos, y las aseguradoras extranjeras.	0.09	3	0.27
A4. Incumplimiento de los aliados estratégicos (i.e., sector servicios) afectando la propuesta de valor de servicio al cliente.	0.09	3	0.27
A5. Desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía del País.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.39		1.09
Total	1.00		2.66

*Nota.* 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

No obstante existen grandes desafíos para que cada vez más el Sector pueda aprovechar oportunidades asociadas a nuevos riesgos como cambio climático y conmutación pensional y asimismo pueda hacer frente a los que actualmente enfrenta, como el incumplimiento por parte de sus aliados estratégicos afectando la propuesta de valor de servicio al cliente, la consolidación de nuevos competidores, y el efecto fraude tanto en la venta como en el pago del seguro.

### **3.5 El Sector Asegurador en Colombia y sus Competidores**

A partir de las *Cinco Fuerzas de Porter* y considerando que el análisis se refiere a un sector y no a una organización, este adquiere importancia cuando como Sector Asegurador se evalúan los otros sectores como tal, que actúan como proveedores, compradores, oferentes de servicios sustitutos, y nuevos sectores que desean competir con el asegurador e incluso compañías aseguradoras extranjeras que ofrecen productos que el mercado nacional no ofrece. Actualmente existe rivalidad entre el Sector Asegurador y sectores como el bancario donde se ofrecen servicios similares (D'Alessio, 2014). Si a esto se adiciona que el Sector está conformado por un alto número de ramos diferentes y que cada uno de estos es un *producto* particular, como ya se mencionó al clasificar algunos como seguros de daños y personas por ejemplo, se entenderá que estas cinco fuerzas aplicarán para algunos seguros y para otros no.

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores para el Sector Asegurador cumplen un rol determinante, puesto que son ellos los que prestarán los servicios ofrecidos en las coberturas por las aseguradoras. De la misma manera, su poder de negociación es alto y en ocasiones se puede convertir en una amenaza la dependencia de los mismos. En alguno de ellos, se evidencia su capacidad de aumento de poder de negociación cuando este puede incrementar los precios o reducir la

cantidad que abastece, entre otros. Asimismo, también ocurre cuando existen escasas empresas o entidades que prestan el mismo servicio, o cuando el insumo que otorgan es demasiado importante para la empresa a quien provee (Kotler, 2003). En el Sector Asegurador esto se puede evidenciar cuando por ejemplo talleres o importadores de repuestos para el caso de los daños de automóviles, suben fuertemente los precios, dejan de importar, o luego de ser especialistas en algún grupo de partes deciden interrumpir por siempre la importación de estas. Kotler sostuvo que siendo este el caso para el análisis de esta fuerza de Porter, el poder negociador del proveedor es muy alto, puesto que estos prestadores de servicios complementan y apoyan al Sector Asegurador en la entrega de la propuesta de valor prometida a los clientes.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Puede presentarse un alto poder de negociación de los compradores cuando estos son sensibles a los precios (Kotler, 2003), y esto ocurre en la mayoría de los productos ofrecidos por el Sector. Sin embargo, existen otros en donde el precio ya está establecido por el Gobierno como es el caso del SOAT y la seguridad social, y en estos ocurre lo contrario puesto que el comprador no puede cambiar el precio, y adicionalmente se trata de seguros de compra obligatoria, esto hace que se tenga aún menos poder de negociación por parte del comprador. Existen algunos seguros como los de créditos hipotecarios, que están en medio de este caso, donde debido a las estrategias de los bancos, que son los que los venden, el poder del comprador disminuye y ocurre por falta de conocimiento puesto que se suele pensar que el seguro del crédito solo se puede adquirir al precio y a la entidad que otorga el crédito para el inmueble.

Otro caso que ocurre frecuentemente por el cual el Sector Asegurador le asigna bajo poder de negociación al comprador, se configura cuando ofrece productos por un tiempo

futuro determinado y le otorga ventajas de precio y cobertura si se mantiene atado al mismo producto y compañía, y esto es coherente con lo expuesto por Kotler cuando mencionó que cuando los costos de cambiar de proveedor son altos para el comprador, el poder de este disminuye (Kotler, 2003).

Un caso similar con bajo poder del comprador ocurre en las pólizas de cumplimiento de contratos, donde es un requisito adquirir seguros que protejan al contratante y a los terceros involucrados en los contratos y frecuentemente estos riesgos solo se amparan o se cubren a costos muy elevados que necesariamente el cliente tendrá que aceptar para ser merecedor del contrato.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

El Sector Asegurador tiene en distintos subsectores relacionados con el sector financiero a su mayor amenaza en lo referente a productos sustitutos. Algunos ejemplos que lo demuestran se describen detalladamente a continuación.

Uno de los ramos no desarrollados eficientemente por las compañías que conforman actualmente el Sector Asegurador en Colombia, es el ramo de educación, en el cual como ejemplo, una de las empresas más fuertes en el País es Global Education, cuyo objetivo principal es la distribución de planes de matrícula prepagada para asegurar la educación de pregrado y posgrado de los hijos del titular del seguro, sin importar el costo en el futuro (Global Education, s.f.).

Otro ejemplo de un producto sustituto es el *self insurance* [autoseguro], promovido por las propias empresas o los fondos mutuos, y está dedicado a cubrir aquellos riesgos que pocas compañías de seguros aseguran por la alta o frecuente siniestralidad y por tal razón, consisten en fondos que las mismas empresas o los especialistas crean para hacer frente con estos recursos ahorrados, a sus propios siniestros (Mapfre, s.f.). Adicionalmente, estos

autoseguros que se originaron en EE.UU., luego de diversas crisis ocasionadas por siniestros que se tornaron inmanejables y alcanzaron inclusive a quebrar a ciertas compañías de seguros, a 2015 se deben adoptar para retener riesgos de alta frecuencia pero de bajo costo, contrarios a los ofrecidos por las aseguradoras, los cuales son de baja frecuencia pero alto costo (Sánchez, 2007).

Adicionalmente, otros sustitutos están presentes en el sector bancario y solidario, donde se ofrecen certificados de depósito, fianzas, y cartas de crédito como opciones diferentes al seguro que cada vez toman más fuerza en el mercado, especialmente como alternativa para empresas extranjeras que deben constituir garantías en el país y que por su calidad de extranjera frecuentemente no reúne los requisitos y documentación exigida por las aseguradoras nacionales, para otorgar cobertura a riesgos asociados principalmente al ramo de cumplimiento y responsabilidad civil. Asimismo, los bancos han creado como alternativa de ahorro desincentivando el uso del seguro, productos como las fiducias, pensiones voluntarias, fondos de ahorro, que son más flexibles en términos de desinversión que las pólizas de seguros.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Al analizar esta fuerza, se entienden como entrantes, tanto las nuevas compañías extranjeras que incursionan en el mercado colombiano, como aquellas que estando en el extranjero ofrecen productos que compiten con los productos ofrecidos por compañías aseguradoras locales. Estas últimas (i.e., aseguradoras extranjeras), al momento de analizarse como posibles competidores del Sector Asegurador en Colombia, dentro de la Matriz Perfil Competitivo (MCP), deben ponderarse como competidores que no representan mayor amenaza para el Sector, toda vez que son pocos los clientes que buscan en el exterior productos con especificaciones especiales que no se ofrecen por compañías colombianas (e.g., seguros de vida con coberturas especiales, seguros educativos en universidades del exterior, entre otros).

Desde 2014 están ocurriendo fuertes cambios en la composición del Sector donde cinco grupos aseguradores internacionales como AXA S.A. y Suite Re Corporate Solutions, entre otros, entraron al país adquiriendo una alta participación de compañías como Colpatria, Confianza, Ecoseguros, Cóndor, y Mapfre crediseguro. Por otro lado, se están creando ya con la debida autorización dos compañías adicionales de nombres Berkley y XL Insurance así como están en proceso de aprobación dos grupos adicionales. Los reaseguradores y corredores no se quedan atrás puesto que el grupo inglés Howding Broking, unidad de Hyperion Insurance adquirió dos corredoras de seguros colombianas denominadas Wacolda y Proseguros y se espera que en el resto del año sigan entrando compañías internacionales, así como que las que entraron ganen el mercado por el cual ingresaron (Fitch Ratings, 2015). A partir de lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que los entrantes son una fuerte amenaza para el Sector Asegurador en Colombia.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

El mercado colombiano cada vez es más atractivo para empresas del exterior, es así como grupos aseguradores extranjeros crecieron su participación en primas en un 42% a setiembre de 2014 y para este año se espera que penetren nuevos segmentos y creen productos que aún no se han desarrollado en Colombia (Fitch Ratings, 2015). Por lo tanto, si a esto se le suma que distintas aseguradoras colombianas pertenecen a grupos económicos extranjeros que se han caracterizado por su experiencia y que el sector bancario se ha convertido en un fuerte competidor, el cual también está vinculado con grupos extranjeros, se obtendrá como resultado un panorama de mayor competitividad en el Sector.

De otra parte se evidencia una clara rivalidad de los competidores del Sector, compuesto por 45 compañías, de las cuales 27 cuentan con capital extranjero (Fitch Ratings, 2015).

### 3.6 El Sector Asegurador en Colombia y sus Referentes

La población de los países latinoamericanos en 2012 alcanzó una cifra estimada de 581 millones de personas según el FMI. Estos países registraron un PIB combinado de US\$5,400 billones. Con una superficie de aproximadamente 21,100 millones de km<sup>2</sup>, Latinoamérica, compuesta por México, Centroamérica, y Sudamérica constituye un importante mercado en crecimiento de la actividad económica mundial. La economía latinoamericana creció aproximadamente un 3.0% en 2012, en comparación con el 4.0% en 2011, pero las condiciones y tasas de crecimiento varían ampliamente entre los países de la Región (A.M. Best, 2013).

Algunos países como Chile, Venezuela, Argentina, y Panamá han experimentado un importante crecimiento en el PIB y en las primas de seguros. Inclusive Chile presentó en 2012 las más altas tasas de penetración de seguros (A.M. Best, 2013).

**Chile.** Se le considera uno de los mejores mercados de seguros y reaseguro de Latinoamérica por su potencial de crecimiento, desarrollo económico, la creciente clase media, y los esfuerzos e iniciativas gubernamentales encaminados a mantener un mercado abierto, sofisticado, e innovador. El mercado de Chile creció 16.7% para situarse en US\$11,290 millones en 2012, en comparación con 2011 según la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile (SVS) (A.M. Best, 2013).

**Venezuela.** En 2010 más de un centenar de empresas fueron nacionalizadas por el Gobierno y ha marcado su posición contra el capitalismo. A 2015, el mercado en Venezuela sigue siendo inestable debido a los problemas con su moneda, la alta inflación, las pésimas condiciones económicas, y las continuas acciones del Gobierno contra empresas privadas. A pesar de las actuales condiciones del mercado, se espera que el Sector Asegurador siga creciendo y que se mantenga al alza la tendencia de las tasas de penetración. Las primas en Venezuela crecieron de US\$1,700 millones en 2002 a más de US\$14,000 millones en 2012,

lo que representa un crecimiento anual promedio del 26% durante los últimos 11 años. En 2012, el mercado creció un 28.9% según la Superintendencia de la Actividad Aseguradora (SUDESEG). El gasto por concepto de seguros ha crecido un promedio de 24% al año según el FMI, el PIB per cápita en 2012 fue de aproximadamente US\$12,956 (A.M. Best, 2013).

**Argentina.** El mercado de seguros en Argentina creció un 18.2% y alcanzó los US\$15,000 millones en 2012. Durante los últimos 10 años, el gasto por concepto de seguros ha crecido en Argentina un promedio del 13% al año según la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Según el FMI, el PIB per cápita en 2012 fue de aproximadamente US\$11,580. El gasto por concepto de seguros representó aproximadamente el 3.2% del PIB de Argentina en 2012, superando el 2.9% registrado en 2011. En los últimos 10 años la penetración total en materia de seguros ha oscilado entre el 2.6% y el 4.0%, lo cual constituye una de las más altas tasas de penetración en Latinoamérica. La burocracia, los cargos adicionales, la alta inflación, la incertidumbre económica, y las persistentes medidas del Gobierno encaminadas a nacionalizar sus industrias podrían limitar los incentivos para que las aseguradoras decidan radicarse y aumentar su presencia local en Argentina. Es posible que las empresas deban enfrentar más reglamentaciones, lo cual disminuiría su capacidad para seguir siendo rentables, sobre todo si se consideran las bajas tasas de interés que predominan en el mercado (A.M. Best, 2013).

**Brasil.** Los últimos 10 años, el Sector Asegurador de Brasil ha crecido un promedio de 17.4% al año. Las cinco compañías líderes de Brasil representaron el 62% del total de primas en 2012. Las 10 compañías principales generaron el 77% de las primas de 2012. Bradesco mantiene el 20.2% del mercado seguido de Itau con 19.3% del total de las primas según la Superintendencia de Seguros Privados (SUSEP). El gasto en materia de seguros ha crecido en Brasil un promedio de 16.2% al año durante los últimos 10 años. Según el FMI, el PIB per cápita en 2012 fue de aproximadamente US\$12,079. En 2012, el gasto por concepto



de seguros representó aproximadamente 2.8% del PIB de Brasil, comparado con el 2.1% en 2011. La penetración total en el Sector Asegurador ha sido a razón del 2% durante los últimos 10 años (A.M. Best, 2013).

**Panamá.** La economía de Panamá crece más rápido que la mayoría de los demás países de Latinoamérica y ha logrado reducir la cantidad de habitantes que vive en condiciones de indigencia en 1% aproximadamente según el Banco Mundial (BM). A pesar de lo anterior, continúa siendo un país pobre, con más del 30% de la población en condiciones de pobreza (i.e., US\$4 al día o menos). Durante los últimos años, el gasto en materia de seguros creció en el país un promedio del 11.3% al año. Según el FMI, el PIB per cápita en 2012 fue de aproximadamente US\$9,919. En 2012, el gasto por concepto de seguros en Panamá representó aproximadamente el 3.08% del PIB, frente al 3.36% en 2011. La penetración total del mercado de seguros ha sido a razón del 3% durante los últimos 6 años, una de las más altas de Latinoamérica. Se prevé que el gasto de consumo e inversión en el país impulsará el crecimiento. Asimismo, es de esperarse que la expansión del Canal de Panamá, los nuevos proyectos de construcción, y las mejoras en el turismo aumenten la demanda de productos y servicios de seguros durante los próximos años (A.M. Best, 2013).

**Colombia.** El mercado de Colombia creció un 13.3%, llegando a los US\$9,000 millones en 2012 según la SFC. El gasto en materia de seguros ha crecido en Colombia un promedio de 14.4% al año durante los últimos 11 años. Según el FMI, el PIB per cápita en 2012 fue de aproximadamente US\$7,855. El constante crecimiento económico de Colombia es señal de que continuará captando aseguradoras extranjeras que desean diversificarse y crecer en un país emergente favorable para los negocios. Sin embargo, las tasas de seguro se han mantenido débiles. En 2012 el promedio osciló de aumentos del 5% a reducciones del 10%, según la línea de negocios (A.M. Best, 2013).

Las líneas más importantes en la cartera de primas en Colombia corresponden a líneas de negocio obligatorias y reguladas como las de seguridad social (i.e., riesgos laborales, seguros previsional, y rentas vitalicias) y SOAT que, en conjunto, representan el 33% de las primas totales en ambos mercados. Le sigue en orden de importancia autos, vida, incendio, y terremoto y salud que, en total, representan 34% de la cartera de primas. La penetración de seguros en el mercado colombiano alcanza a ser de 2.4% y se sitúa como el sexto mercado con mayor índice de penetración en Latinoamérica; inclusive por encima de mercados como el mexicano (2.0%) y el peruano (1.2%), como se observa en la Figura 22. En parte, el éxito de la penetración del Sector ha sido el desarrollo y crecimiento de las líneas de negocio obligatorias, las cuales han tenido crecimientos promedio del 14% en los últimos 5 años. Lo anterior se deriva del buen ambiente económico y de la disminución en la tasa de desempleo (Fitch Ratings, 2014).

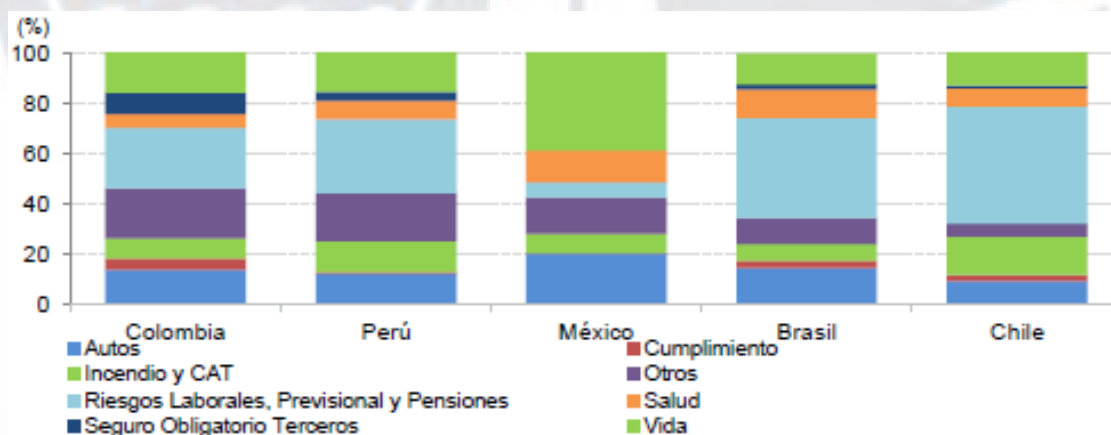


Figura 22. Mezcla de cartera por país (diciembre 2012).

Tomado de “2014 Perspectivas: Colombia Sector Asegurador: Buen Ambiente para Crecer con Grandes Retos (Reporte Especial),” por Fitch Ratings, 2014, p. 3. Recuperado de [http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp\\_6372.pdf](http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_6372.pdf)

### 3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Sector Asegurador muestra al sector bancario como fuerte competidor con un puntaje de 2.85 ligeramente por encima del promedio y del puntaje del Sector de 3.25; sin embargo en la mayoría de los factores de éxito,

el valor ponderado es similar a excepción del aprovechamiento de la tecnología donde existe una diferencia a favor del sector bancario (ver Tabla 5).

Por su parte, los fondos mutuos y los autoseguros como sustitutos no representan realmente una amenaza dado que su puntaje está muy por debajo del promedio de 1.80. En el caso de los entrantes, las compañías extranjeras se posicionan en segundo lugar de relevancia como competidor con un puntaje en los factores de éxito de 2.70.

Tabla 5

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Asegurador en Colombia*

Factores críticos de éxito	Sector Asegurador en Colombia			Sector bancario en Colombia		Fondos mutuos y autoseguros		Aseguradoras extranjeras	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Innovación	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
2. Consolidación de canales de distribución	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20
3. Respaldo patrimonial y financiero	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45
4. Tecnología	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30
5. Participación en el mercado	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
6. Recurso humano técnicamente preparado	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10
7. Alianzas estratégicas para prestación de servicios	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15
8. Cartera de productos y servicios	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60
9. Credibilidad del mercado	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Total	1.00		3.30		2.85		1.80		2.70

*Nota.* Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza Menor; 2=Debilidad Menor; 1=Debilidad Mayor.

La Matriz del Perfil Referencial (MPR) por su parte relaciona a Chile como el mejor país de la Región en el Sector, e involucra a EE.UU. y China por obtener estos dos países a las mejores aseguradoras del mundo y ser el ejemplo óptimo de lo que se debe lograr por parte del Sector Asegurador en Colombia (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Asegurador en Colombia*

Factores críticos de éxito	Sector Asegurador en Colombia			Sector Asegurador en Chile		Sector Asegurador en EE.UU.		Sector Asegurador en Europa	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Innovación	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Consolidación de canales de distribución	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Respaldo patrimonial y financiero	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4. Tecnología	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Participación en el mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Recurso humano técnicamente preparado	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7. Alianzas estratégicas para prestación de servicios	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
8. Cartera de productos y servicios	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
9. Credibilidad del mercado	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.30</b>		<b>3.80</b>		<b>4.00</b>		<b>3.80</b>

*Nota.* Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

### 3.8 Conclusiones

Una vez efectuado el análisis competitivo del país, se pudo evidenciar qué ventajas competitivas de Colombia impactan al Sector Asegurador. De esta manera, se identificaron cómo: (a) la dinámica económica del país, (b) la expansión del sector bancario, y (c) la reducción de la tasa de desempleo, son algunas de las más importantes palancas de crecimiento del Sector, que llevan a ocupar un lugar diferenciado en la Región en términos de penetración, regulación, y resultados.

De esta forma, el Sector Asegurador enfrentará un importante reto para estar de acuerdo con los desafíos de esta nueva coyuntura del país. Los cambios regulatorios y una agresiva estrategia de participación deben corresponder a las nuevas y crecientes demandas generadas en una sólida economía en crecimiento.

De la misma manera, es evidente cómo la política gubernamental del país, materializada en las iniciativas del Plan del Gobierno, se convierte en pieza fundamental para impulsar al Sector generando oportunidades de crecimiento en términos de nuevos productos y mercados a atender.

Sin duda alguna, la evolución de la marca país ha representado para Colombia un posicionamiento diferente como tal, lo que le ha facilitado el intercambio con otras regiones y estimular a la inversión extranjera, dada su nueva imagen de confianza, y de estabilidad económica y jurídica; situación que ha impactado positivamente al Sector, al agregar dinamismo al sector servicios, uno de los principales aliados de las aseguradoras y ha permitido el ingreso de nuevos participantes que le han brindado también dinamismo al Sector, al igual que nuevas alternativas para los clientes.

Por último, Colombia está muy cercano a lograr un acuerdo histórico dando fin al conflicto armado que ya supera los 50 años, lo que representa perspectivas de crecimiento ampliamente superiores a las positivas ya observadas. Los flujos de inversión interna como externa sumarán al crecimiento de la demanda agregada, a planes de expansión en el gasto público para mejorar la infraestructura de obras civiles y por ende al incremento en la generación de empleo, soportes que impactan positivamente al crecimiento del Sector Asegurador.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna permite realizar un análisis del Sector Asegurador en Colombia, orientada a identificar las fortalezas a potenciar, y las debilidades y oportunidades de mejora a trabajar; de tal forma que se diseñen estrategias que contribuyan a la toma de decisiones (D'Alessio, 2014).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Se evalúan los factores internos tales como: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística-Infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Sistemas de información y comunicaciones (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T); resaltando que lo fundamental es la construcción de estrategias encaminadas a capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. De igual forma, se elaborará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), incorporando aquellos factores que se consideran importantes para alcanzar los objetivos del Sector a largo plazo (D'Alessio, 2014).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

“El objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el Sector y en los diferentes mercados globales” (D'Alessio, 2014, p. 173). Es así como el Sector Asegurador en Colombia cuenta con agremiaciones que buscan articular, apoyar, coordinar, e integrar a los diferentes actores, así como también propender por el crecimiento, productividad, y sostenibilidad del mismo. Con respecto a los organismos de control y de acuerdo con lo estipulado en el *Estatuto Orgánico del Sistema Financiero*, la autoridad de supervisión de la actividad aseguradora en Colombia es la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), que es un organismo de carácter técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MINHACIENDA), mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia, y control sobre las personas que realicen la actividad financiera y aseguradora en Colombia (SFC, 1993).

La reglamentación de la SFC que mayor incidencia tiene sobre el desarrollo de la actividad aseguradora es la relacionada con el capital mínimo y el patrimonio; además de la relacionada con las reservas técnicas y los límites que aplican sobre las inversiones que las soportan. La SFC para el completo desarrollo de sus funciones hace uso de instrumentos y presenta iniciativas y Proyectos de Ley a través de cartas circulares y externas, resoluciones, actas, y conceptos que tienen relación con normatividad vigente y cambios que se presentan en las sociedades vigiladas por esta entidad (SFC, 1993).

Con respecto al MINHACIENDA (s.f.), es una entidad estatal, que en coordinación con otros organismos competentes, define, regula, y dirige la ejecución de la política económica, propendiendo por la efectiva administración de las finanzas del Estado, con el fin de impulsar el desarrollo económico y social del país. Entre las funciones generales asignadas a esta cartera se encuentra participar en la regulación y ejercer la vigilancia e inspección de las actividades financiera, bursátil, aseguradora, cooperativa, y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento, e inversión de los recursos del ahorro público por intermedio de la SFC y de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES); igualmente, participar en la regulación de la seguridad social. Estas funciones las cumple a través de la formulación de resoluciones, decretos, y preparación de leyes.

Como se mencionó al inicio, las entidades de agremiación actúan como voceros de opinión pública y como representantes de los sectores productivos. Es así que los gremios económicos en Colombia y en el mundo cumplen una misión importante para la democracia. El crecimiento económico y el bienestar comunitario han sido artífices de importantes logros en materia de integración, colaboración, concertación, comunicación, y también en investigación y análisis.

Dentro de las agremiaciones del Sector Asegurador en Colombia se encuentran a:

- La Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA): Es una entidad gremial sin ánimo de lucro que agrupa a las compañías de seguros y de reaseguros y a las sociedades de capitalización en Colombia. Además de representar a la actividad del

seguro frente a los organismos oficiales y la sociedad en general, FASECOLDA realiza actividades permanentes para el desarrollo del Sector, tanto en el ámbito nacional como internacional. Los objetivos de FASECOLDA son: (a) Representar y defender los intereses legítimos de la industria aseguradora, en el ámbito nacional e internacional, ante organismos públicos y privados; (b) Propiciar el desarrollo y la modernización continua del mercado de seguros, reaseguros, capitalización, y de la seguridad social; (c) Actuar como ente agrupador de los intereses y esfuerzos conjuntos de los afiliados y prestarles servicios de interés común que contribuyan a la gestión eficiente; y (d) Promover y mantener el conocimiento y la confianza del público en el Sector y proteger la imagen del mismo (FASECOLDA, s.f.-a).

- Fundación Instituto Nacional de Seguros (INS): El objetivo del Instituto es transmitir el conocimiento en aspectos técnicos, jurídicos, económicos, financieros, administrativos, y comerciales del seguro y de la seguridad social a través de la elaboración de programas educativos, así como también apoyar la construcción de una cultura de seguro en el país y elaborar estudios que incorporen proyecciones e indicadores del comportamiento del Sector (INS, s.f.).
- Asociación Colombiana de Corredores de Seguros (ACOAS): Fue creada en 1968 y reúne importantes y representativas empresas del sector de corretaje de seguros. A 2015 ACOAS cuenta con nueve afiliados: (a) AON Colombia, (b) Correcol, (d) Delima Marsh, (e) Helm-Corredor de Seguros, (f) JLT-Valencia & Iragorri, (g) B.F.R, (h) Sekuritas S.A, (i) Wacolda, y (j) Willis. Las principales funciones de la asociación son (ACOAS, s.f.):
  1. Mantener actualizados a sus afiliados en materia de legislación concerniente a los corredores de seguros;
  2. Estar pendientes de los Proyectos de Ley que cursan en el Congreso; y
  3. Velar por los intereses de sus afiliados para lo cual cuentan con Comités que realizan estudios en temas legales y de mercado relativos a los corredores de seguros.



- **Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES):** Es una organización que representa a las empresas vinculadas al rubro de seguros de Latinoamérica, EE.UU., España, y Portugal, ajustando y perfeccionando su estructura como instrumento de trabajo al servicio de los objetivos de la actividad aseguradora; atendiendo en todo momento los grandes temas que implican desafío a la capacidad, aptitud, y eficiencia del seguro. FIDES soporta a las asociaciones afiliadas en aspectos tendientes a solucionar inquietudes existentes o futuras con respecto al Sector Asegurador, así como en lo referente a las áreas de capacitación e información, globalización, e integración multilateral. Esta Federación cuenta con más de 50 años de experiencia (FIDES, s.f.).
- **Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina (ASSAL):** Es un organismo internacional que agrupa a las máximas autoridades supervisoras de la actividad de seguros de Latinoamérica. En ella participan 21 países: 19 países latinoamericanos como miembros de pleno derecho, y dos miembros adherentes que son España y Portugal. Dentro de los objetivos de ASSAL se destacan (ASSAL, s.f.):
  1. Intercambiar información sobre legislación, métodos de control, características de mercado, y sistemas operativos en cada uno de los países en materia de seguros y reaseguros;
  2. Recolectar y difundir información técnica y estadística;
  3. Promover las actividades de cooperación;
  4. Analizar el desenvolvimiento del reaseguro en la Región;
  5. Incentivar programas regionales en materia de educación de seguros y reaseguros;
  6. Armonizar las políticas y mecanismos de supervisión; y
  7. Transmitir las experiencias registradas en los países miembros respecto a temas específicos de la industria aseguradora.
- **Instituto Nacional de Investigación y Prevención del Fraude (INIF):** Apoya a las compañías de seguros, entidades judiciales, y gubernamentales en la lucha contra el fraude, gestionando conocimiento en prevención, detección y neutralización del mismo,

con el fin de contribuir a una cultura de honradez en la sociedad colombiana. La prevención de todo tipo de delitos que afecten tanto a los ciudadanos como a las compañías de seguros, entidades judiciales, y al mismo Gobierno Nacional, resulta una labor preponderante en contra de actos por fuera de la Ley que además de generar desequilibrios económicos, atentan contra la correcta prestación de los servicios que involucra. Con alta preocupación aparecen diversas modalidades de simulación de siniestros en el caso particular del Sector Asegurador en Colombia, con un alto impacto económico en primera instancia pero con un trasfondo cultural en materia de comportamiento delictivo. Las reclamaciones de perjuicios civiles, contractuales, en cobertura médica; entre otras, demandan investigaciones para corroborar su validez y veracidad. INIF está comprometido con la prevención, detección, y neutralización de ilícitos que se presentan en los ramos de seguros y entidades gubernamentales. Además de capacitaciones y campañas preventivas, se estudian experiencias no solo en el país sino en redes internacionales que conforman verdaderas bandas delincuenciales con fraudes que cada vez pesan más en reclamaciones simuladas (INIF, s.f.).

Considerando lo mencionado anteriormente, dentro del Sector Asegurador en Colombia se pueden encontrar diferentes instituciones que a lo largo del tiempo han trabajado desde diferentes frentes fomentando la cultura del seguro, promoviendo su desarrollo, y realizando actividades encaminadas a garantizar el crecimiento sostenible a largo plazo. Sin embargo, sería valioso contar con una participación más activa y propositiva de la SFC, más allá de las funciones que ha estado ejerciendo desde su rol como ente regulador.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Según D'Alessio (2014), *Marketing* es definido como:

. . . orientar a la empresa, en este caso al Sector, hacia satisfacer las necesidades de los consumidores actuales y cambiantes, adecuando la oferta de bienes y servicios del Sector teniendo en cuenta especialmente las condiciones de competencia y globalización que obviamente también varían en el tiempo, más en la actualidad con

la velocidad en que se mueve e influencia la información a los diferentes mercados.

(p. 176)

Asimismo, para entender mejor al Sector Asegurador en Colombia, se debe comenzar por aclarar que el seguro satisface la necesidad humana de *seguridad*, materializada principalmente en una inversión financiera que le permitirá recibir como contraprestación la cobertura de todas las consecuencias desfavorables que le cause un siniestro o hecho no deseado para el cual se protegió por medio de la póliza contratada (“El Mercado de Seguros,” s.f.).

De otra parte, desde la perspectiva del marketing, se consideran diferentes variables como el mix de productos, el análisis del consumidor, o el análisis de las oportunidades, entre otros, que a continuación se describen a través de los conceptos de las 4P (i.e., Producto, Precio, Plaza, y Promoción) para el mercado colombiano (D’Alessio, 2014).

**Producto.** Según Allianz (2015), una de las diferencias más palpables de los seguros frente a los demás servicios y. Es así como los seguros están divididos en diversas categorías, y esto ocurre en sectores en general, consiste en la definición de productos así como sus variadas formas de clasificación de manera generalizada en el mercado para Latinoamérica. Las categorías son las que se describen a continuación y cuya participación frente a las demás ya se presentaron en la Figura 22:

- Autos: Daños parciales y totales por robo o accidente a automotores;
- Cumplimiento: Cobertura a contratos entre privados y el Gobierno;
- Incendio y terremoto: Daños parciales a inmuebles por incendio o terremoto;
- Otros: Tipos de seguros no incluidos en las restantes siete categorías.
- Riesgos laborales, previsional y pensiones: Cobertura a empleados e independientes durante las labores profesionales y de trabajo que realizan;
- Salud: Cobertura a enfermedades, tratamientos, exámenes, y otros servicios médicos;

- Seguro obligatorio terceros: Creados por el Estado para proteger entre otros a los lesionados por accidentes de tránsito; y
- Vida: Individuales o colectivos que amparan enfermedades graves, accidentes personales, o a los beneficiarios luego de la muerte del tomador de la póliza.

Asimismo, para las categorías y productos descritos, en 2014 se encontraban registradas 45 compañías de seguros de vida y generales, de las cuales 27 son de capital extranjero.

Sin embargo, dependiendo de las categorías enunciadas, las participaciones de mercado varían considerablemente entre compañías, y para ver esta divergencia más claramente, por ejemplo y según las proyecciones de Fitch Ratings para 2015, en dos categorías pioneras de crecimiento este año, es decir Seguro Obligatorio y Vida Grupo, las participaciones difieren considerablemente hasta el punto tal de encontrar en el primer lugar de las nueve compañías más grandes a Seguros del Estado, QBE, Mundial, La Previsora, y Cardif en la categoría de SOAT, mientras ninguna de ellas hacen parte de las primeras nueve en la categoría de Vida Grupo en mediciones efectuadas durante octubre de 2014 y que se muestran en la Tablas 7 y 8 y en la Figura 23 (Allianz, 2014).

Tabla 7

*Valor y Variación Porcentual de Primas Emitidas por las Principales Compañías en la Categoría SOAT entre 2013 y 2014*

Compañía	Primas emitidas		Variación anual (%)
	2013	2014	
1. Del Estado	328,332	375,855	14.47
2. QBE	216,759	246,237	13.60
3. Suramericana	194,128	212,077	9.25
4. Mundial	134,102	169,988	26.76
5. COLPATRIA	139,049	150,460	8.21
6. La Previsora	89,217	96,321	7.96
7. Liberty	116,189	91,373	-21.36
8. CARDIF	1,210	26,252	2,069.59
9. Bolívar	3,679	10,183	176.79
13. Allianz	337	4,320	1,181.90
Total	1'224,907	1'396,420	14.00

*Nota.* Tomado de “Informe del Mercado Asegurador Colombiano [Documento Interno],” por Allianz, 2014. Bogotá, Colombia: Autor.

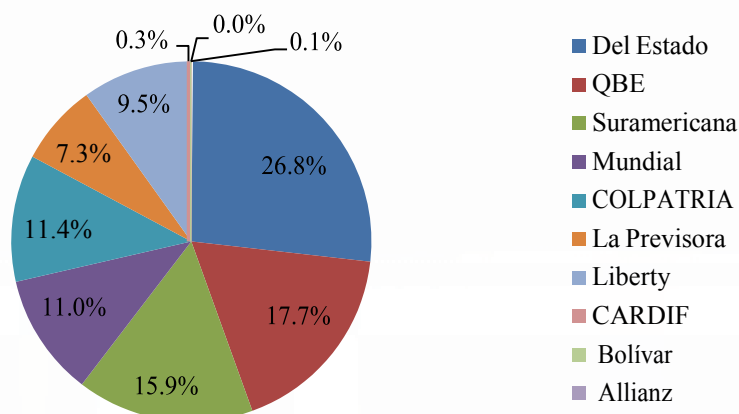


Figura 23. Participación de las principales compañías en la categoría SOAT a octubre 2014. Tomado de “Informe del Mercado Asegurador Colombiano [Documento Interno],” por Allianz, 2014. Bogotá, Colombia: Autor.

Asimismo, compañías como Alfa, BBVA, La Equidad, Mapfre Vida, y Colmena ARL hacen parte de los primeros 10 lugares en las compañías de la categoría Vida Grupo y no se destacan dentro de la categoría de seguros obligatorios. Sin embargo, no solo es evidente esta divergencia de participaciones, también adquiere alta importancia analizar que de las 10 primeras compañías, cinco presentan un crecimiento de más de dos dígitos, como se puede mostrar en la Tabla 8, lo cual demuestra que las proyecciones de los analistas podrían tener alta veracidad para el año en curso (Allianz, 2014).

Tabla 8

*Valor y Variación Porcentual de Primas Emitidas por las Principales Compañías en la Categoría Vida Grupo entre 2013 y 2014*

Compañía	Primas emitidas		Variación anual (%)
	2013	2014	
1. Suramericana	274,732	334,167	21.63
2. Bolívar	291,518	312,834	7.31
3. Alfa	139,622	243,572	74.45
4. BBVA	159,278	188,644	18.44
5. Liberty	109,469	113,516	3.70
6. Allianz	140,544	110,314	-21.51
7. La Equidad	64,179	97,271	51.56
8. AXA COLPATRIA	104,648	91,222	-12.83
9. Mapfre Vida	85,155	78,688	-7.59
10. Colmena ARL	61,108	73,736	20.67
Total	1'916,982	2'155,848	12.46

Nota. Tomado de “Informe del Mercado Asegurador Colombiano [Documento Interno],” por Allianz, 2014. Bogotá, Colombia: Autor.

**Precio.** Según Arellano (2010), es el valor acordado entre dos partes que desean un beneficio por medio del intercambio de bienes y servicios, y es erradamente comprendido como una variable similar a las otras “P”, es decir Producto, Plaza (o Punto de venta-distribución) o Promoción (publicidad- comunicación). Esta variable es diferente puesto que aplica en el lado contrario de la balanza en los intercambios comerciales puesto que representa el contrapeso a las tres variables restantes. De esa forma, se debe entender que cualquier aumento en el precio deberá estar justificado por un atributo adicional en la calidad del producto, en la facilidad de su distribución, o en su imagen (entendida como fruto de la publicidad y promoción). Asimismo, si el precio disminuye, inmediatamente genera la percepción en el cliente de que los demás atributos han disminuido en cierto grado y por tal razón no siempre es una buena estrategia la disminución de precios para ganar mercado.

Lo anterior se puede observar en diferentes maneras en cada categoría de seguros, por ejemplo analizando dos categorías de las cuatro mencionadas, se podría relacionar cómo han variado sus precios y qué las condiciona de manera independiente:

- Autos: El precio no tiene una tendencia definida, depende entre otras principalmente de las siguientes cinco razones: (a) *Más amparos*, es decir que dentro de la cobertura se incluyan servicios adicionales como rotura de vidrio, o cerrajería. Otra razón es la (b) *disminución del deducible*, o valor a pagar por el asegurado en caso de siniestro como incentivo a que cuide su patrimonio. En los casos anteriores el valor del seguro aumentaría, y este tendría que ver claramente con el planteamiento descrito arriba pues claramente hay una mejora en la calidad del producto. Otras razones como (c) la disminución del valor del vehículo; (d) el mejor perfil, en edad, y género del conductor o el que la ciudad de circulación sea más segura; y (e) un buen historial del conductor que demuestra baja siniestralidad, hacen que el precio del seguro disminuya, y este cambio irá un poco más relacionado a la “P” que incluye distribución (Plaza) puesto que esta es la que hace que tanto el usuario como la ciudad representen un menor costo de siniestro y lo anterior se pueda reflejar en una reducción del precio (Vargas, 2015).

- Vida: El precio depende de las otras tres variables ofrecidas igualmente, más estas se enfocan en las necesidades de cada cliente haciendo una segmentación especializada que permite reducir el precio dependiendo del perfil del asegurado. Esto se puede observar por ejemplo, en los productos de la compañía Allianz: (a) Vida EsenciALL, (b) Vida EspeciALL, (c) Vida EspeciALL PLUS, y (d) Vida Deudores, donde los cuatro productos están creados para personas con diferentes niveles de ingresos de menor a mayor respectivamente y los beneficios o valores asegurados son también alineados con estos niveles de ingreso, es decir a menor ingreso menor valor asegurado y menor precio, y viceversa.

En un ejercicio común en el marketing denominado *Característica, Descripción y Beneficio* (CDB) donde se relacionan los anteriores con conectores, es decir, una *característica*, tiene cierta *descripción*, y las anteriores generan cierto *beneficio*, se evidencia para el caso del seguro de vida de la compañía Allianz la siguiente situación:

El seguro de vida Allianz tiene como *característica* que ofrece primas de bajo costo, como *descripción*, cuenta con valores de primas anuales razonables al alcance de todos los bolsillos, y como *beneficio*, que por esta razón ahora los clientes sí se pueden asegurar y estar tranquilos en caso de una eventualidad a la que todos están expuestos (Allianz, 2015).

Lo descrito es muestra que Allianz ha creado pólizas de seguros que llegan a personas con ingresos bajos debido a que ha llegado con precios igualmente bajos y esto demuestra nuevamente una mejora en la distribución o en la Plaza, opción que le ha permitido al Sector crecer, soportado en esta estrategia (Allianz, 2015).

**Plaza.** Es más entendida como *Distribución*, y esta a su vez:

. . . se refiere a la variable que logra que los productos de la empresa, en este caso el Sector, estén disponibles para los consumidores. Para ello, las empresas o sectores disponen de un conjunto de organismos que hacen parte de su “red o cadena de distribución”, y la adecuada relación que lleva un Sector con estos agentes se denomina la gestión de la cadena de distribución. (Arellano, 2010, p. 241)

En el Sector Asegurador en Colombia, esta gestión se realiza en importante medida por los intermediarios, quienes según sus ingresos y activos llegan a ser agentes o corredores de seguros y que aun siendo los principales canales de distribución y fuerza de ventas del Sector, han dejado de ser la prioridad de la mayoría de las compañías, porque con ellos se tercerizan aspectos fundamentales que las compañías quieren y deben controlar. Entre estos aspectos se encuentran: (a) la información del cliente (i.e., son quienes toman los pedidos y conocen al cliente), (b) la administración financiera de las cuentas (i.e., controlan la cobranza, saben cómo prefiere pagar el cliente y reciben el dinero), y (c) la comunicación de sus productos (i.e., para el caso de servicios son quienes manejan la información del producto y lo presentan al cliente final en ocasiones sin presentar todas sus ventajas). Todo lo anterior representa un riesgo de lo manejado por los intermediarios y que a 2015 las compañías prefieren manejar directamente o por medio de otros canales. (Arellano, 2010).

Por lo anterior, el enfoque de las compañías ha cambiado buscando clientes por otros canales que les permitan controlar el mercado, conociéndolo, haciéndolo crecer, informando debidamente al cliente con asesoría, mejorando las herramientas de comunicación con él, capacitándolo, acompañándolo, y en distintos casos creando intermediarios con mayor control que ejecuten lo enunciado anteriormente. Un ejemplo de ello ha sido la aplicación del mercadeo masivo en seguros, logrado con intermediarios más especializados con quienes se crean convenios masivos soportados por plataformas de tecnología mejoradas y demás, donde por ejemplo para el caso de la Aseguradora Solidaria de Colombia, se han masificado seguros por medio de bancos, otras compañías financieras, empresas de servicios públicos, y otras empresas que cuenten con la red de usuarios ya creados para enlazar los sistemas y llegar a nuevos clientes (Aseguradora Solidaria de Colombia, s.f.).

Todo lo anterior ha sido resultado del sistema que las compañías han creado para aprovechar el buen momento del país puesto que según los estudios Colombia tiene aún indicadores que se encuentran por debajo de los de Latinoamérica en penetración y densidad de seguros hacia el mercado, y lo anterior debe aprovecharse aún más si se consideran



ventajas adicionales como las perspectivas económicas positivas, la disminución del desempleo, el incremento de la cartera (i.e., más población, más clientes), y el incremento en las facilidades para hacer negocios, lo cual logró que en los últimos 5 años se creciera a un promedio anual del 7.9% en el valor de las primas (Allianz, 2014).

**Promoción.** Es vista y debe ser definida de una mejor manera como:

“comunicación” y reconoce cinco formas diferentes de hacerse: publicidad, propaganda, comunicación directa con el cliente, en el punto de venta, y a través del producto. Cuando todas las anteriores convergen y se realiza una óptima “mezcla de comunicación”, se utilizan todos los canales de la manera adecuada y se logra obtener la comunicación deseada con los clientes. (Arellano, 2010, p. 207)

A 2015 se realizan estrategias de comunicación que utilizan principalmente a los canales creados mencionados como los son: los bancos, las entidades de servicios públicos, y las grandes superficies, y ello busca que el cliente reciba la información de parte de canales de su confianza donde no solo compran frecuentemente, sino que sienten el respaldo de la marca para adquirir en este caso los seguros mencionados.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura**

Dada la naturaleza del negocio del Sector Asegurador en Colombia, las áreas de operaciones y logística a diferencia de otros sectores, están presentes en diversas etapas de la cadena de valor del negocio, dependiendo de diferentes unidades de servicio, por la misma esencia o particularidad del servicio que se ofrece al cliente.

Para que una póliza de seguros se inicie a la vida jurídica o se pueda comercializar como producto, debe ser suscrita y emitida, pero el servicio comprado realmente se va a utilizar una vez ocurra un siniestro para el pago de una indemnización, o se requiera una asistencia de las ofrecidas por las coberturas de la póliza. En la Figura 24 se muestra en forma esquemática el ciclo de vida de una póliza de seguros, el cual comienza por la

identificación de necesidades del mercado o mercado potencial y termina en uno de dos resultados posibles más frecuentes: renovación de la póliza o indemnización del siniestro.

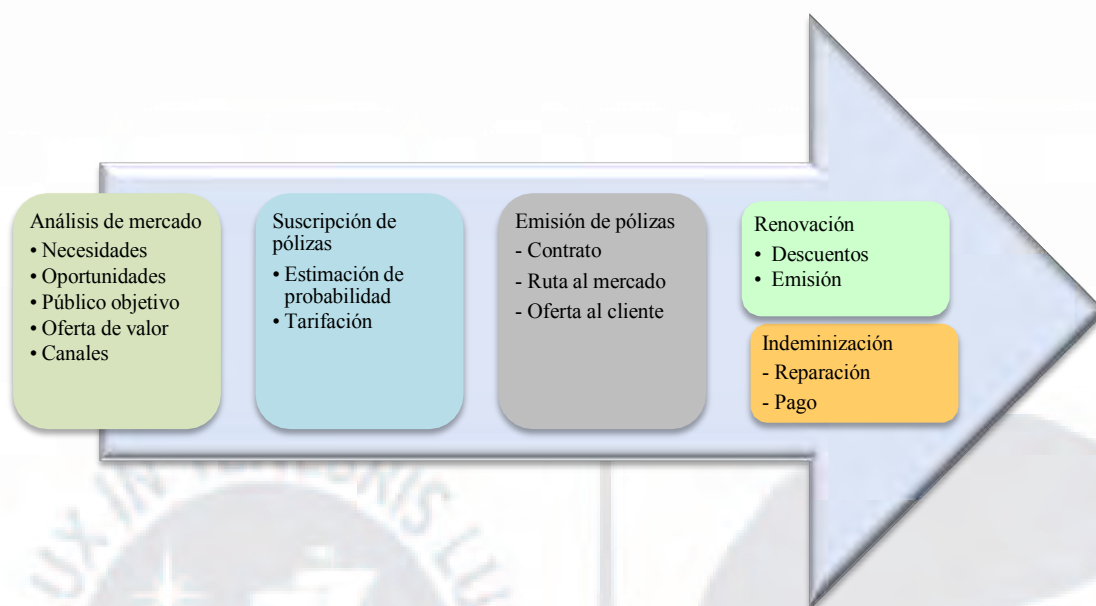


Figura 24. Ciclo de vida de una póliza de seguros.

**Análisis de mercado.** En esta primera etapa, el equipo de mercadeo evalúa continuamente los diferentes generadores de oportunidades para el Sector Asegurador en Colombia, y que como se ha descrito en capítulos anteriores, se relacionan estrechamente con el crecimiento del PIB, aspectos regulatorios, inversión privada, políticas gubernamentales, y por supuesto la competencia. Sin embargo, la identificación de oportunidades no es suficiente para crear un producto o servicio dentro del Sector. Es necesario determinar: (a) Qué tan viable es entregar la oferta de valor a los clientes, (b) A través de qué canales se accederá a los mercados potenciales, y (c) la capacidad de prestar los servicios al cliente en caso de un siniestro. Las respuestas a estos interrogantes son trabajadas por las diferentes áreas que desarrollan las diferentes funciones de operaciones.

**Suscripción de pólizas.** El proceso de mayor contenido técnico para las Aseguradoras es la suscripción de pólizas. En este proceso se contemplan entre otras, las actividades de evaluación de los riesgos, tarifación de los mismos según cálculos actuariales, identificando la distribución de probabilidad que mejor refleja la ocurrencia de los riesgos a ser asegurados

y la definición de riesgos asegurables y excluibles (“Suscripción de Riesgos,” s.f.). Esta operatividad hace parte de la actividad propia de las aseguradoras que hasta el momento y seguramente en el tiempo permanecerán siendo exclusivas de estas, al entenderse que forman parte del conocimiento básico del Sector Asegurador en Colombia.

**Emisión de pólizas.** “. . . es el acto de formalizar una póliza o contrato de seguro, que constituye la operación básica y fundamental en torno a la cual gira y se desarrolla la actividad aseguradora” (“Emisión,” s.f.). Las compañías aseguradoras con el objetivo de llegar más rápida y eficientemente a sus clientes, capturar nuevos mercados, y minimizar costos de operación, han optado ya hace años por delegar este proceso en cabeza de los corredores e intermediarios de seguros, quienes se encargan de además de ofrecer la fuerza de ventas para la colocación de pólizas, de realizar toda la operatividad para entregar estas a los clientes. Son pieza fundamental para este modelo de operación, la informática y las nuevas plataformas tecnológicas, que facilitan del proceso de emisión en cabeza de los intermediarios.

**Renovación.** Es el “. . . acto por el que, por acuerdo expreso o tácito entre las partes que han suscrito la póliza, las garantías de esta se extienden a un nuevo período de cobertura, generalmente de un año, en las mismas condiciones que tenían vigencia hasta ese momento” (“Renovación del Seguro,” s.f.).

Una vez culminado el período de vigencia de la póliza y si el asegurado así lo desea, se debe adelantar el proceso de renovación. En esta etapa las áreas de operaciones técnicas intervienen nuevamente asegurando que los estimados de los actuarios incluidos en las tarifas y todos los materiales necesarios para la renovación estén disponibles en los canales y plataformas tecnológicas para la respectiva operación. Del mismo modo, deben haber logrado optimizar los costos de prestar los servicios cubiertos, de forma que las nuevas tarifas sigan generando resultados operacionales aunque incluyan altos descuentos por fidelización.

**Indemnización.** Si durante la vigencia de la póliza se presenta un siniestro, se activan los procedimientos en los que las áreas de operaciones, esta vez en cabeza de la unidad de indemnizaciones, deben tener un alto nivel de capacidad de respuesta. El recibo de la notificación de siniestro, validación de la vigencia de la póliza, y su cobertura son actividades que son efectuadas por Call Centers especializados. El peritaje o ajuste del siniestro que conlleva la valoración de la pérdida, puede ser realizado a discreción de la Aseguradora por funcionarios propios o tercerizados. De esta manera, los anteriores procesos involucran a una variedad importante de terceros que se encargan de prestar distintos componentes del servicio de indemnizaciones (e.g., tales como grúas, talleres, proveedores de vehículos, conductores elegidos, centros de salud, hospitales, EPS, transportadores, operadores, etc.), y que deben entregar sus servicios sincronizadamente y dentro de los estándares establecidos por la Aseguradora, para garantizar altos índices de satisfacción de los asegurados, lo que seguramente se va a reflejar en la renovación de las pólizas.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad**

El Sector Asegurador en Colombia como cualquier otro sector de la economía, busca generar rentabilidad y utilidades en el ámbito operacional. No obstante, este tiene una particularidad como así lo demuestran las cifras de los últimos años, donde se observa un resultado técnico negativo, pero su utilidad se evidencia por sus operaciones en el mercado de inversiones (Ruiz, 2015). Por lo anterior, los indicadores de las compañías de seguros y por ende del Sector, no solo miden aspectos técnicos, de eficiencia, de solvencia, sino que también les brindan alta importancia a los indicadores de rentabilidad de las inversiones y de las reservas.

**Indicadores financieros.** Los diferentes indicadores de las Aseguradoras son reportados a la SFC, que se encarga de monitorearlos y consolidarlos para ver el desempeño de la industria aseguradora. La Tabla 9 muestra los indicadores que se monitorean regularmente por la SFC a febrero de 2015.

Tabla 9

*Principales Indicadores de las Compañías de Seguros Generales y de Vida*

Indicador gerencial		Total seguros generales (%)	Total seguros de vida (%)	Total Sector
Indicadores de rentabilidad	Rentabilidad del activo	2.23	4.01	3.38
	Rentabilidad de las inversiones	1.55	1.37	1.42
	Rentabilidad del capital	5.44	25.41	13.73
	Rentabilidad de las reservas	0.65	0.86	0.80
	Rentabilidad del patrimonio	10.87	25.43	19.40
Indicadores de solvencia	Pasivo como proporción de activos líquidos	139.88	92.23	104.28
	Nivel de endeudamiento	22.50	6.47	12.09
Indicadores de eficiencia	Factor de gastos administrativos	35.74	37.17	36.37
	Factor de gastos laborales	3.62	4.69	4.09
	Costos de intermediación	10.90	5.79	8.64
Indicadores técnicos	Respaldo de las reservas	93.21	108.44	104.11
	Índice de retención	73.48	95.08	83.03
	Siniestralidad bruta	37.27	50.62	43.17
	Índice de siniestralidad cuenta compañía	51.10	70.70	60.89
	Tasa bruta de riesgo	53.24	26.14	37.02
	Tasa neta de riesgo	38.81	24.84	30.45
	Índice combinado	103.60	114.11	108.85
	Indicador de apalancamiento básico	26.94	20.60	22.75
	Dependencia de ingresos del reasegurador	-17.75	16.62	-8.72

*Nota.* Adaptado de “Principales Cuentas Aseguradoras e Intermediarios de Seguros,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2015. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1012951&downloadname=ancps0215.zip>

Los anteriores indicadores generales del Sector, provienen de la medición del resultado de la operación misma de las compañías, mediante diferentes indicadores para todos los ramos de seguros, que FASECOLDA (2015b) como entidad gremial se encarga de consolidar. Dentro de los principales indicadores se encuentran:

$$\text{Primas retenidas} = \text{Primas emitidas} + \text{Primas aceptadas} - \text{primas cedidas} \quad (1)$$

$$\text{Incremento de reservas} = \text{Constitución} - \text{Liberación (Técnica riesgos en curso y matemática)} \quad (2)$$

$$\text{Primas devengadas} = \text{Primas retenidas} - \text{Movimiento de reservas} \quad (3)$$

$$\text{Siniestros pagados} = \text{Siniestros liquidados} - \text{Salvamentos} - \text{Recobros} \quad (4)$$

$$\text{Siniestros retenidos} = \text{Siniestros pagados} + \text{Siniestros de aceptaciones} - \text{Reembolso de siniestros s/cesiones} \quad (5)$$

$$\text{Incremento de reservas} = \text{Constitución} - \text{Liberación (Siniestros avisados, no avisados, desviación de siniestralidad y reservas especiales)} \quad (6)$$

$$\text{Siniestros incurridos} = \text{Siniestros retenidos} + \text{Incremento de reservas} \quad (7)$$

$$\text{Comisiones netas} = \text{Comisiones a intermediarios} - \text{Comisiones sobre cesiones} \quad (8)$$

Estos indicadores se incorporan en un Índice Combinado que permite identificar el grado de eficiencia de una empresa aseguradora para un riesgo determinado, y que se calcula de la siguiente forma (FASECOLDA, 2015b):

$$\text{Índice Combinado} = (\text{Siniestros incurridos} + \text{Comisiones} + \text{Gastos de personal} + \text{Gastos administrados}) / \text{Primas devengadas} \quad (9)$$

**Regulación de las inversiones de las reservas.** En Colombia constitucionalmente le corresponde al Congreso de la República, regular la actividad aseguradora y elaborar sus leyes, al entender que dicha actividad administra recursos captados del público (Asamblea Nacional Constituyente, 1991). Este antecedente constitucional es una primera muestra de cómo el Sector Asegurador en Colombia cuenta con una estricta regulación para el desarrollo de cada una de sus actividades, no solo al momento de suscribir sus negocios, sino también respecto del manejo de sus reservas e inversiones.

Las Aseguradoras por Ley en Colombia deben demostrar y asegurar que cuentan con los recursos necesarios para poder atender a futuro los riesgos asumidos de sus asegurados. Esto es lo que se conoce en la normatividad aseguradora como *Reservas*, entre las cuales se encuentran: (a) Reservas de riesgos en curso, (b) Reservas matemáticas, (c) Reservas para siniestros pendientes, y (d) Reservas de desviación de siniestralidad. Asimismo, la Ley determina las reglas para el cálculo de dichas reservas atendiendo diferentes criterios para cada uno de los ramos, como: porcentajes específicos sobre las primas, cálculos actuariales, y montos de indemnizaciones esperadas a cancelar, entre otros (Decreto 839 de 1991, 1991).

Las compañías de seguros pueden invertir los recursos de sus reservas técnicas, también dentro de unas normas y parámetros definidos por la Ley, y es así como el Gobierno nacional es el encargado de establecer el régimen de inversiones de estos recursos, que en Colombia está recogido en el Decreto 2953 de 2010. El Gobierno mediante este decreto procura direccionar las operaciones de inversión de las compañías hacia alternativas financieras seguras, rentables, y que ofrezcan liquidez para asegurar la disponibilidad de recursos que atiendan el cumplimiento de las obligaciones para con los asegurados y otros beneficiarios (Castro & Macías, 2011).

Aunque pareciera amplia, también se entiende restringida la lista de inversiones permitidas dadas las cortapisas que se imponen para cada una de ellas. Como ejemplo se pueden encontrar (Decreto 2953 de 2010, 2010):

- Títulos, valores, o participaciones de emisiones nacionales (i.e., títulos de deuda pública, bonos, y títulos hipotecarios);
- Títulos, valores, o participaciones de emisiones del exterior;
- Otras inversiones y operaciones (i.e., depósitos a la vista en establecimientos de crédito nacionales o en bancos del exterior);
- Operaciones con instrumentos financieros derivados con fines de cobertura y con fines de inversión;
- Producto estructurado de capital protegido, es decir en los que se garantice el 100% del capital invertido; y
- Bienes raíces productivos localizados en el territorio colombiano.

A partir de los requerimientos de la SFC y de la gestión gremial de FASECOLDA, se puede concluir que el monitoreo de aspectos operacionales y financieros tiende a ser relativamente estandarizado en el Sector Asegurador en Colombia, aunque los accionistas de las distintas compañías empleen métodos e indicadores de gestión particulares. Es así como la forma en que se contabilicen diferentes reservas, costos, gastos, e ingresos cobra especial importancia para poder mejorar un determinado indicador, aspecto que sin duda representa un reto importante para el Sector frente a la cercana implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad que propenderán por una mayor rigurosidad y estandarización de la contabilización de ingresos, costos, y manejo de reservas (Fitch Ratings, 2014).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

En el Sector Asegurador en Colombia, el recurso humano es altamente valorado y apreciado considerando la importancia del conocimiento para brindar una asesoría de calidad a los usuarios así como también la especialidad que algunos roles demandan por el alto

componente de conocimiento técnico que se requiere en el desempeño de sus funciones. La dinámica positiva del Sector en los últimos años requiere personas con habilidades para trabajar en equipo, liderazgo, servicio al cliente, alto nivel de compromiso, interés, flexibilidad, y apertura para desempeñarse en un mercado globalizado y cambiante donde el recurso humano es fundamental y determinante para la creación de ventajas competitivas. De manera regular se realizan inversiones en capacitación y formación, no solo como mecanismos de reconocimiento sino como facilitadores para el desarrollo y crecimiento de las personas en las organizaciones.

Instituciones como FASECOLDA y el INS permanentemente propenden por la construcción de herramientas como: capacitaciones, cursos, y actualizaciones entre otros, contribuyendo a fortalecer el conocimiento y desarrollo de la cultura del seguro en el país (FASECOLDA, s.f.-b). De igual forma, las compañías se interesan por diseñar e implementar programas de capacitación tanto en el ámbito local como internacional facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias de las personas. Así las cosas, esta formación es reconocida y apreciada como un beneficio lo cual contribuye a lograr un mejor clima organizacional como resultado de un ambiente positivo de trabajo. El perfil de los líderes de las organizaciones del Sector se caracteriza por el enfoque hacia el logro de objetivos tanto cuantitativos como cualitativos: (a) con respecto a los primeros las metas se basan en ambiciosos presupuestos tanto en la generación de ingresos como en la rentabilidad del negocio; y (b) en cuanto a lo cualitativo es fundamental el reconocimiento a su capacidad de gestión.

Cada sector define entonces el perfil de competencias con las que deben contar las personas para garantizar el crecimiento, desarrollo, y sostenibilidad de estas. En el caso del Sector Asegurador en Colombia, las competencias claves son: (a) orientación al cliente, (b) orientación a resultados, (c) flexibilidad, (d) conocimientos técnicos, (e) habilidades comerciales, (f) impecabilidad (i.e., cumplimiento de compromisos), (g) liderazgo personal, (h) alto desempeño, y (i) orientación estratégica. Es importante entonces implementar



modelos de competencias para realizar una gestión orientada de la cultura organizacional, integrar y potenciar los procesos de gestión humana, desarrollar capacidades organizacionales a largo plazo, facilitar los procesos de autodesarrollo de los equipos, y homologar los criterios esperados que permitan el logro de la estrategia.

“El liderazgo comprometido de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva que coopere con el cambio son factores claves de éxito para cualquier proceso estratégico” (D’Alessio, 2014, p. 183). Se puede entonces concluir que el recurso humano del Sector es una fortaleza toda vez que su capacidad técnica, liderazgo, orientación al cliente, y conocimiento son valorados y reconocidos como elementos diferenciadores fundamentales para el logro de los objetivos a largo plazo.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Según D’Alessio (2014), un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones la estrategia empresarial.

Los sistemas de información se han convertido en herramientas que disponen las empresas y sus administradores para controlar y analizar sus resultados, desarrollo de nuevos productos y servicios, optimizar la toma de decisiones, y obtener ventajas competitivas (K. C. Laudon & Laudon, 2008).

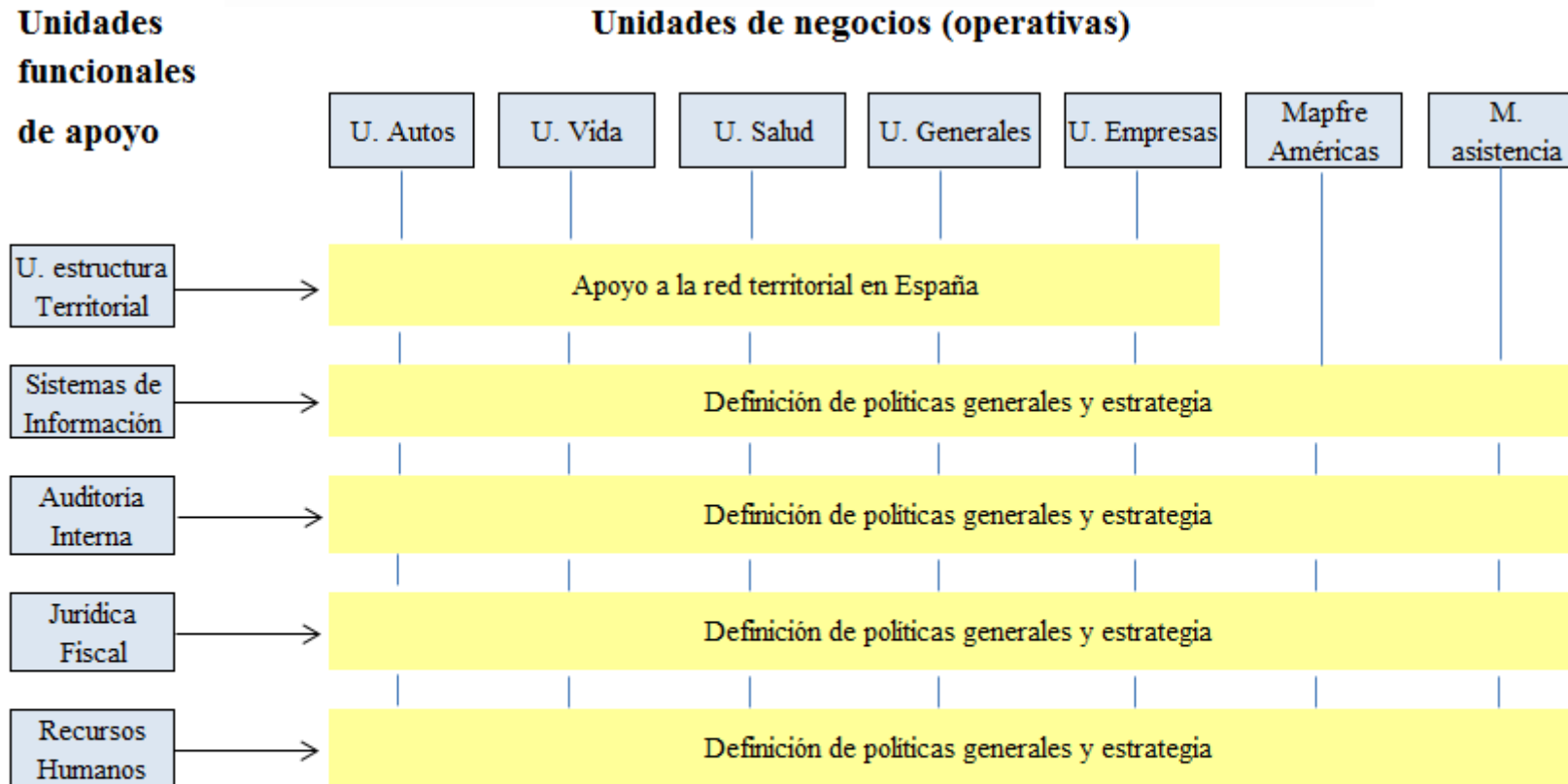
Positiva Compañía de Seguros define su plan estratégico de sistemas de información como una herramienta de gestión que busca integrar a todo el equipo en manejo del cambio, buscando lograr con todas las tendencias tecnológicas y la tecnología de informática ventajas competitivas, que son enfocadas al servicio al cliente, al desarrollo del negocio, y a buscar su satisfacción, así como para la empresa a cumplir sus objetivos y metas corporativas.

Asimismo, está orientado a brindar herramientas tecnológicas de última generación con la integración de servidores de base de datos, correo electrónico, y administración de red interconectados por la red de comunicación de la entidad (Positiva Compañía de Seguros, 2012).

Entre los principales proyectos que se destacan en este rubro, se pueden mencionar:

(a) las comunicaciones unificadas entre sucursales y regionales en todo el país, (b) el reforzamiento de la seguridad de las bases de datos de las compañías, y (c) el avance de proyectos de implementación de nuevos sistemas de información. Por su parte, el plan de comunicaciones busca gestionar la comunicación de manera estratégica e integral, como proceso transversal a la organización, alineando la gestión interna con la cultura organizacional y los objetivos del negocio. Estos planes reúnen factores, programas, y acciones de comunicación dirigidas al público interno y externo, en donde se destacan: (a) la creación de revistas virtuales internas, (b) medios centralizados de información corporativa, (c) realización de encuestas para evaluar los medios y consultar a los colaboradores sobre temas de talento humano, y (d) otras que permitan buscar interés general y en donde encuentren un sitio amigable y sencillo, siempre encaminado a fortalecer la cultura de servicio (Positiva Compañía de Seguros, 2012).

Mapfre-compañía aseguradora española ha considerado a los sistemas de información y comunicaciones como una herramienta crítica para su desarrollo de negocio, debido a que esta compañía al ser un grupo empresarial descentralizado y conformado por distintas unidades de negocio, con sociedades radicadas en diferentes países, con variados entornos y con distintos modelos de distribución de seguros, ha requerido plantearse estrategias para el desarrollo de información. Para ello, creó tres compañías: (a) Mapfre Soft, de servicios informáticos, (b) Tronador, para los aspectos de la producción y distribución de seguros en las compañías, y (c) Home-Made, para resolver necesidades específicas de los seguros. En el tema de comunicaciones, Mapfre al ser un grupo financiero que presta diversos servicios, debía realizar una estrategia de comunicación para tener una identidad corporativa única de cara al cliente y desde una unidad común que sirviera de eje y canalizador de soluciones comunes para temas comerciales y de asignación de recursos en oficinas, así como eje central para la implementación de sistemas (Martínez, 2004). La estructura que apoya la gestión de las unidades de negocio y filiales de Mapfre se configura con diversas unidades funcionales de apoyo (ver Figura 25).

**Unidades de apoyo:**

Política general corporativa y estrategias funcionales.

Armonización entre áreas funcionales.

Dirección elementos comunes especializados.

**Unidades de Negocio:**

Dirección de operaciones.

Toma de decisiones.

Gestión próxima al negocio.

Figura 25. Estructura de las unidades funcionales de apoyo en Mapfre.

Adaptado de “El Sector Asegurador como Ejemplo para los Sistema de Información Interorganizativos: El Caso del Sistema Mapfre,” por M. A. Martínez, 2004. En C. De Pablos (Ed.), *Ilustraciones de la aplicación de las tecnologías de información en la empresa española*, p. 132. Madrid, España: ESIC.

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Factores como la aceleración de la globalización, el sólido crecimiento mundial, y los cambios en las necesidades de los clientes y en el modo de satisfacerlas, plantean a las compañías de seguros una lista de oportunidades y amenazas. Para responder adecuadamente, las compañías de seguros necesitan ser ágiles y contar con infraestructuras y capacidades que se puedan adaptar rápidamente a nuevas exigencias. Necesitan ser organizaciones optimizadas, con procesos y productos lo más simples posibles, pero al mismo tiempo capaces de ofrecer toda la complejidad que el mercado demanda.

El ingreso al mercado colombiano de compañías extranjeras sumado a la competencia interna y las proyecciones de crecimiento del Sector Asegurador en Colombia ha incrementado la necesidad de contar con sistemas más eficientes y productos innovadores. Se calcula que la inversión en tecnología en 2015 por parte de las empresas aseguradoras será de US\$323 millones y en 2016 de US\$495 millones. Los próximos 3 años son de la inversión en tecnología puesto que esta será necesaria para el desarrollo y masificación de pólizas personalizadas cuyo costo se basará en el uso que den los usuarios a sus seguros. En algunos países las ventas online representan el 10% de las ventas totales, en Colombia existen algunos sitios como [redseguros.com](http://redseguros.com), [aseguratefacil.com](http://aseguratefacil.com), y [tuseguroenlinea.com](http://tuseguroenlinea.com) que están impulsando las ventas en estos canales inicialmente en pólizas del sector automotriz y recientemente en seguros de hogar y vida. Los aspectos atractivos para el comprador de estos canales son: (a) mejores precios, (b) mayor agilidad, y (c) practicidad (García, 2014).

En Colombia, el segmento de ventas de seguros por Internet es solo del 2%, cada vez se encuentran más opciones online que permiten cotizar, comparar, y comprar productos. El comercio electrónico ha crecido 30% en los últimos 3 años, lo cual ha promovido las consultas pero aún falta que los usuarios cierren la compra. El producto más comprado por estos medios es el SOAT (Reina, 2014). En el campo de investigación y desarrollo, un

segmento con potencial es el de construcción. El colapso de una torre en una unidad residencial de Medellín hace 2 años, creó la necesidad de un seguro obligatorio para la construcción. Este seguro ayudará a identificar las responsabilidades por pérdidas futuras en otros incidentes, además de impulsar el dinamismo del sector de construcción e infraestructura (Pérez, 2014).

Otro segmento a desarrollar es el de *microseguros*, y tiene una producción anual de primas de aproximadamente \$3,600 millones COP. El Gobierno tiene listo el Decreto con el cual pretenden impulsar este segmento, autorizando a los corresponsales bancarios la venta de estas pólizas que van a beneficiar a las personas de la base de la pirámide (García, 2015). Los microseguros han ingresado al mercado asegurador como producto novedoso, masivo, con un claro enfoque social y a bajo costo. Están dirigidos al segmento de menores ingresos. Estos productos tienen dos enfoques: (a) las del compromiso social y (b) la de dar respuesta a la demanda del mercado de bajos ingresos; esta dualidad se representa en la Figura 26 (Garayoa, 2010).



Figura 26. Las dos caras de los microseguros.

Tomado de “Microaseguradora y sus Singularidades,” por F. C. Garayoa, 2010, p. 28.

*Gerencia de Riesgos y Seguros*. Recuperado de

[http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen.cmd?path=1055951](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1055951)

#### 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir del análisis de los factores internos, se construye la Matriz MEFI (ver Tabla 10), en la cual se incorporan las fortalezas y debilidades que son determinantes para alcanzar

los objetivos a largo plazo del Sector. Según D'Alessio (2014), “. . . para la aplicación de la MEFI se requiere de un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes” (p. 187).

Tabla 10

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Asegurador en Colombia*

	Factor clave de éxito	Peso	Puntaje	Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
F1	Recurso humano capacitado (habilidades comerciales y conocimientos técnicos).	0.07	3	0.21
F2	Sector regulado y ajustado a estándares internacionales.	0.08	4	0.32
F3	Flexibilidad en el desarrollo de nuevos canales y productos.	0.10	4	0.40
F4	Sistemas de información internos facilitadores de la gestión de la operación.	0.05	3	0.15
F5	Entidades gremiales con alto poder de convocatoria e integración.	0.06	4	0.24
F6	Indicadores financieros con desempeño favorable.	0.10	3	0.30
F7	Credibilidad y respaldo del Sector.	0.11	4	0.44
F8	Potencial de crecimiento del Sector.	0.09	4	0.36
Subtotal		0.66		2.42
<b>Debilidades</b>				
D1	Complejidad para comunicar la oferta de valor al cliente.	0.05	1	0.05
D2	Alta concentración de conocimiento del cliente en los intermediarios y corredores.	0.06	1	0.06
D3	Sector altamente susceptible al fraude.	0.05	2	0.10
D4	Baja diferenciación de los productos.	0.07	1	0.07
D5	Dificultad para medir el nivel de satisfacción del cliente.	0.07	1	0.07
D6	Baja relevancia en aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad.	0.04	2	0.08
Subtotal		0.34		0.43
Total		1.00		2.85

*Nota.* Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza Menor; 2=Debilidad Menor; 1=Debilidad Mayor.

### 4.3 Conclusiones

Históricamente, las entidades gremiales del Sector Asegurador en Colombia han contribuido a la integración, investigación, y consolidación de políticas que han aportado al crecimiento sostenible de la industria aseguradora en el país.

Por otra parte, en lo que se refiere al desarrollo de nuevos productos en los últimos años, se ha evidenciado una evolución positiva, aun habiendo un importante camino por

recorrer para construir un portafolio ajustado a las necesidades de un mayor número de clientes potenciales.

Con respecto a los sistemas de información, estos se crean como un recurso clave para desarrollar información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, con el fin de administrar y extraer información que ayude a fortalecer áreas importantes como el servicio al cliente, desarrollo de producto, finanzas, entre otras. En cuanto al talento humano, se puede mencionar que los sistemas de información ayudan a ser más productivos los equipos de trabajo, lo cual influye positivamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Paralelo a esto, en tecnología e investigación y desarrollo, existe la creciente intención de aumentar las inversiones debido a las oportunidades de crecimiento del Sector y a la necesidad de responder de una forma más ágil, oportuna, y confiable a los requerimientos de los clientes. Es imperativo entonces continuar incursionando a través de medios electrónicos, dado que estos canales presentan un fuerte crecimiento a corto plazo y sirven entre otros como medio para comprar productos del Sector.

Por último, existe el reto en investigación y desarrollo de acelerar la búsqueda de nuevos productos y nichos de mercados con oportunidades representativas de crecimiento, como el caso del microseguro, producto de bajo costo que cumple una labor social con un potencial aún por desarrollar.

## Capítulo V: Intereses del Sector Asegurador en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

### 5.1 Intereses del Sector Asegurador en Colombia

A 2015, los retos del Sector Asegurador en Colombia están enmarcados en un entorno económico favorable que estimula las líneas de: (a) seguridad social, (b) el seguro obligatorio de accidentes de tránsito, y (c) vida grupo. Otros ramos como cumplimiento, responsabilidad social, y ramos técnicos, se beneficiarán de la ejecución de los proyectos de infraestructura impulsados por el Gobierno en los próximos años. Lo anterior, sumado al aumento de la rentabilidad neta del Sector debido al favorable desempeño del portafolio de inversiones y un manejo controlado de la siniestralidad y de los gastos operacionales son el contexto para definir los intereses del mismo (“Retos de las Aseguradoras,” 2015).

Los intereses del Sector Asegurador en Colombia se pueden agrupar de la siguiente forma: (a) mayor penetración del Sector en el PIB, (b) promover desarrollo económico, (c) atención de nuevos segmentos de población, (d) innovación y desarrollo de nuevos productos, (e) consolidación del entorno regulatorio, (f) entrega de excelencia a los clientes, y (g) desarrollo de una industria sostenible y socialmente responsable.

**Mayor penetración del Sector en el PIB.** Permite medir no solamente la situación actual del mismo, sino que también indica el potencial de crecimiento que existe, siendo entonces un indicador prospectivo. En una economía con menores niveles de desarrollo como la colombiana, un nivel de penetración intermedio indica que aún existe un significativo rango de transacciones del PIB susceptibles de ser aseguradas, bien sea por ampliación de la cobertura o por la oferta de nuevos productos.

**Promover desarrollo económico.** Los indicadores de penetración y densidad del Sector Asegurador en Colombia están por debajo del promedio de la Región, mostrándose como un mercado atractivo a largo plazo como se observa en la Figura 27. Además, las perspectivas económicas positivas y un incremento de la facilidad para hacer negocios propician el aumento de la inversión extranjera (SFC, 2013).



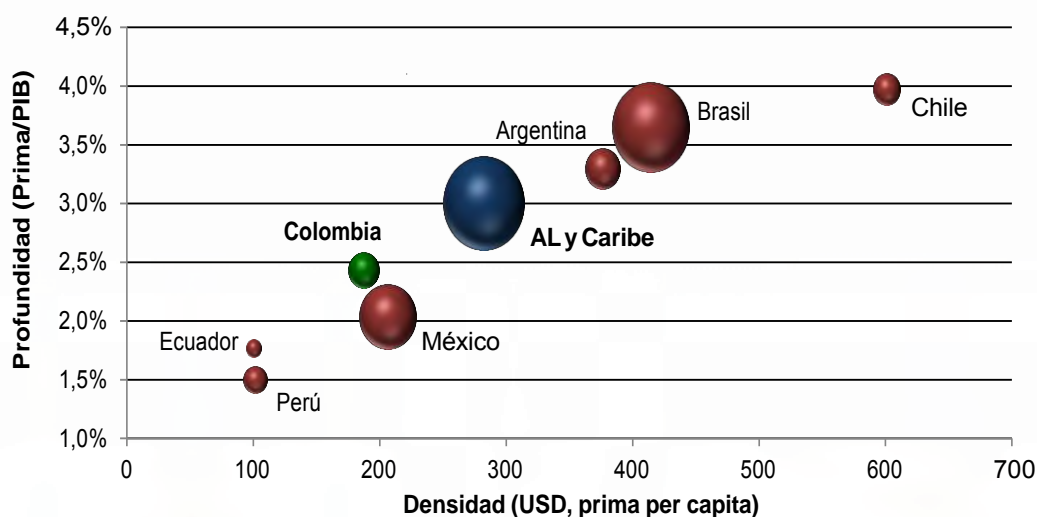


Figura 27. Oportunidades del Sector Asegurador en Latinoamérica.

\* Los indicadores de profundidad y densidad se evalúan como potenciales de recuperación del mercado. Tomado de “Modernización del Sector Asegurador Colombiano y la Protección al Consumidor Financiero [XXII Convención Internacional de Seguros 2013 - FASECOLDA],” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2013. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ComunicadosyPublicaciones/Discursos/20130912convencionseguros.ppt>

Se espera que ingresen compañías del exterior nuevas, su participación dentro del Sector continuará en aumento no solo por competidores nuevos, sino también por el interés de las existentes de aumentar la penetración en segmentos y productos aún no desarrollados (“Retos de las Aseguradoras,” 2015).

El mercado asegurador se encuentra afrontando un proceso de apertura que estimula la competencia dentro del Sector y la participación de agentes del exterior en el mercado nacional. Consecuentemente, esta apertura se basa en los siguientes aspectos: (a) Registro de aseguradoras del exterior autorizadas a ofrecer seguros en Colombia (RAIMAT); (b) comercio fronterizo, donde la norma no condiciona un desplazamiento físico para adquirir seguros en el exterior; y (c) sucursales del exterior con mismos derechos que entidades locales (SFC, 2013).

**Atención de nuevos segmentos de población.** Desarrollar productos de seguros sostenibles dirigidos a la población de bajos ingresos (i.e., microseguros) e incursión a diferentes canales electrónicos que permitan conocer, comparar, y adquirir productos.

***Innovación y desarrollo de nuevos productos.*** Mejoras en sus plataformas operativas orientadas a una mejora en la productividad y eficiencia de la industria a largo plazo. Este factor marcaría una diferencia frente a otros países de la Región (Fitch Ratings, 2015).

***Consolidación del entorno regulatorio.*** Revisión y evolución del marco regulatorio buscando aproximarse a estándares internacionales. Incluye la actualización y reglamentación del régimen de reservas técnicas, actualización reservas del ramo terremoto, y tablas de mortalidad (SFC, 2013).

Este proceso demandará mayor fortalecimiento de la base de capital, dado que la implementación del decreto de reservas y de normas NIF exigirá niveles de capitales mayores. Las compañías que administran pasivos a largo plazo tendrán que enfrentarse a retos asociados al riesgo de reinversión y rentabilidad mínima garantizada. De esta forma, Colombia contaría con uno de los más avanzados entornos regulatorios de Latinoamérica. El Marco Integral de Supervisión (MIS) es una metodología de supervisión basada en riesgos (SBR), desarrollada por la SFC con el objetivo de alinearse con mejores prácticas internacionales (“Retos de las Aseguradoras,” 2015).

Una supervisión basada en riesgos implica que las entidades adopten alternativas de liquidez que les permita obtener recursos cuando el mercado no los suministre, fortalecer los mecanismos de control, e identificar los riesgos operativos con el objeto de establecer controles necesarios (SFC, 2011). La Figura 28 describe el proceso del Marco Integral de Supervisión.

***Entrega de excelencia a los clientes.*** El crecimiento y sostenibilidad se basa en la confianza que exista por parte de los consumidores hacia el Sector Asegurador y sus empresas. Se deben fortalecer los procesos de atención al cliente (i.e., preventa y posventa) y continuar trabajando en la educación financiera (SFC, 2013).

Medir la credibilidad y confianza de los clientes en el Sector es un reto importante a futuro para la industria aseguradora, puesto que hasta el momento solo existen iniciativas y mediciones particulares que cada una de las compañías adopta, para conocer la percepción de

sus clientes con respecto a las experiencias vividas posterior al momento de una indemnización o prestación de servicio. No existe un indicador unificado para el Sector que pueda medir de manera general la percepción y fidelidad del consumidor frente a los productos de seguros.

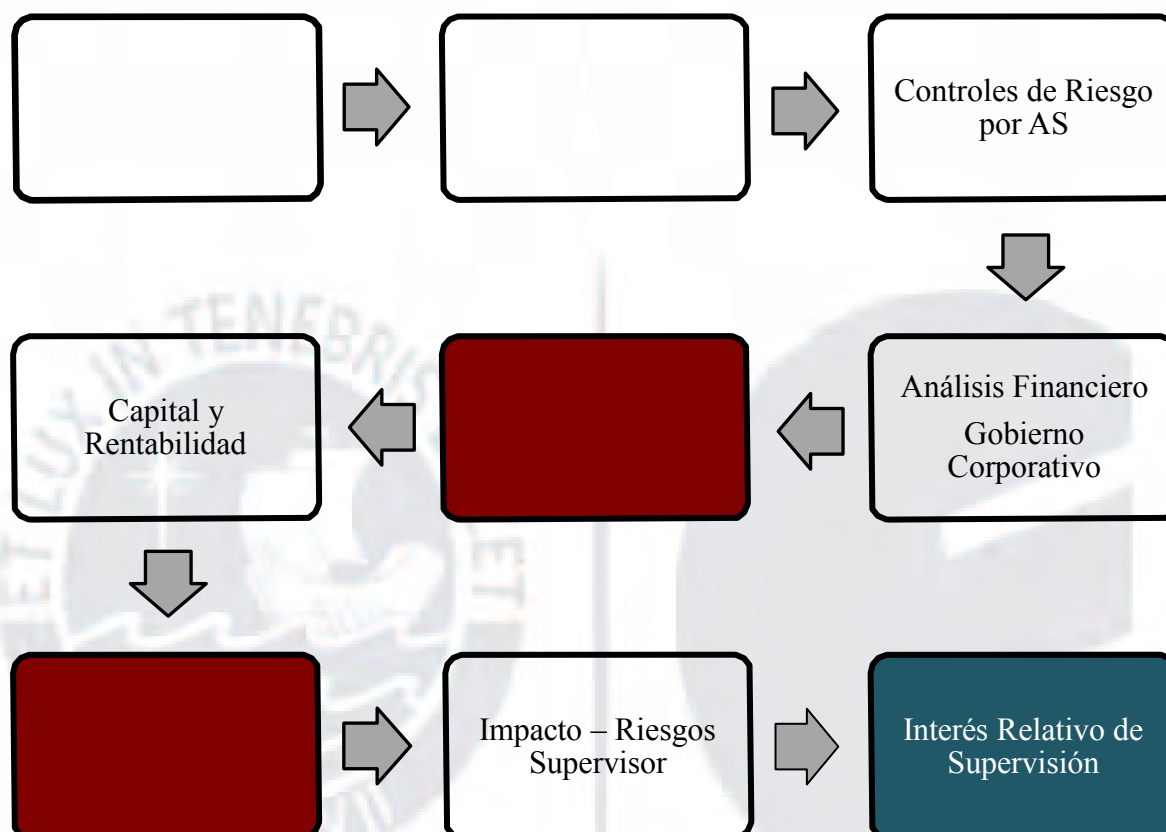


Figura 28. Proceso del Marco Integral de Supervisión.

Tomado de “El Modelo de Supervisión en el Mercado de Valores,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2011. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile5808&downloadname=presasobolsa11082011.ppt>

**Desarrollo de una industria sostenible y socialmente responsable.** La competitividad del Sector Asegurador está directamente relacionada con el desarrollo sostenible y socialmente responsable de sus empresas en general.

## 5.2 Potencial del Sector Asegurador en Colombia

**Demográfico.** Colombia evidencia un alto potencial de crecimiento en el Sector Asegurador debido a su tamaño en población que aproximadamente según el DANE es 49.1 millones de personas, de las cuales 30 ciudades cuentan con una población superior a los 100,000 habitantes, ubicándolo como el tercer país más grande después de Brasil y México.

Asimismo, ha mantenido una movilización fuerte hacia el área urbana pasando del 54% al 74% entre 1951 y 1994, lo que muestra que existe un mercado importante por atender y por desarrollar (Instituto para la Exportación y la Moda [INEXMODA], s.f.).

Según un informe de la Fundación Mapfre, el Sector Asegurador en Colombia ha estado en constante crecimiento durante los últimos 10 años, con cifras cercanas al 10% anual en emisión de primas. Asimismo, debido a este dinamismo dado por las bajas tasas de desempleo, la tendencia de crecimiento del crédito y del consumo, el Sector se mantendrá y percibe favorables expectativas para los años que vienen tanto para Colombia como para la Región. Es así como el sector microseguros se ubica como el de mayor dinamismo con un crecimiento del 1.7% del total de las primas en 2012 (Mapfre Colombia, 2014).

**Económico.** Como consecuencia del crecimiento económico y del incremento en el ingreso de la población, el Sector Asegurador ha presentado un favorable dinamismo generando un mayor gasto en los productos de seguros. Según FASECOLDA, el incremento en el gasto de pólizas pasó de \$343,000 COP en 2012 a \$400,000 COP en 2013. Este crecimiento ha representado en el Sector Asegurador un 60%, que se alinea con la tendencia del PIB per cápita en el país. De acuerdo con informes y cifras del Banco de la República, esta cifra se situó desde US\$5,203 en 2009 hasta US\$8,025 en 2013, lo que se traduce en un incremento de 54.2% en este mismo periodo y evidencia que los dos indicadores han crecido de la misma manera. Según lo anterior, en la medida que la economía mejore, presente crecimientos, y el ingreso de la personas crezca, el consumidor tendrá más conciencia de comprar un seguro para hogar, para proteger su vida y demás activos que consideren estén en riesgo. Sin embargo, el hecho que se presente un incremento en la penetración de seguros, no quiere decir que se esté muy bien sobre la media de la Región que está en el 2.9% del PIB, así países como Chile que está en el 4% y EE.UU. que llega al 8%. Este contexto muestra que en Colombia a pesar de los favorables condiciones macroeconómicas, deben trazarse metas más agresivas en penetración, buscando crecer en más canales innovadores (e.g., Internet), y

optimizar los existentes como lo son los bancos, supermercados o empresas de servicios públicos, entre otros (“La Penetración del Sector Asegurador,” 2014).

En línea con lo anterior, el Sector Asegurador en Colombia durante los próximos 4 años tiene como objetivo aumentar la cultura de seguro y buscar mayor penetración en el mercado. Según FASECOLDA, para lograr ello el Sector ha estado trabajando en desarrollar un plan de comunicación que logre en el asegurado un cambio en la percepción de los seguros, en donde buscará una comunicación integrada que encadene la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, las relaciones con los medios, logrando combinar estas áreas para obtener mayor claridad e impacto comunicacional con el cliente. De acuerdo con lo anterior, la comunicación estratégica del Sector parte de la integración de diferentes áreas y medios que ayuden a alcanzar la mayor audiencia. Este enfoque inicia desde hacer conciencia del riesgo, entender las necesidades y expectativas de los asegurados, detectar prioridades, y explorar nuevos mercados. En la Figura 29 se muestra el Plan Estratégico de Comunicaciones de FASECOLDA (Vergara, 2007).

Según Fitch Ratings (2015), se considera que el Sector Asegurador podría presentar un crecimiento entre el 8% y 10% en este mismo año, lo que lo relaciona con las líneas de negocio que pueden tener un favorable potencial de crecimiento cercano al 10%. Estas son: las líneas de seguridad social y seguros obligatorios, riesgos laborales, seguros previsionales, y SOAT. Esta situación se convierte en un reto para la industria para captar nuevos clientes con ingresos crecientes y de estratos más bajos que son altamente potenciales para la industria. En cuanto a los riesgos laborales y seguros previsionales, se puede mencionar que estos dos ramos se benefician por el crecimiento en la tasa de desempleo y la formalización de empleos informales. Estas dos líneas se estima que puedan crecer debido a la buena dinámica económica y de crecimiento que ha estado presentando el país.

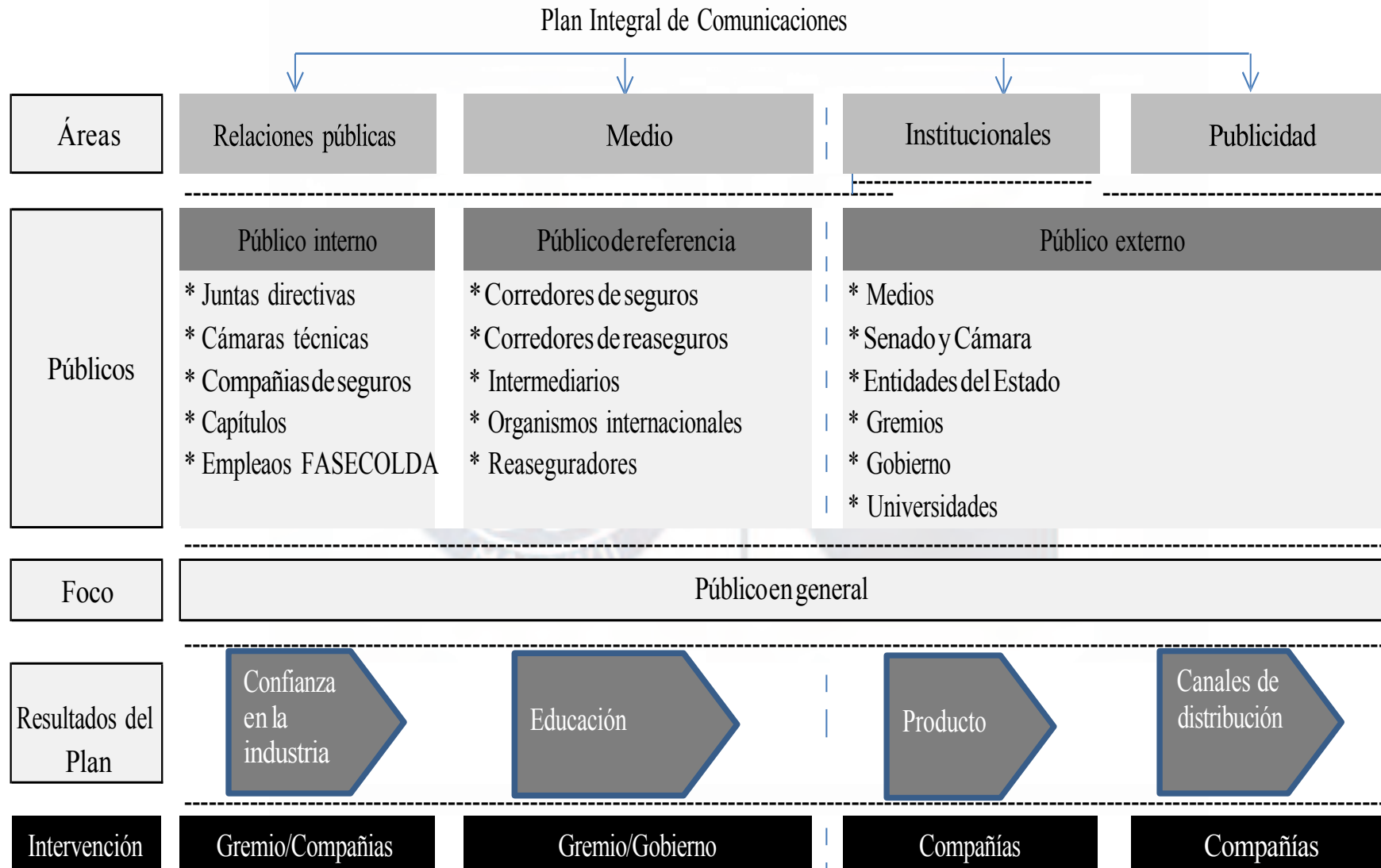


Figura 29. Plan Estratégico de Comunicaciones FASECOLDA 2007-2010.

Tomado de “Una Estrategia de Comunicación para el Sector Asegurador,” por I. Vergara, 2007. FASECOLDA, p. 17.

Asimismo, el ramo del SOAT ha presentado una mayor cultura de seguro, influenciado por la mayor penetración de la industria en el mercado. Este ramo de negocio ha crecido en los últimos 5 años en un 13% debido a la dinámica que ha presentado el parque automotor, puntualmente en las motocicletas que representan el 54% del parque total. En esta línea se espera que mantenga el potencial de crecimiento de los últimos años. Otro ramo que presenta favorable potencial de negocio es el de cumplimiento, responsabilidad civil, y ramos de ingeniería en general, influenciado en el desarrollo y ejecución de los proyectos de infraestructura que el Gobierno nacional ha estado impulsando, situación que generara alta competencia por tarifas competitivas y entrada de nuevos competidores extranjeros al mercado. En los próximos 5 años, se presentarán en el país cerca de 40 proyectos por un valor estimado a los 50 billones COP, los cuales serán ejecutados con el esquema de asociaciones público-privadas (APP), como proyectos alineados a los ejes estratégicos del Gobierno nacional enfocados a modernizar la infraestructura vial y portuaria del país (Fitch Ratings, 2015).

### **5.3 Principios Cardinales del Sector Asegurador en Colombia**

Según lo que presentó Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. De acuerdo con ello, se analizarán los cuatro principios cardinales y su impacto en el Sector Asegurador en Colombia.

***Influencia de terceras partes.*** El Gobierno es el que ejerce la mayor influencia mediante la vigilancia, inspección, y control de todos los participantes del Sector. Es así como la reglamentación de la SFC que mayor incidencia tiene sobre el desarrollo de la actividad aseguradora es la relacionada con el capital mínimo y el patrimonio; además de la

relacionada con las reservas técnicas y los límites que aplican sobre las inversiones que las soportan (SFC, 2014).

***Lazos pasados–presentes.*** La evolución del Sector Asegurador en Colombia debido al desempeño económico que ha permitido el fortalecimiento de una clase media demandante de nuevos productos y que atiendan sus necesidades, así como el fortalecimiento del portafolio actual como resultado del ajuste en la oferta de productos y servicios del Sector, ha redundado en un crecimiento de las compañías de la industria. De igual manera, el crecimiento económico, el mejor clima de negocios, y la firma de numerosos TLC que Colombia ha suscrito con un número importante de países representan a su vez oportunidades para el consumidor como resultado de una oferta ampliada y competitiva. Es necesario mencionar que el panorama positivo que existe en la economía colombiana está siendo observado y respaldado por un nivel creciente en la inversión extranjera que además de representar la entrada de compañías, compra, y fortalecimiento de la industria, así como el aporte de tecnología y sistemas, representa nuevos retos para el Sector Asegurador en Colombia que debe ofrecer productos y servicios de acuerdo con las necesidades actuales (García, 2015).

***Contrabalance de intereses.*** Existen intereses comunes entre los competidores del Sector. El ingreso de compañías extranjeras, la expansión de su operación, y las adquisiciones y fusiones han aumentado el número de competidores interesados en incrementar la participación en los diferentes segmentos del mercado. No se descarta que continúen los movimientos en la industria aseguradora (García, 2015).

***Conservación de los enemigos (competidores).*** “No es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener. Contar con un número adecuado de enemigos es prudente porque obliga a estar preparados para enfrentarlos” (D’Alessio, 2014, p. 224). Como ya se



identificó anteriormente en la Matriz de Perfil Competitivo, en la industria aseguradora existe competencia con otros sectores oferentes de servicios sustitutos como es el caso de los bancos con sus productos de ahorro (i.e., certificados de depósito a término, ahorro programado, cuentas de ahorros con rentabilidad mínima asegurada), así como también las fiduciarias (i.e., entidades que hacen parte del sector financiero) con sus fondos *semilla* (i.e., plazo y monto mínimo requeridos) y portafolios de inversión de acuerdo con el perfil del consumidor correspondiente.

Existen también los fondos mutuos de inversión que cuentan con una amplia gama de productos diseñados para atender las necesidades de los inversionistas de acuerdo con su perfil de riesgo; también se cataloga como competencia los autoseguros. Paralelo a ello, se cuenta con la competencia de las compañías aseguradoras extranjeras que cuentan con una amplia experiencia en el ámbito mundial y respaldo financiero para lograr una mayor penetración en el mercado. Así las cosas, el reto para todos los competidores del Sector debe estar encaminado a aunar esfuerzos para lograr una mayor inclusión financiera, continuar con los programas de educación que aumenten la cultura del seguro, así como también la implementación de nuevos canales de distribución y el diseño de productos innovadores generadores de valor, además de incorporar el servicio como uno de los elementos diferenciadores del portafolio, todo esto en busca de obtener mejores niveles de competitividad para el Sector.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector Asegurador en Colombia**

La Matriz MIO (ver Tabla 11) relaciona el posicionamiento de los competidores y relacionados más importantes del Sector frente a los intereses de la industria y cómo estos actores se comportan como aliados o competidores dependiendo de si sus intereses son comunes u opuestos (D'Alessio, 2014).

Tabla 11

*Matriz de Intereses del Sector Asegurador en Colombia*

Intereses	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Mayor penetración del Sector en el PIB.		Proveedores/Intermediarios Bancario	Gobierno Fondos mutuos y Autoseguros Aseguradoras extranjeras
2. Promover desarrollo económico.		Gobierno Bancario Proveedores/Intermediarios Aseguradoras extranjeras	Fondos Mutuos y Autoseguros
3. Atención de nuevos segmentos de población.		Proveedores/Intermediarios Bancario Clientes Aseguradoras extranjeras	Gobierno Fondos mutuos y Autoseguros
4. Innovación y desarrollo de nuevos productos.		Proveedores/Intermediarios Bancario Clientes Aseguradoras extranjeras	Gobierno Fondos mutuos y Autoseguros
5. Consolidación del entorno regulatorio.		Gobierno Aseguradoras extranjeras	Proveedores/Intermediarios Bancario Fondos mutuos y Autoseguros
6. Cumplimiento de la propuesta de valor al cliente.	Clientes	Proveedores/Intermediarios	Bancario Fondos mutuos y Autoseguros Aseguradoras extranjeras
7. Desarrollo de una industria sostenible y socialmente responsable.		Gobierno Clientes Proveedores/Intermediarios	Bancario Fondos mutuos y Autoseguros Aseguradoras extranjeras

Nota. Intereses Comunes /Intereses Opuestos.

### 5.5 Objetivos a Largo Plazo del Sector Asegurador en Colombia

Después del detallado análisis efectuado sobre el Sector Asegurador en Colombia y siguiendo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, resulta indispensable conectar el futuro del sector plasmado en la Misión y Visión con objetivos a largo plazo (OLP), que permitan establecer los parámetros para el diseño de planes estratégicos que son la base para una adecuada implementación de las estrategias a plantear. La Visión ha sido plasmada en las diferentes áreas de resultado clave de la organización, su contenido se ha mencionado de manera generalizada en los intereses organizacionales y parcialmente en los análisis interno y

externo a través de las matrices MEFI y MEFE. Por lo tanto, es indispensable anotar que los objetivos a largo plazo que se describen a continuación guardan una total congruencia con todo lo analizado y descrito anteriormente. Para entenderlos de una manera sencilla, la sumatoria de los objetivos a largo plazo da como resultado la Visión planteada, y un objetivo a largo plazo es el resultado de distintos objetivos a corto plazo logrados (D'Alessio 2014).

De esta forma, es importante entender que la Visión fijada para 2025 en el crecimiento del Sector de un 5.06% permitirá obtener un valor total de primas emitidas de \$57.4 billones COP; lo anterior partiendo de un valor actual de \$21.4 billones COP (FASECOLDA, 2015c), y considerando un crecimiento anual proyectado entre el 7 y el 14% durante los próximos 10 años, desde 2015 hasta 2025. Para la consecución de este monto de primas, se asignan a los objetivos: (a) generadores de ingresos relacionados con canales, productos, y sectores; y (b) un crecimiento específico considerando el aporte actual dentro del Sector y su capacidad de crecimiento a futuro.

Por lo anterior es relevante citar de nuevo la Visión del Sector con el fin de lograr la definición clara de los objetivos a largo plazo.

**Visión.** A 2025, alcanzar una penetración de la industria aseguradora de 5.06% en el PIB del país, ampliando la cobertura del mercado actual, alcanzando nuevos segmentos de la población y la economía, ofreciendo productos innovadores, excelencia en el servicio, y siendo reconocidos como una industria sostenible y socialmente responsable.

Siguiendo los anteriores parámetros, se presentan los objetivos a largo plazo del Sector Asegurador en Colombia:

**OLP1.** Al 2025, obtener una densidad de \$1'072,743 COP en valor de primas por habitante anual, considerando que este valor en 2014 según Avendaño (2015), fue de \$399,356 COP.

**OLP2.** Al 2025, el 30% de las primas emitidas del Sector Asegurador en Colombia corresponderán a nuevos productos enfocados en educación, infraestructura, pólizas de

garantías extendidas para bienes de consumos, y riesgos asociados al cambio climático. Al tratarse de nuevos productos no existe referencia base.

**OLP3.** Al 2025, los microseguros tendrán una participación del 3% del total de las primas emitidas. En 2014 la participación fue del 1.3% (FASECOLDA, 2014c).

**OLP4.** Al 2025, la venta de seguros por Internet tendrá una participación del 15%, aumentando la digitalización del Sector. En 2014, según Reina (2014), la participación fue del 2%.

**OLP5.** Al 2025, desarrollar e implementar un índice consolidado del Sector Asegurador en Colombia para medir la satisfacción al cliente. Al tratarse de un nuevo indicador para el Sector, no existe referencia base.

**OLP6.** Al 2025, el 100% de las compañías del Sector contarán con políticas para el desarrollo social y para contrarrestar los efectos de sus operaciones en el medioambiente. En A 2015, el 50% de las aseguradoras en Colombia cuentan con estas políticas (FASECOLDA, 2015d).

## **5.6 Conclusiones**

Los intereses del Sector Asegurador en Colombia planteados en este capítulo se encuentran debidamente alineados con la Misión y Visión definidas en el Capítulo II, donde el crecimiento marca el direccionamiento estratégico de la industria con la búsqueda de una mayor penetración del Sector en el PIB, promoviendo a su vez el desarrollo económico del país mediante el apalancamiento de aliados estratégicos.

Asimismo, el potencial del Sector presenta perspectivas positivas puesto que la Región sigue presentando proyecciones de desarrollo importantes, debido al aumento del poder adquisitivo de la población que puede acceder a productos y servicios que no habían contratado anteriormente, lo cual ofrecerá diversas opciones para que el Sector continúe creciendo por encima del PIB. No obstante lo anterior, el Sector enfrenta grandes retos en las

perspectivas de innovación para el desarrollo de nuevos productos y nuevas formas de comercialización para la atención de nuevos segmentos de población.

Los objetivos a largo plazo definidos señalan la hoja de ruta para alcanzar la Visión y los logros más relevantes para el Sector, que aunque son retos a la vez son totalmente cumplibles dentro del marco de comparación de las cifras que a 2015 se obtienen en el mismo. Categorías o líneas de negocio como: microseguros (i.e., orientados a estratos 1, 2, y 3), educación, infraestructura, pólizas de garantías extendidas para bienes de consumo, y riesgos asociados al cambio climático serán determinantes en el aumento de las ventas de seguros puesto que no solo son la respuesta a peticiones de los consumidores actuales, sino que sus cifras de ventas a 2015 son incipientes, por lo cual cuentan con el más alto potencial de crecimiento y son las que más empujarán el aumento total de ventas del Sector.

Los objetivos a largo plazo presentados son la suma de lo proyectado en la Visión y lo analizado durante toda la etapa de formulación del planeamiento estratégico hecho en los capítulos anteriores. El aumento de las ventas por medio de canales de ventas aún en desarrollo para el Sector como es el caso de ventas por Internet y las continuas y oportunas acciones y mediciones que realice el Sector para garantizar el mejoramiento continuo del servicio al cliente, lograrán un aumento permanente de las ventas y fidelización de clientes frente a sus competidores directos reconocidos, a saber los productos sustitutos bancarios y autoseguros, puesto que estos no tienen como objetivo significativo actual implementar este canal de venta o enfocarse en el mejoramiento del servicio.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A lo largo del presente capítulo se emplean diferentes matrices para continuar diseñando el proceso estratégico para el Sector Asegurador en Colombia. La elaboración de las matrices permite identificar entre otros aspectos, las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas del Sector. Adicionalmente, se pueden identificar: (a) la postura estratégica del Sector, (b) la posición competitiva de los productos del mismo, y (c) un análisis de la industria en general.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA (i.e., Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) permite hacer un análisis interno y externo del Sector para formular y seleccionar algunas estrategias a implementar. Esta metodología de estudio comprende un análisis de la situación actual del Sector, para tomar decisiones que permitan mejorar su posición a futuro. Las variables que se evalúan son: (a) *las fortalezas*, que hacen referencia a las capacidades que le permiten al Sector tener una posición prominente frente a la competencia; (b) *las oportunidades*, que permiten identificar ventajas competitivas; (c) *las debilidades*, que visualizan los aspectos negativos que son considerados una desventaja en el Sector; y (d) *las amenazas*, que son aquellas situaciones que atentan contra la permanencia y sostenibilidad del negocio, sobre todo aquellas que vienen del entorno (ver Tabla 12).

### 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz fue elaborada y usada por Dickel (como se citó en D'Alessio, 2014), para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. La Matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (i.e., la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno), y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (i.e., la fortaleza financiera y la ventaja competitiva) en sus extremos alto y bajo. El resultado del análisis de la MPEYEA para el Sector Asegurador en Colombia fue (ver Figura 30):

Tabla 12

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas – F		Debilidades - D	
		F1	Recurso humano capacitado (habilidades comerciales y conocimientos técnicos).	D1	Complejidad para comunicar la oferta de valor al cliente.
		F2	Sector regulado y ajustado a estándares internacionales.	D2	Alta concentración de conocimiento del cliente en los intermediarios y corredores.
		F3	Flexibilidad en el desarrollo de nuevos canales y productos.	D3	Sector altamente susceptible al fraude.
		F4	Sistemas de información internos facilitadores de la gestión de la operación.	D4	Baja diferenciación de los productos.
		F5	Entidades gremiales con alto poder de convocatoria e integración.	D5	Dificultad para medir el nivel de satisfacción del cliente.
		F6	Indicadores financieros con desempeño favorable.	D6	Baja relevancia en aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad.
		F7	Credibilidad y respaldo del Sector.		
		F8	Potencial de crecimiento del Sector.		
Oportunidades – O		FO		DO	
O1	Crecimiento del índice de bancarización.	FO1	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes (F1, F3, O3, y O4).	DO1	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3).
O2	Baja cultura de los seguros.	FO2	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3).	DO2	Potencializar y ajustar los sistemas de información gremiales que ayuden a prevenir el fraude (D2, D3, O1, O2, y O3).
O3	Surgimiento de una nueva clase media que demanda nuevos productos de seguros.	FO3	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8).	DO3	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8).
O4	Programas del Gobierno impulsando el Sector Asegurador (i.e., infraestructura 4G, vivienda, agro).	FO4	Aplicar la regulación y estabilidad jurídica para atraer a nuevos participantes internacionales que aumente la competitividad del Sector Asegurador en Colombia (F2, F3, F6, F8, O4, O5, O7, y O8).	DO4	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3).
O5	Consolidación de la estabilidad política y jurídica del País atrayendo la inversión extranjera.	FO5	Desarrollar actividades intergremiales que permitan alcanzar a las empresas de los sectores real y de servicios con nuevos productos y coberturas para riesgos emergentes (F3, F5, F7, O4, O6, y O7).	DO5	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3).
O6	Posibilidad de conmutación pensional de empresas al Sector Asegurador.			DO6	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7).
O7	Mayor exposición a eventualidades de riesgo climático.				
O8	Consolidación de nuevos canales de distribución.				
Amenazas – A		FA		DA	
A1	Riesgos asociados al fraude en proceso de suscripción e indemnización.	FA1	Alinear intereses individuales de los agremiados para fortalecer la lucha contra el fraude en el ámbito gremial con instituciones como INIF (F1, F2, F4, F5, F7, A1, y A4).	DA1	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4).
A2	Decrecimiento del sector petrolero y minero.	FA2	Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5).	DA2	Estructurar una alianza gremial con autoridades para prevenir y facilitar la judicialización de casos de fraude (D2, D3, A1, y A4).
A3	Consolidación de nuevos competidores y/o sustitutos como el sector bancario autoseguros, los fondos mutuos, y las aseguradoras extranjeras.	FA3	Fidelizar actuales consumidores y vincular nuevos clientes hacia el Sector Asegurador en Colombia, aprovechando el respaldo, conocimiento, experiencia, y desempeño del mismo para mitigar la reducción de la actividad económica del País y el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (F5, F6, F7, y A3).	DA3	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4).
A4	Incumplimiento de los aliados estratégicos (i.e., sector servicios) afectando la propuesta de valor de servicio al cliente.	FA4	Crear el Instituto Certificador que capacite a los aliados estratégicos y personal propio del Sector para asegurar el cumplimiento en los niveles de servicio (F1, F2, F4, F5, A1, A3, y A4).		
A5	Desaceleración del ritmo de crecimiento de la economía del País.				

$$FF (4.50) + EE (-2.75) = Y = 1.75$$

$$FI (4.67) + VC (-3.00) = X = 1.67$$

A partir de este resultado, se puede deducir que el Sector Asegurador en Colombia cuenta con una buena posición financiera por su alta liquidez que le permite tomar decisiones para mantener su posición competitiva y atraer inversión capitalizada en la estabilidad del entorno dada la evolución jurídica y económica del País, que combinada con una excelente fortaleza de la industria debe llevar al Sector a explotar estrategias agresivas. Los sectores con estas características deben buscar mayor participación de mercado, buscando nuevos segmentos y productos, y protegiendo los productos que marcan una evidente ventaja competitiva.

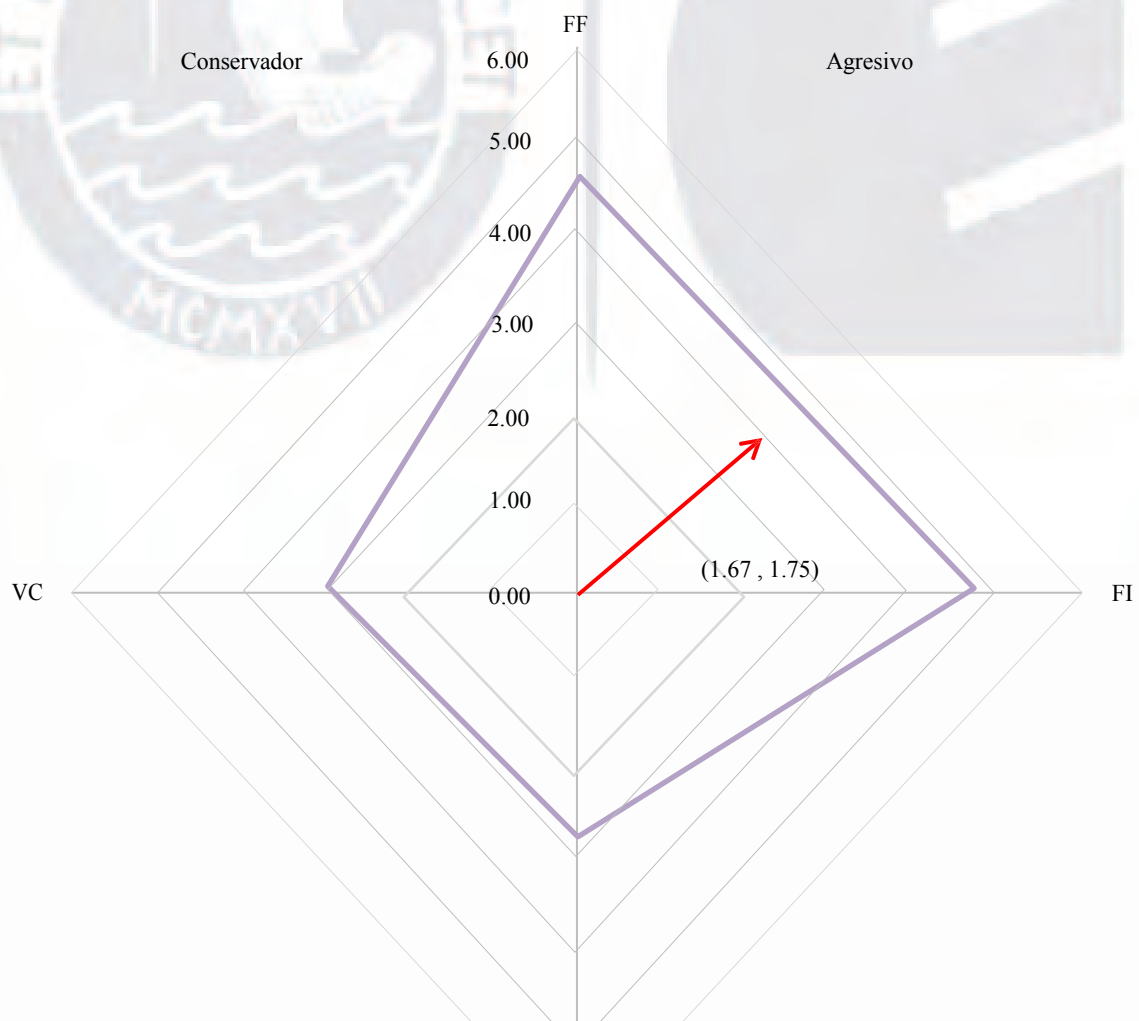


Figura 30. Matriz PEYEA del Sector Asegurador en Colombia.



### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la misma y el uso de efectivo. La MBCG tiene dos ejes: (a) El Eje X corresponde a la posición de la participación relativa en la industria; y (b) el Eje Y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentajes (D'Alessio, 2014).

Henderson (como se citó en D'Alessio, 2014), fundador del BCG, indicó que para que una organización sea exitosa, debería tener un portafolio de productos con diferentes regímenes de crecimiento y participación de mercado (ver Figura 31).

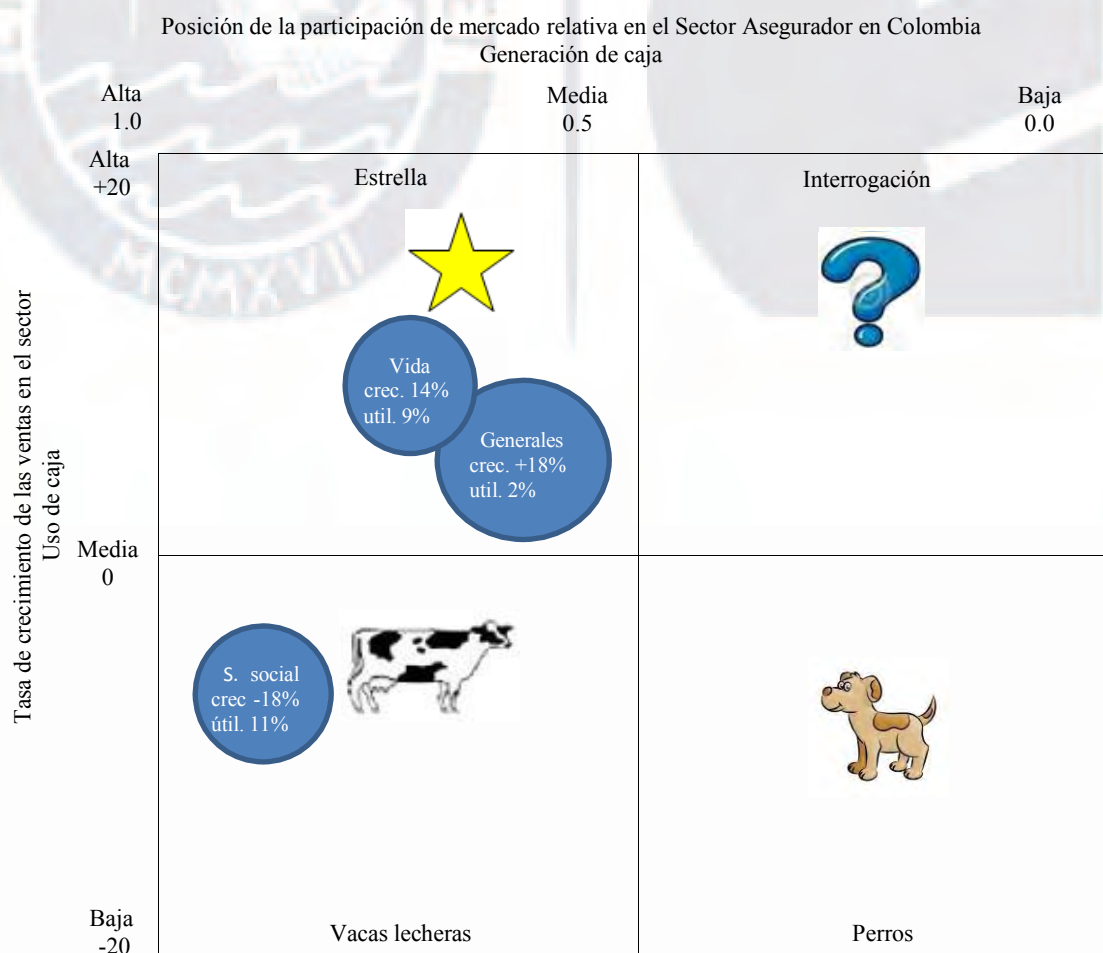


Figura 31. MBCG para el Sector Asegurador en Colombia.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas a partir de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. En ella se señala el puntaje resultante de las matrices EFI y EFI de la organización (D'Alessio, 2014). Los resultados de la MEFI (Eje X) y la MEFE (Eje Y) arrojaron los valores 2.85 y 2.66 respectivamente. Esta intersección determina el Cuadrante V, que es un resultado promedio de todo el Sector Asegurador en Colombia (ver Figura 32).

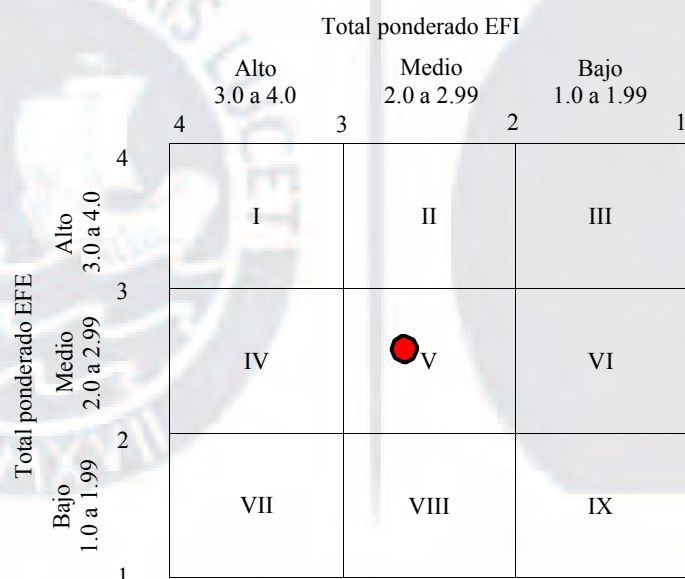


Figura 32. Matriz Interna-Externa del Sector Asegurador en Colombia.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado (i.e., rápido o lento); y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (i.e., fuerte o débil) (D'Alessio, 2014). En la Figura 33 se puede observar que la MGE posiciona al Sector Asegurador en Colombia en el Cuadrante I.

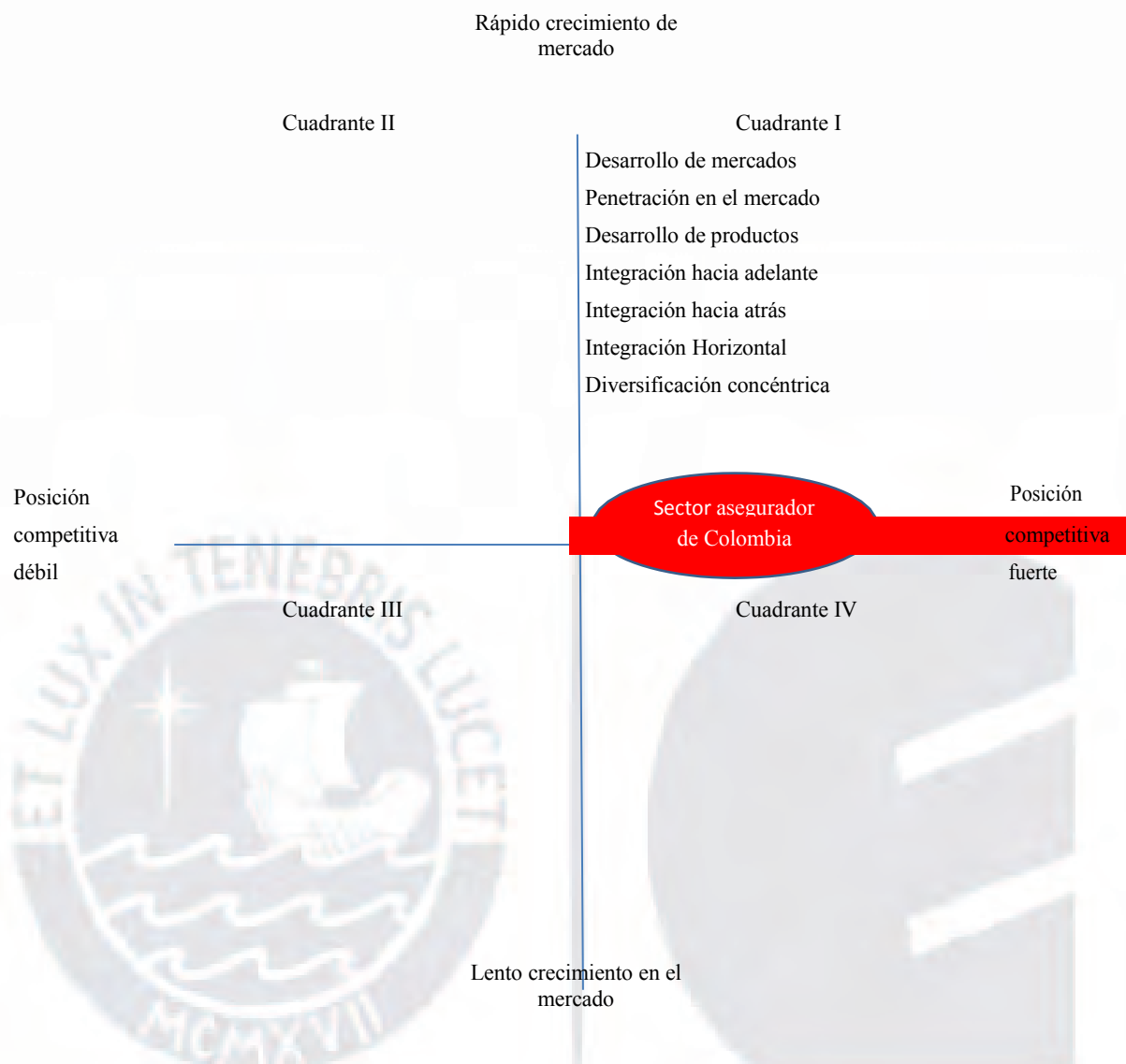


Figura 33. Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Sector Asegurador en Colombia.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica se alimenta de las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE, la cual permite repasar las estrategias resultantes en cada una de estas, como se observa en la Tabla 13. En esta matriz se evidencia la cantidad de apariciones de estas estrategias con el fin de determinar y retener aquellas que se repitan en tres o más matrices con el fin de tener un escenario de las que más se repiten y elegir las, validando que tengan la suficiente fortaleza para soportar la Visión propuesta por el Sector. Como se evidencia en la Tabla 14, de las 18 estrategias consolidadas se escogieron 14, las cuales luego son verificadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE):

- E1: Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes;
- E2: Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo;
- E3: Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual;
- E4: Aplicar la regulación y la estabilidad jurídica para atraer a nuevos participantes internacionales que aumente la competitividad del Sector Asegurador en Colombia;
- E5: Desarrollar actividades intergremiales que permitan alcanzar a las empresas de los sectores real y de servicios con nuevos productos y coberturas para riesgos emergentes.
- E6: Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos;
- E8: Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes;
- E9: Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros;
- E10: Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio;
- E11: Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector;
- E13: Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento;
- E14: Fidelizar actuales consumidores y vincular nuevos clientes hacia el Sector Asegurador en Colombia, aprovechando el respaldo, conocimiento, experiencia, y desempeño del mismo para mitigar la reducción de la actividad económica del País y el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos;

- E16: Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos; y
- E18: Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente las posibles estrategias, considerando la identificación previa de los factores determinantes (i.e., críticos o claves) de éxito internos o externos. La MCPE requiere de un alto juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades (D'Alessio, 2014). En la Tabla 14 se puede observar el resultado de la MCPE, donde se evidencia que hubo once estrategias con un puntaje mayor a 5, las cuales fueron consideradas como las más atractivas para lograr los objetivos a corto y largo plazo definidos para el Sector.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Esta matriz se basa en la evaluación de cuatro criterios: (a) *consistencia*, que hace referencia a que no se presenten objetivos ni políticas inconsistentes entre sí; (b) *consonancia*, que consiste en que la estrategia presente una respuesta adaptativa al entorno externo y a sus cambios; (c) *ventaja*, que analiza la creación de ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) *factibilidad*, la cual evalúa que no se generen sobrecostos en los recursos disponibles, ni subproblemas sin solución. Las estrategias retenidas deben cumplir con todos los criterios. Si se presenta alguna inconformidad en alguno de ellos, se corre el riesgo de afectar el desempeño de una o diversas áreas claves del Sector, por lo cual resultaría conveniente que estas estrategias conformen el grupo de contingencia (D'Alessio, 2014). A partir de la Tabla 15 se puede concluir que las 11 estrategias cumplen con los requisitos de consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja; y no existe alguna inconformidad que impida continuar con las estrategias planteadas.

Tabla 13

## Matriz de Decisión Estratégica del Sector Asegurador en Colombia

Origen	No.	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Retenidas
FO1	1	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes (F1, F3, O3, y O4).	X	X	X	X	X	5	X
FO2	2	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3).	X	X	X	X	X	5	X
FO3	3	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8).	X		X	X	X	4	X
FO4	4	Aplicar la regulación y la estabilidad jurídica para atraer a nuevos participantes internacionales que aumente la competitividad del Sector Asegurador en Colombia (F2, F3, F6, F8, O4, O5, O7, y O8).	X	X		X	X	4	X
FO5	5	Desarrollar actividades intergremiales que permitan alcanzar a las empresas de los sectores real y de servicios con nuevos productos y coberturas para riesgos emergentes (F3, F5, F7, O4, O6, y O7).	X	X	X	X	X	5	X
DO1	6	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3).	X	X	X	X	X	5	X
DO2	7	Potencializar y ajustar los sistemas de información gremiales que ayuden a prevenir el fraude (D2, D3, O1, O2, y O3).	X	X				2	
DO3	8	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8).	X	X	X	X	X	5	X
DO4	9	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3).	X	X	X	X	X	5	X
DO5	10	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3).	X	X	X	X	X	5	X
DO6	11	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7).	X	X	X	X		4	X
FA1	12	Alinear intereses individuales de los agremiados para fortalecer la lucha contra el fraude en el ámbito gremial con instituciones como INIF (F1, F2, F4, F5, F7, A1, y A4).	X			X		2	
FA2	13	Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5).	X	X	X	X	X	5	X
FA3	14	Fidelizar actuales consumidores y vincular nuevos clientes hacia el Sector Asegurador en Colombia, aprovechando el respaldo, conocimiento, experiencia, y desempeño del mismo para mitigar la reducción de la actividad económica del País y el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (F5, F6, F7, y A3).	X	X		X	X	4	X
FA4	15	Crear el Instituto Certificador que capacite a los aliados estratégicos y personal propio del Sector para asegurar el cumplimiento en los niveles de servicio (F1, F2, F4, F5, A1, A3, y A4).	X				X	2	
DA1	16	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4).	X	X		X	X	4	X
DA2	17	Estructurar una alianza gremial con autoridades para prevenir y facilitar la judicialización de casos de fraude (D2, D3, A1, y A4).	X	X				2	
DA3	18	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4).	X	X			X	3	X

Factores clave	Peso	1		2		3		4		5		6		8		9		10		11		13		14		16		18	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		Implementar nuevos productos que amplían la cobertura en segmentos existentes (D1, F2, O3, y O4)		Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3)		Mostrar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8)		Aplicar la regulación y la estabilidad jurídica para atraer a nuevos participantes internacionales que aumente la competitividad del Sector Asegurador en Colombia (F2, F3, F6, F8, O4, O5, O7, y O8)		Desarrollar actividades intergremiales que permitan alcanzar a las empresas de los sectores real y de servicios con nuevos productos y coberturas para riesgos emergentes (F3, F5, F7, O4, O6, y O7)		Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del consumo de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y patrones de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3)		Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencian la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8)		Diseñar e implementar programas de educación financiera que generen conciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3)		Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3)		Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7)		Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores en mercados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5)		Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4)		Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4)			
<b>Oportunidades</b>																													
O1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
O2	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
O3	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
O4	0.11	4	0.44	3	0.33	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11
O5	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
O6	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
O7	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04
O8	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21
<b>Amenazas</b>																													
A1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
A2	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
A3	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
A4	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36
A5	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08
<b>Fortalezas</b>																													
F1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
F2	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16
F3	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
F4	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
F5	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
F6	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
F7	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22
F8	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18
<b>Debilidades</b>																													
D1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
D2	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
D3	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
D4	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
D5	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
D6	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Total	2.00		5.04		5.09		5.82		4.93		4.92		5.30		5.13		5.07		5.58		5.04		5.79		4.96		5.89		5.08

Nota: PA = Puntaje de Actividad; 1 = Sin activo; 2 = Algo activo; 3 = Activo; 4 = Muy activo.

Tabla 15

*Matriz Rumelt Decisión del Sector Asegurador en Colombia*

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes (F1, F3, O3, y O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
18	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

De acuerdo con D'Alessio (2014), la Matriz de Ética permite realizar la auditoría técnica a las estrategias seleccionadas, de tal forma que se verifiquen que estas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. Tal verificación incluye la evaluación de cada estrategia desde tres frentes distintos: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Se determina si es perjudicial, y se establece si en cada aspecto la estrategia resulta positiva, neutral, o negativa. Si alguna de ellas llegara a ser perjudicial, es decir, si viola los derechos humanos, es injusta, o perjudicial para los resultados estratégicos, no debe ser retenida, y tampoco puede considerarse como contingencia: debe descartarse. Tal como se muestra en la Tabla 16, las estrategias para el Sector Asegurador en Colombia cumplen a cabalidad con los criterios de derechos, justicia, y utilitarismo.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

De acuerdo con D'Alessio (2014), el criterio de retención de estrategias puede variar. Por un lado, se escogen aquellas que se repiten tres o más veces y las restantes se consideran como de contingencia. Sin embargo, será una decisión del estratega seleccionar también las estrategias que solo se repitan dos veces, debido a la importancia que ellas representen para lograr los objetivos a largo plazo (ver Tabla 17).

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo**

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo permite verificar la consistencia entre las estrategias retenidas en la MCPE y los objetivos a largo plazo definidos para el Sector Asegurador en Colombia. Con este procedimiento se puede asegurar que los OLP estén incorporados en por lo menos una de las estrategias (ver Tabla 18).

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

El objetivo de esta matriz es evaluar las estrategias retenidas y las posibles acciones que podrían tomar los competidores del Sector Asegurador en Colombia para intentar neutralizarlas y generar planes de mitigación anticipados con el objetivo de tener una implementación de las estrategias mucho más efectiva (ver Tabla 19).

Tabla 16

## Matriz de Ética para el Sector Asegurador en Colombia

	1	2	3	6	8	9	10	11	13	16	18	
	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes (F1, F3, O3, y O4).	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3).	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8).	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3).	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8).	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen conciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3).	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3).	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7).	Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5).	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4).	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4).	
<b>Derechos</b>												
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	N	N	N	N	N	N	P	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	P	N	N	P	N	N	N	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	P	N	N	P	N	N	N	P
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>												
8	Impacto en la Distribución	J	J	J	N	N	N	N	J	N	N	N
9	Equidad en la administración	J	J	J	N	N	N	N	J	N	N	N
10	Normas de compensación	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>												
11	Fines y resultados estratégicos	E	N	E	E	E	E	E	E	N	E	E
12	Medios estratégicos empleados	N	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. V = Viola; J = Justo; E = Excelentes.

Tabla 17

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

No.	Estrategia	Retenida
1	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes (F1, F3, O3, y O4).	Sí
2	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3).	Sí
3	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8).	Sí
6	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3).	Sí
8	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8).	Sí
9	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3).	Sí
10	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3).	Sí
11	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7).	Sí
13	Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5).	
16	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4).	
18	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4).	Sí
No.	Estrategia	Contingencia
7	Potencializar y ajustar los sistemas de información gremiales que ayuden a prevenir el fraude (D2, D3, O1, O2, y O3).	Sí
12	Alinear intereses individuales de los agremiados para fortalecer la lucha contra el fraude en el ámbito gremial con instituciones como INIF (F1, F2, F4, F5, F7, A1, y A4).	Sí
15	Crear el Instituto Certificador que capacite a los aliados estratégicos y personal propio del Sector para asegurar el cumplimiento en los niveles de servicio (F1, F2, F4, F5, A1, A3, y A4).	Sí
17	Estructurar una alianza gremial con autoridades para prevenir y facilitar la judicialización de casos de fraude (D2, D3, A1, y A4).	Sí
4	Aplicar la regulación y la estabilidad jurídica para atraer a nuevos participantes internacionales que aumente la competitividad del Sector Asegurador en Colombia (F2, F3, F6, F8, O4, O5, O7, y O8).	Sí
5	Desarrollar actividades intergremiales que permitan alcanzar a las empresas de los sectores real y de servicios con nuevos productos y coberturas para riesgos emergente (F3, F5, F7, O4, O6, y O7).	Sí
14	Fidelizar actuales consumidores y vincular nuevos clientes hacia el Sector Asegurador en Colombia, aprovechando el respaldo, conocimiento, experiencia, y desempeño del mismo para mitigar la reducción de la actividad económica del País y el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (F5, F6, F7, y A3).	Sí

Tabla 18

## Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Asegurador en Colombia

Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP 3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Mayor penetración del Sector en el PIB.		Lograr que a 2025 el 30% de las primas emitidas del sector asegurador en Colombia provengan de nuevos productos enfocados en educación, infraestructura, pólizas de garantía extendida para bienes de consumo y riesgos asociados a cambio climático. Al tratarse de nuevos productos no existe referencia base.				Que al 2025 el 100% de las compañías del sector cuenten con políticas para el desarrollo social y para contrarrestar los efectos de sus operaciones en el medio ambiente. Hoy el 50% de las aseguradoras en Colombia cuenta estas políticas.
2	Promover desarrollo económico.						
3	Atención de nuevos segmentos de población.						
4	Innovación y desarrollo de nuevos productos.						
5	Consolidación del entorno regulatorio.						
6	Cumplimiento de la propuesta de valor al cliente.						
7	Desarrollo de una industria sostenible y socialmente responsable.						
		Al 2025, alcanzar una densidad de \$1,072,743 COP en valor de primas por habitante al año, considerando que este valor en 2014 según Avendaño (2015), fue de \$399,356 COP.		Lograr que a 2025 los microseguros representen el 3% de total de primas emitidas, al 2014 la participación fue del 1.3%.	Al 2025 la venta de seguros por internet tendrá una participación del 15% aumentando la digitalización del sector. En el 2014 según Reina (2014), la participación fue del 2%.	Al 2025, desarrollar e implementar un índice consolidado del Sector Asegurador en Colombia para medir la satisfacción del cliente. Al tratarse de un nuevo indicador para el sector no existe referencia base.	
Estrategias							
1	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes (F1, F3, O3, y O4).	X	X	X	X	X	
2	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3).	X	X	X	X	X	
3	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8).	X	X	X	X	X	X
6	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3).	X	X	X	X	X	X
8	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8).	X	X	X	X	X	X
9	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3).			X			
10	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3).	X	X	X		X	
11	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7).			X			X
13	Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5).	X	X			X	
16	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4).	X	X	X	X	X	X
18	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4).	X	X	X	X	X	

Tabla 19

*Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MPECS)*

Estrategias retenidas		Sector Bancario Colombiano	Fondos Mutuos y autoseguro	Aseguradoras extranjeras
1	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes (F1, F3, O3, y O4).	Fortalecimiento de la oferta de valor en productos sustitutos	No hay relación	Fortalecer la oferta de valor de productos
2	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo (F1, F3, F7, O2, y O3).	Fortalecimiento de la oferta de valor en productos sustitutos	No hay relación	Fortalecer la oferta de valor de productos
3	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual (F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O7, y O8).	Potencializar la red (i.e., corresponsales bancarios, red tradicional, y nuevos aliados)	No hay relación	Adicionar elementos diferenciadores al producto para asegurar preferencia
6	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos (D1, O2, y O3).	No reacciona	No reacciona	No reacciona
8	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes (D4, O2, O3, y O8).	Copiar estrategia	Copiar estrategia	Innovar sus productos para seguir siendo líder
9	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros (D1, O1, O2, y O3).	Desarrollar estrategias de diferenciación de productos para asegurar preferencia	Campañas publicitarias que muestren diferenciación en el precio de la oferta	No se opone e incorpora elementos diferenciadores en su oferta de valor
10	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio (D5, O2, y O3).	No hay relación	No hay relación	No hay relación
11	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector (D6, O2, O3, y O7).	No hay relación	No hay relación	No hay relación
13	Diseñar e implementar portafolios diversificados e innovadores enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento (F2, F3, F7, F8, A2, A3, y A5).	Copiar estrategia con apoyo gremial (ASOBANCARIA)	No hay relación	Alianzas o adquisiciones de compañías para colocación de productos en sectores en crecimiento
16	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos (D2, D3, D4, A1, A3, y A4).	No reacciona	No hay relación	Fortalecer el uso del canal e innovar en soluciones tecnológicas
18	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor (D1, D2, A3, y A4).	No reacciona	Copiar estrategia	Copiar estrategia

### 6.13 Conclusiones

1. Es importante considerar todas las etapas a seguir en la formulación de estrategias dentro del planeamiento estratégico. Así, luego de la primera etapa de preparación de matrices insumos, como son: (a) la Matriz EFE, (b) la Matriz EFI, y (c) la Matriz de Intereses Organizacionales, se tiene una segunda etapa en donde se inicia este capítulo y que está conformada por la preparación de otro grupo de matrices que son: (a) la Matriz FODA, (b) la Matriz PEYEA, (c) la Matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) la Matriz Interna Externa, y (e) la Matriz Gran Estrategia, consideradas parte de un proceso que direcciona las estrategias posibles a tomar. Y, una tercera etapa que contiene a las últimas matrices, tales como (a) Matriz de Decisión Estratégica, (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (c) Matriz de Rumelt, y (d) Matriz de Ética, que ayudan a filtrar las mejores estrategias y a enfocarse en las mismas.
2. De cada matriz perteneciente a la segunda etapa, se obtuvieron diversos tipos de estrategias generales que se debían seguir. De acuerdo con los resultados, cada una de ellas consideraron para luego analizar la coincidencia de estas con las estrategias obtenidas en el análisis FODA.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez efectuada la formulación estratégica, se abre paso a la fase de la implementación y ejecución del proceso estratégico. Para tal fin se tendrán como referencia los objetivos a largo plazo ya definidos, los cuales están alineados para la consecución de la Visión del Sector Asegurador en Colombia. Como insumo principal de la estrategia, se definen los objetivos a corto plazo, agrupándolos en su respectivo orden para cumplir con los de a largo plazo, y a su vez con las estrategias formuladas, como pilar fundamental para garantizar una adecuada implementación del Plan Estratégico del Sector.

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo definidos y obtenidos a partir de los respectivos objetivos a largo plazo para el Sector Asegurador en Colombia son:

**OLP1.** Al 2025, obtener una densidad de \$1'072,743 COP en valor de primas por habitante anual, considerando que este valor en 2014 según Avendaño (2015), fue de \$399,356 COP.

**OCP11.** Al 2016, incrementar los ingresos del Sector por primas totales al menos en un 10% anual.

**OCP12.** Entre 2017 y 2019, desarrollar cinco productos innovadores para la nueva generación *Millenials* que incluyan coberturas para los productos de su preferencia.

**OCP13.** Entre 2022 y 2024, implementar dos campañas de sensibilización dirigidas a los consumidores para incrementar la conciencia del ahorro y la cultura de los seguros.

**OLP2.** Al 2025, el 30% de las primas emitidas del Sector Asegurador en Colombia corresponderán a nuevos productos enfocados en educación, infraestructura, pólizas de garantías extendidas para bienes de consumos, y riesgos asociados al cambio climático. Al tratarse de nuevos productos no existe referencia base.

**OCP21.** Al 2016, desarrollar tres nuevos productos en pólizas de educación que permitan satisfacer las necesidades del mercado actual.

*OCP22.* Al 2017, promover la alianza estratégica con la Agencia Nacional de Infraestructura para analizar los riesgos de infraestructura con mayor oportunidad y exactitud.

*OCP23.* Al 2017, generar 10 alianzas estratégicas con grandes superficies, tiendas por departamento, y supermercados, como plataforma de colocación de pólizas de garantía extendida.

*OCP24.* Al 2016, desarrollar dos convenios con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y la Financiera del Desarrollo Territorial para promover el seguro agrícola.

*OLP3.* Al 2025, los microseguros representarán el 3% de total de primas emitidas. En 2014 la participación fue del 1.3% (FASECOLDA, 2014c).

*OCP31.* Al 2016, establecer al menos cinco alianzas interinstitucionales con empresas de servicios públicos, cooperativas, y fondos de empleados para la venta de microseguros.

*OCP32.* Al 2016, definir con la SFC el contrato marco para la implementación de los corresponsales de seguros en Colombia.

*OCP33.* Al 2018, crear cinco jornadas de capacitación y entrenamiento en el ámbito nacional para corresponsales de seguros.

*OLP4.* Al 2025, la venta de seguros por Internet tendrá una participación del 15%, aumentando la digitalización del Sector. En 2014, según Reina (2014), la participación fue del 2%.

*OCP41.* Al 2016, implementar una alianza entre FASECOLDA y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) para garantizar Internet en los 1,102 municipios de Colombia.

*OCP42.* Al 2017, diseñar tres campañas y planes de comunicaciones para sensibilizar al usuario sobre la seguridad, rapidez, y conveniencia económica de adquirir sus seguros por medio de Internet.

*OCP43.* Duplicar las ventas de pólizas por Internet consecutivamente durante los próximos 5 años.



**OPL5.** Al 2025, desarrollar e implementar un índice consolidado del Sector Asegurador en Colombia para medir la satisfacción al cliente. Al tratarse de un nuevo indicador para el Sector, no existe referencia base.

**OCP51.** Al 2017, definir sectorialmente los criterios de servicio al cliente que serán incorporados y evaluados en el indicador de servicio a seleccionar y que regirá el Sector.

**OCP52.** Entre 2019 y 2021, garantizar que el 100% de las compañías de seguros adopten el nuevo indicador propuesto gremialmente con el apoyo de FASECOLDA.

**OCP53.** Entre 2021 y 2023, lograr que las compañías de seguros obtengan un resultado de mínimo el 75% en el indicador de servicio al cliente.

**OLP6.** Al 2025, el 100% de las compañías del Sector contarán con políticas para el desarrollo social y para contrarrestar los efectos de sus operaciones en el medioambiente. En A 2015, el 50% de las aseguradoras en Colombia cuentan con estas políticas (FASECOLDA, 2015d).

**OCP61.** Al 2016, lograr que al menos el 75% de las compañías de seguros hagan parte de un programa de inversión social.

**OCP62.** Al 2017, crear con el apoyo de FASECOLDA, dos campañas de sensibilización orientadas a la reducción en consumo de agua, luz, y residuos.

**OCP63.** Al 2018, lograr que el 50% de las compañías de seguros realicen una medición sobre la disminución en el consumo de agua, luz, y residuos.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

Según lo mencionado por D'Alessio (2014), “los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas” (p. 483). De aquí la importancia de un correcto análisis y asignación de los recursos, teniendo como pilar que los mismos estén basados principalmente en poder cumplir con cada objetivo a corto plazo.

Para entender los recursos del Sector, se los debe clasificar en: (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos; entendiendo que debe haber una distribución de los mismos en financieros, físicos, humanos, y tecnológicos (ver Tabla 20).

Tabla 20

## Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

OCP	Objetivo a corto plazo	Recursos			
		Financieros (cifras en MM COP)	Otros tangibles	Intangibles	Humanos
OCP11	Al 2016, incrementar los ingresos del Sector por primas totales al menos en un 10% anual.	Indeterminado (aproximadamente \$10,000 COP)	Manuales de productos, material POP, contratos y licencias.	Planes, estrategias, y reuniones.	Todo el recurso humano implícito en los tangibles e intangibles.
OCP12	Entre 2017 y 2019, desarrollar cinco productos innovadores para la nueva generación Millenials que incluyan coberturas para los productos de su preferencia	\$2,000 COP	Material POP, contratos publicitarios, y manual de descripción (ficha técnica) de cada producto.	Ideas y plan de ejecución de la campaña de cada producto.	Contratar un recurso humano especializado para cada uno de los cinco productos.
OCP13	Entre 2022 y 2024, implementar dos campañas de sensibilización dirigidas a los consumidores para incrementar la conciencia del ahorro y la cultura de los seguros.	\$10,000 COP	Material POP y contratos publicitarios.	Plan de ejecución de ambas campañas de sensibilización.	Contratar un recurso humano especializado para ambas campañas.
OCP21	Al 2016, desarrollar tres nuevos productos en pólizas de educación que permitan satisfacer las necesidades del mercado actual.	\$1,200 COP	Material POP, contratos publicitarios, y manual de descripción (ficha técnica) de cada producto.	Ideas y plan de ejecución para el lanzamiento de los tres productos.	Contratar un recurso humano especializado en educación para los tres productos.
OCP22	Al 2017, promover la alianza estratégica con la Agencia Nacional de Infraestructura para analizar los riesgos de infraestructura con mayor oportunidad y exactitud.	\$20 COP	Documentos con el resultado de análisis de riesgo.	Comités de riesgo de grandes obras de infraestructura.	Recurso humano de estudios de riesgo de ANI y de compañías de seguro.
OCP23	Al 2017, generar 10 alianzas estratégicas con grandes superficies, tiendas por departamento, y supermercados, como plataforma de colocación de pólizas de garantía extendida.	\$1,000 COP	Material POP y contratos de alianzas.	Plan de ejecución de campaña con cada empresa aliada.	Contratar un recurso humano especializado para la realización de las alianzas.
OCP24	Al 2016, desarrollar dos convenios con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y la Financiera del Desarrollo Territorial para promover el seguro agrícola.	\$10 COP	Documentos y textos redactados.	Trámites, firmas, y aprobaciones.	Recurso humano jurídico y de marketing.
OCP31	Al 2016, establecer al menos cinco alianzas interinstitucionales con empresas de servicios públicos, cooperativas, y fondos de empleados para la venta de microseguros.	\$500 COP	Material POP y contratos de alianzas con cada empresa.	Plan de ejecución de campaña con cada empresa aliada.	Contratar un recurso humano especializado para la realización de las cinco alianzas.
OCP32	Al 2016, definir con la SFC el contrato marco para la implementación de los corresponsales de seguros en Colombia.	\$5 COP	Documentos y textos redactados.	Trámites, firmas, y aprobaciones.	Recurso humano jurídico.
OCP33	Al 2018, crear cinco jornadas de capacitación y entrenamiento en el ámbito nacional para corresponsales de seguros.	\$500 COP	Salones, mobiliario, etc. para capacitaciones, material POP, y manual físico de entrenamiento a corresponsales.	Campañas de promoción y planes de capacitación para cada compañía de seguros.	Recurso humano de impulso, capacitación, y eventos.
OCP41	Al 2016, implementar una alianza entre FASECOLDA y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) para garantizar Internet en los 1,102 municipios de Colombia.	\$50 COP	Material POP y contratos publicitarios.	Campañas publicitarias para búsqueda de recursos de otros gremios.	Recurso humano de marketing.
OCP42	Al 2017, diseñar tres campañas y planes de comunicaciones para sensibilizar al usuario sobre la seguridad, rapidez, y conveniencia económica de adquirir sus seguros por medio de Internet.	\$300 COP	Material POP y contratos publicitarios.	Plan de ejecución de las tres campañas y planes de comunicación.	Contratar un recurso humano especializado para las tres campañas.
OCP43	Duplicar las ventas de pólizas por Internet consecutivamente durante los próximos 5 años.	Indeterminado (aproximadamente \$5,000 COP)	Manuales de nuevos productos, material POP, contratos, y licencias físicas.	Permisos y accesos web, desarrollo de plataformas y productos.	Contratar desarrolladores, ingenieros de sistemas, y recurso humano para marketing y creación de productos.
OCP51	Al 2017, definir sectorialmente los criterios de servicio al cliente que serán incorporados y evaluados en el indicador de servicio a seleccionar y que regirá el Sector.	\$10 COP	Documentos y textos redactados del estudio y decisión adoptada.	Trámites, firmas, y aprobaciones de los criterios por parte de todas las compañías.	Recurso humano de estudio y jurídico.
OCP52	Entre 2019 y 2021, garantizar que el 100% de las compañías de seguros adopten el nuevo indicador propuesto gremialmente con el apoyo de FASECOLDA.	\$100 COP	Salones, mobiliario, etc. para capacitaciones, material POP, y manual físico de servicio estandarizado.	Campañas de promoción y planes de capacitación.	Recurso humano de impulso y capacitación y eventos.
OCP53	Entre 2021 y 2023, lograr que las compañías de seguros obtengan un resultado de mínimo el 75% en el indicador de servicio al cliente.	\$20 COP	Plantillas o formatos para encuestar y revisar y documentación necesaria para auditoría.	Mediciones periódicas y revisión a los logros de servicio de las compañías.	Recurso humano auditor de las mediciones en las compañías.
OCP61	Al 2016, lograr que al menos el 75% de las compañías de seguros hagan parte de un programa de inversión social.	\$10 COP	Salones, mobiliario, etc. para capacitaciones, material POP, manual físico de sensibilización sobre componentes sociales.	Campañas de promoción y programas para cada compañía de seguros.	Recurso humano de impulso y capacitación.
OCP62	Al 2017, crear con el apoyo de FASECOLDA, dos campañas de sensibilización orientadas a la reducción en consumo de agua, luz, y residuos.	\$200 COP	Material POP y contratos publicitarios.	Plan de ejecución de ambas campañas de sensibilización.	Contratar un recurso humano especializado para ambas campañas.
OCP63	Al 2018, lograr que el 50% de las compañías de seguros realicen una medición sobre la disminución en el consumo de agua, luz, y residuos.	\$20 COP	Plantillas o formatos para medición y documentación necesaria para auditar la medición.	Constatación de la medición de consumo de recursos.	Recurso humano auditor de las mediciones a efectuar.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

En esta instancia, se puede establecer el marco de acción del Sector Asegurador en Colombia definido por las estrategias retenidas y las políticas a desarrollar que determinan las directrices y lineamientos que guían las acciones a implementar. Las políticas propuestas del Sector están alineadas con los valores planteados en el Capítulo II, y apuntan de manera general a los siguientes aspectos: (a) la innovación, (b) servicio al cliente, (c) sostenibilidad, y (d) crecimiento del Sector (ver Tabla 21).

Tabla 21

#### Políticas por Estrategia del Sector Asegurador en Colombia

Nº	Políticas por estrategia	Implementar nuevos productos que amplíen la cobertura en segmentos existentes	Implementar nuevos productos enfocados en los segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo	Mejorar los canales de distribución ampliando la disponibilidad de seguros para facilitar la venta cruzada con otras categorías de productos tanto física como virtual	Desarrollar investigaciones sectoriales del mercado actual y potencial acerca del conocimiento de los hábitos, usos, y actitudes de los consumidores y parámetros de comunicación más efectivos	Investigar y adoptar productos y canales desarrollados en otros mercados con el fin de complementar los atributos que diferencien la oferta de valor a los clientes	Diseñar e implementar gremialmente programas de educación financiera que generen consciencia en la cultura de los seguros	Estandarizar el indicador gremial para medir y promover la excelencia en el servicio	Implementar programas para promover el desarrollo social y la reducción del uso de energía, agua, y papel en el Sector	Diseñar e implementar portafolios diversificados e enfocados en diferentes sectores de la economía con perspectivas de crecimiento	Desarrollar el uso del canal electrónico para la venta de productos mitigando el ingreso de nuevos competidores y/o sustitutos	Identificar parámetros de comunicación efectiva para clientes potenciales que permitan transmitir de manera clara la oferta de valor
P1	Incentivar la inversión social del Sector para apoyar el desarrollo social y mitigar la huella de carbono de sus operaciones.				X		X		X			X
P2	Posicionar la innovación como el principio direccionador del crecimiento del Sector.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P3	Promover la digitalización del Sector para acompañar las necesidades de los clientes en un entorno de tecnológico altamente cambiante.	X	X	X	X	X	X	X			X	X
P4	Fomentar la excelencia en la satisfacción de los requerimientos del cliente.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
P5	Estimular la práctica del benchmarking como apoyo para el desarrollo del Sector.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P6	Motivar la proactividad gremial del Sector con otros sectores y carteras del Gobierno para identificar oportunidades de negocio.	X	X	X	X	X	X			X		
P7	Propiciar alianzas estratégicas a largo plazo con los principales proveedores de servicios para asegurar la entrega de la promesa de valor hecha al cliente.	X	X		X	X		X		X		

### 7.4 Estructura del Sector Asegurador en Colombia

En línea con lo mencionado en el Capítulo IV (Evaluación Interna-Administración y gerencia), y tal como se observa en la Figura 34, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el organigrama actual refleja que la autoridad de supervisión de la actividad aseguradora en Colombia es la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), organismo de carácter técnico adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que ejerce la inspección, vigilancia, y control sobre las personas que realicen la actividad financiera y aseguradora en Colombia (SFC, 2012).

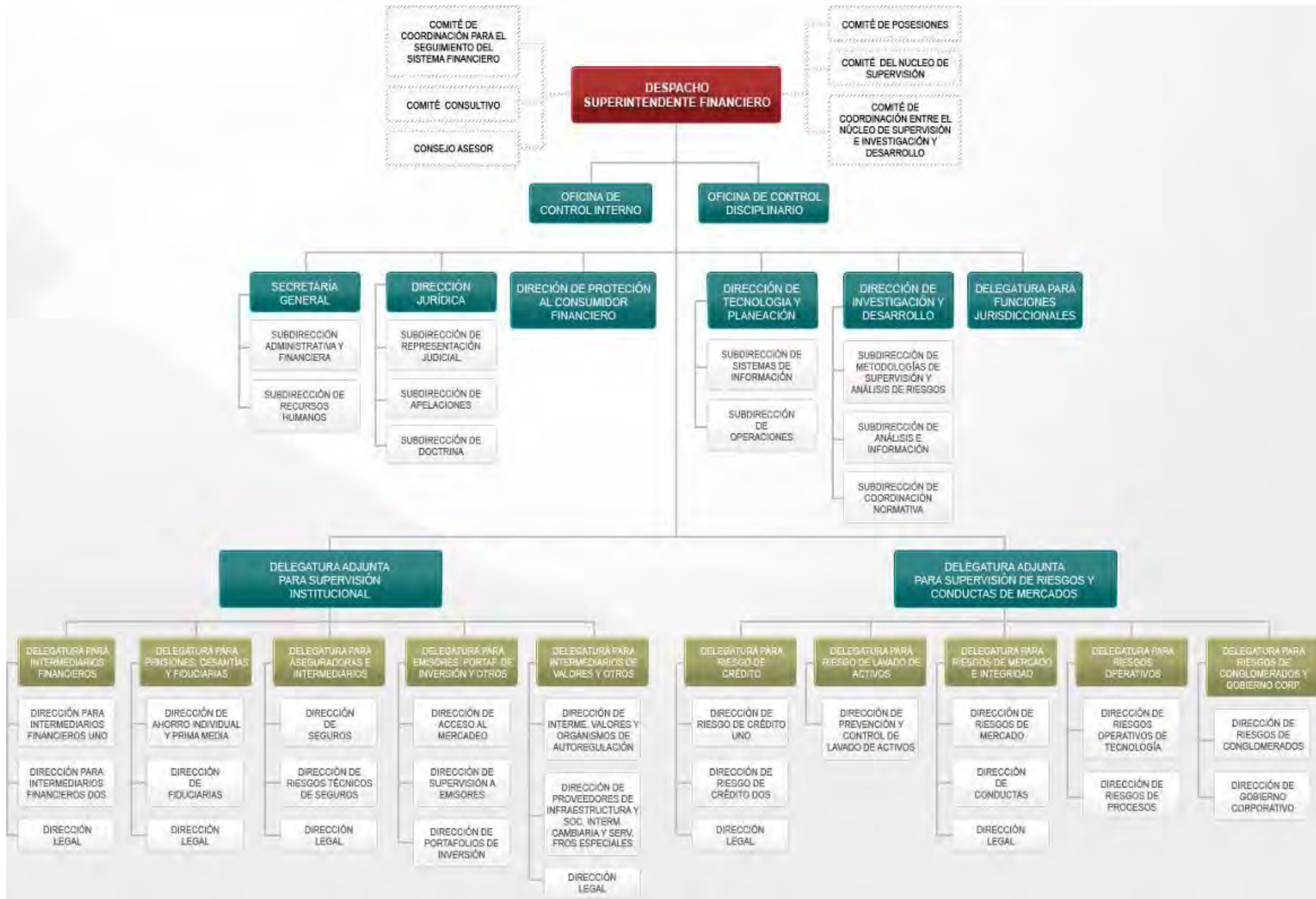


Figura 34. Organigrama actual del Sector Asegurador en Colombia (Decreto 0710 de 2012).

Tomado de “Organigrama: Decreto 0710 de 2012,” por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), 2012. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20492>

En la estructura sugerida, la SFC continuará con su rol de ente regulador, no obstante tendrá que evolucionar ajustando la normatividad a la velocidad y dinámica del contexto actual, permitiendo la creación de nuevos productos y canales de distribución, flexibilizando las barreras de entrada al mercado, propiciando de esta forma, la libre competencia al permitir el ingreso de nuevas compañías aseguradoras al País, lo cual robustecerá la oferta de valor beneficiando los clientes.

Como se ha mencionado a lo largo del documento, los intermediarios son pieza fundamental en el Sector, sin embargo frente al escenario actual se deben buscar nuevos canales de distribución como: banca seguros, Internet, y corresponsales de seguros, entre otros; que permitan a las compañías aseguradoras tener un mayor conocimiento de los hábitos, preferencias, y necesidades de los clientes, desconcentrando la información que hoy manejan los intermediarios.

Adicionalmente, el reto en la transformación de la estructura actual se orienta a lograr una mayor penetración y cobertura del seguro buscando vincular el mayor número de clientes de diferentes estratos económicos a los diversos productos del portafolio del Sector Asegurador en Colombia.

Considerando el rol que desempeña FASECOLDA en materia de integración del gremio y su alto poder de convocatoria entre los diferentes participantes de la industria aseguradora, es necesario entonces crear tres nuevas unidades en esta entidad que permitan poner en práctica las estrategias definidas en el Capítulo VI. A continuación el alcance de estas unidades (ver Figura 35):

1. Relaciones Gobierno e instituciones: Motivar la proactividad del Sector con otras industrias y carteras del Gobierno para facilitar e identificar oportunidades de negocio promoviendo la comunicación y el trabajo en conjunto con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC), en lo que tiene que ver con la

digitalización y virtualización de los servicios y actividades del Sector, de tal forma que cada día un mayor número de ellas se realice a través de teléfonos celulares, Internet, y plataformas digitales, lo cual llevará a una transformación en la forma de aproximarse a los clientes y proveedores de la industria aseguradora, favoreciendo la inclusión financiera de la población, lo cual se traducirá en bienestar para los ciudadanos;

2. Servicio: Velar por el cumplimiento del indicador de excelencia en el servicio que garantice el cumplimiento de la promesa de valor; y
3. Sostenibilidad e innovación: Propiciar y garantizar que el 100% de las compañías del Sector cuenten con políticas para el desarrollo social e inversión en educación, capacitación, salud, y medioambiente.

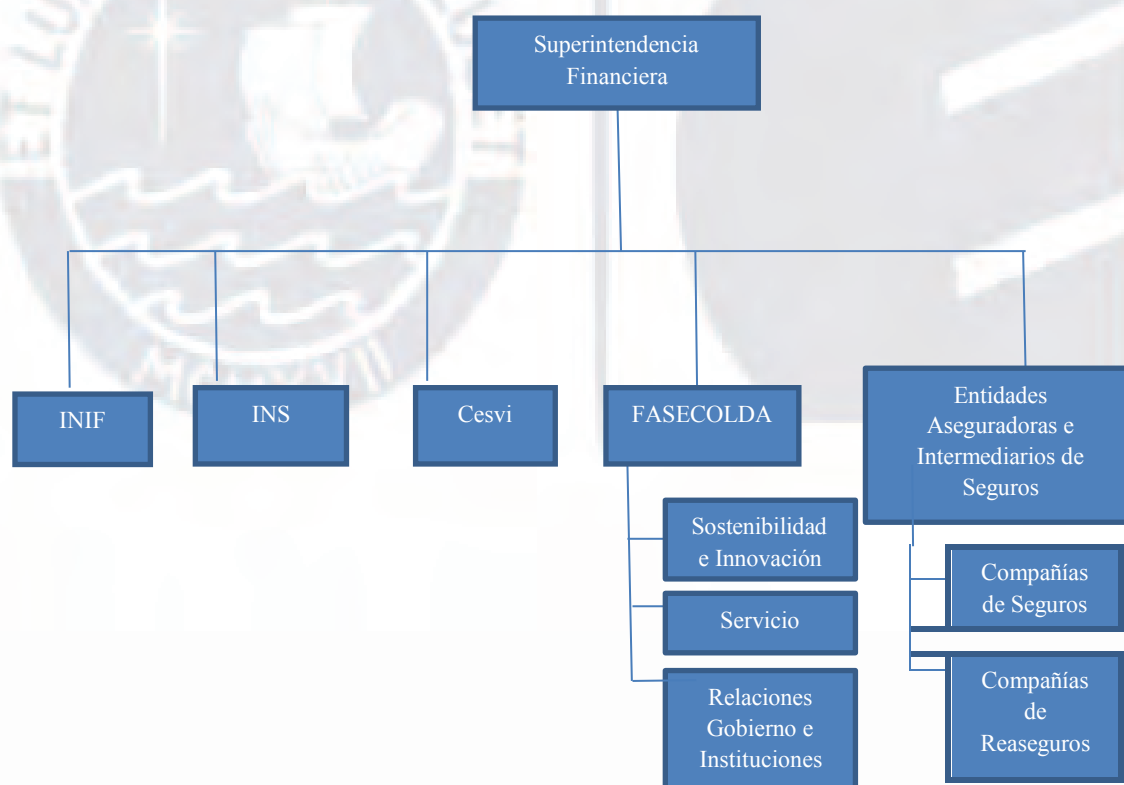


Figura 35. Organigrama propuesto del Sector Asegurador en Colombia.

De igual forma, se complementará la estructura incentivando la participación de entidades de apoyo como INIF, INS, y Cesvi, entre otros, buscando estandarizar los servicios prestados por los aliados, garantizando impecabilidad en la prestación del servicio y el cumplimiento de estándares internacionales en la oferta de valor.

## 7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La sostenibilidad ambiental adquiere cada día mayor fuerza en el ámbito mundial, convirtiéndose en una prioridad y preocupación permanente diseñar políticas y emprender acciones encaminadas a prevenir los riesgos y a concientizar a las empresas en la importancia de adoptar las medidas necesarias para reducir el impacto de sus actividades sobre el medioambiente. Es así como la sostenibilidad corporativa está ligada a la forma como las empresas anticipan los efectos de sus actuaciones con responsabilidad, conciencia, innovación, y proactividad en sus operaciones.

De esta forma nace *Insurance Industry Initiative* [La Iniciativa de la Industria del Seguro], encaminada a concientizar al Sector Asegurador en Colombia en los temas de medioambiente y sostenibilidad, iniciativa que en 2003 se desarrolló como la “Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente”. En esta se establece que para alcanzar el desarrollo sostenible, será necesario que la industria aseguradora incorpore los asuntos medioambientales, sociales, y de Gobierno en el *core* de los procesos, productos, y servicios; buscando darle mayor valor al Sector a largo plazo y ratificando la capacidad de la industria para prevenir y mitigar los riesgos (FASECOLDA, 2015d).

Paralelo a esto, se han definido las áreas de apoyo en las cuales es clave lograr la inversión del 100% de las compañías aseguradoras para garantizar el desarrollo sostenible del Sector; estas son: educación, salud, recreación, y deportes. De igual forma, es fundamental darle continuidad a los objetivos ambientales trazados por la industria, los cuales buscan reducir el consumo de agua y energía eléctrica per cápita al mes, así como gestionar actividades que permitan la disminución de residuos como papel, cartón, plástico, vidrio, y alimentos, entre otros.

## 7.6 Recursos Humanos

Para que una organización pueda enfrentar eficientemente los cambios y retos desde la perspectiva del recurso humano, se deben considerar cuatro aspectos clave: (a) la motivación, (b) la formación, (c) el desarrollo, y (d) la orientación al cliente (“Recursos Humanos,” 2000).

La capacitación permanente de los empleados en una organización, se considera una decisión importante y una herramienta estratégica para mantener su posición competitiva, convirtiéndose así en una inversión que genera valor agregado a la empresa. Agregar valor en los empleados, significa no solo cumplir con lo que la Ley establece, sino también la satisfacción de sus expectativas en relación con el negocio, para que vayan paralelos al cumplimiento y búsqueda del objetivo de la organización. La generación de valor debe reflejar un impacto contundente para la empresa, debe haber una relación gana-gana; de lo contrario el equilibrio se perdería y el esquema se hace insostenible. El valor en los empleados se debe concebir como todo lo que promueva su desarrollo profesional y laboral; esto a través de una compensación justa, basada en las capacidades, conocimientos, destrezas y logros, el respeto por el tiempo dedicado a la familia, y la equidad de género (FASECOLDA, 2006).

Es así que diversas empresas del Sector en el ámbito global, consideran centrar esfuerzos en el desarrollo puntual de habilidades de los distintos niveles de la organización, a través de políticas y roles diversificados, centrados en un alto nivel técnico-funcional y en una fuerte estructura de liderazgo directivo. Algunas de estas estrategias implementadas han estado dirigidas en la segmentación de grupos de ejecutivos y directivos para desarrollar esquemas de trabajo de liderazgo y dirección de cada rol, para luego definir el alcance del plan y asignar responsabilidades de los participantes y directivos. A través de estas sinergias y actividades en conjunto, así como de las personas con los empleos y los roles, estas



empresas han logrado desarrollar y mejorar el desempeño y seguidamente un crecimiento rentable. Consecuentemente con lo anterior y para llegar a una implementación exitosa, se requieren ajustes que vayan enfocados en alcanzar los objetivos establecidos, como los son: (a) aprender a trabajar en equipo; (b) crear un ambiente agradable de motivación y crecimiento; (c) buscar la calidad en el servicio; (d) facilitar la innovación y la competitividad; y (e) mantener el respeto por los clientes, empleados, proveedores, y comunidad (“Recursos Humanos,” 2000).

Conforme lo anterior, es evidente cómo dentro del planeamiento estratégico del Sector, un recurso humano desarrollado y altamente capacitado, es pieza fundamental para alcanzar los objetivos y estrategias propuestas, puesto que aporta indudablemente al desarrollo de la competitividad del Sector y a la satisfacción de las necesidades del cliente.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de implementación genera cambios y acciones culturales que se deben planear adecuadamente; para esto, es importante darle un manejo especial a las diferentes reacciones del personal al momento de sufrir cambios estructurales al interior de la organización (D’Alessio, 2014). Planear acciones que ayuden a transformar la organización hace que el sistema sea exitoso; estas acciones se pueden dirigir a través de un modelo de educación que se construya desde el mismo Sector, en donde desde su liderazgo y sincronismo facilite el entendimiento y ayude a generar menor resistencia al cambio.

Las organizaciones se han visto enfrentadas a importantes cambios, que han sido determinantes para su subsistencia y permanencia. Las nuevas tecnologías, los movimientos de los mercados, la competencia, los accionistas, y el marco legal, han hecho replantear sus estrategias y considerar estos factores como realidades que se deben afrontar de manera natural. Por tal razón, los directores tienen la tarea de transmitir seguridad y tranquilidad a sus equipos; deben saber manejar la incertidumbre para que la motivación no se pierda, así

como aceptar que los cambios generan encuentros culturales que no son fáciles de afrontar, por lo cual trabajar oportunamente es vital para que los hábitos, conductas, y la zona de confort en donde se encuentran, den un viraje natural para que prontamente se alineen a los objetivos corporativos. Las organizaciones que apoyan la gestión del cambio y se centran en las necesidades del cliente, en la innovación y mejora continua, pueden estar mejor preparadas para enfrentar las crisis; situación que las ha llevado a tener mejores resultados a mediano y largo plazo, mientras que aquellas que solo se han concentrado en tomar medidas económicas como recortes de personal, control de gastos, e inversiones, han hecho que sean menos competitivas y que ofrezcan productos de menor calidad. Es así que la meta es llevar a las organizaciones a una nueva evolución en donde sean más competitivas, rentables, eficientes, y mejor preparadas para enfrentar el futuro. Sin embargo, enfrentar el cambio no es fácil puesto que es un trabajo de mejora continua, que se vuelve el centro de la gestión estratégica de la dirección (“La Gestión del Cambio,” 2011).

### **7.8 Conclusiones**

El desarrollo de este capítulo permitió formular los objetivos a corto plazo del Planeamiento Estratégico del Sector, los cuales están direccionados para asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, y a su vez a la consecución de la Visión planteada.

Se puede afirmar que los objetivos a corto plazo identificados para el Sector están plenamente alineados con las políticas diseñadas para la industria, las cuales están enfocadas principalmente en los siguientes aspectos:

- Buscar mayor penetración en el mercado fidelizando los clientes actuales y capturando nuevos segmentos de clientes;
- Lograr diversificar el portafolio de productos con el diseño de propuestas innovadoras que atiendan las necesidades de los clientes;

- Propiciar la creación de nuevos canales de distribución, que estén alineados con la constante del cambio de las tecnologías de la información;
- Asegurar la excelencia en la prestación del servicio; y
- Promover la inversión social y el desarrollo sostenible de la industria.

La estructura del Sector y el recurso humano que la componen, son piezas claves para poder ejecutar las estrategias planteadas. Tener un personal capacitado, motivado, y bien liderado es un factor definitivo para apoyar la competitividad de la industria.

Monitorear y estar atentos a los cambios del entorno son factores determinantes para flexibilizar la respuesta del Sector frente a las nuevas necesidades de los clientes y tendencias del mercado, lo cual debe estar apalancado con políticas adecuadas de gestión del cambio, diseminadas en la estructura, recurso humano, y liderazgo del Sector.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta tercera etapa del proceso estratégico, contempla la fase de evaluación y control, proceso que no se puede considerar puntual dentro del modelo de la gerencia estratégica; debe entenderse como un proceso permanente que pueda atender y entender la dinámica de los cambios del entorno, competidores, y de la demanda, entre otros (D'Alessio, 2014). Para el control y monitoreo de las estrategias planteadas y los objetivos a corto plazo identificados para el Sector, se utiliza el *Balanced Scorecard* [Tablero de Control Integrado], que permite visualizar cómo se interrelacionan las diferentes acciones y estrategias planteadas para la consecución de los objetivos formulados.

### 8.1 Perspectivas de Control

Para poder monitorear la implementación efectiva de las acciones que llevarán al logro de los objetivos sectoriales, se utiliza el *Balanced Scorecard* que contempla una categorización de cuatro perspectivas.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Bajo esta perspectiva se agrupan las acciones relacionadas con el recurso humano, definiendo los objetivos e indicadores que se deben implementar para garantizar que tanto la estructura, como el recurso humano puedan atender el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo. Asimismo, esta perspectiva desarrolla las competencias de las empresas del Sector, a través de tres pilares básicos: (a) Entrenamiento y capacitación, (b) Identificación y transmisión de mejores prácticas, e (c) Investigaciones de mercados y clientes.

#### 8.1.2 Procesos

Desde esta perspectiva, se busca lograr la eficiencia de los procesos para que estos atiendan las necesidades de los clientes del Sector, y aseguren la entrega de la propuesta de valor de excelencia en el servicio incluido dentro de la Visión del Sector.

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva *Clientes* concentra los esfuerzos que el Sector Asegurador en Colombia realiza para tener al cliente satisfecho y motivado para renovar los productos de seguros. Iniciativas para el desarrollo de nuevos productos e implementación de plataformas para medir la percepción y expectativas de los clientes, son acciones típicas que están alocadas en esta perspectiva.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva agrupa las acciones dirigidas a buscar para el Sector Asegurador en Colombia, mayor penetración del mercado y mayor participación en el PIB del País. Aquí se evidencian iniciativas que van desde el incremento per cápita del consumo de seguro, hasta campañas gremiales de apoyo para incentivar la cultura de los seguros.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

Es la herramienta de control estratégica que permite medir si todas las estrategias y políticas implementadas durante el planeamiento estratégico llevan a alcanzar los objetivos propuestos y consigo la Visión formulada (ver Tabla 22).

### **8.3 Conclusiones**

La etapa de evaluación y control permite entre otros aspectos, poder monitorear y acompañar el Planeamiento Estratégico del Sector de manera integral, para poder corregir rumbos en que sea necesario y adaptarlo a las necesidades del entorno y especialmente a las necesidades de los clientes.

Por otra parte, mediante el Tablero Control Balanceado se pudo relacionar desde cada una de las perspectivas: (a) Aprendizaje interno, (b) Financiera, (c) Clientes, y (d) Procesos, los objetivos a corto plazo con las iniciativas y estrategias a implementar para la consecución final de la Visión planteada para el Sector Asegurador en Colombia.

Tabla 22

## Tablero de Control Balanceado

Perspectiva		Objetivo a corto plazo	Indicador	Periodicidad	Unidad de medida
Perspectiva financiera	OCP11	Al 2016, incrementar los ingresos del Sector por primas totales al menos en un 10% anual.	Crecimiento de primas emitidas	Mensual	\$ COP
	OCP43	Duplicar las ventas de pólizas por Internet consecutivamente durante los próximos 5 años.	Crecimiento de primas emitidas	Mensual	\$ COP
Perspectiva cliente	OCP12	Al 2016, desarrollar cinco productos innovadores para la nueva generación Millenials que incluyan coberturas para los productos de su preferencia.	N productos nuevos	Trimestral	N
	OCP13	Entre 2022 y 2024, implementar dos campañas de sensibilización dirigidas a los consumidores para incrementar la conciencia del ahorro y la cultura de los seguros.	N campañas	Semestral	N
	OCP21	Al 2016, desarrollar tres nuevos productos en pólizas de educación que permitan satisfacer las necesidades del mercado actual.	N productos nuevos	Trimestral	N
	OCP24	Al 2016, desarrollar dos convenios con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y la Financiera del Desarrollo Territorial para promover el seguro agrícola.	N convenios	Trimestral	N
	OCP41	Al 2016, implementar una alianza entre FASECOLDA y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) para garantizar Internet en los 1,102 municipios de Colombia.	N de municipios	Mensual	N
	OCP52	Entre 2019 y 2021, garantizar que el 100% de las compañías de seguros adopten el nuevo indicador propuesto gremialmente con el apoyo de FASECOLDA.	% de compañías	Trimestral	%
	OCP53	Entre 2021 y 2023, lograr que las compañías de seguros obtengan un resultado de mínimo el 75% en el indicador de servicio al cliente.	% de satisfacción del cliente	Trimestral	%
Procesos	OCP23	Al 2017, generar 10 alianzas estratégicas con grandes superficies, tiendas por departamento, y supermercados, como plataforma de colocación de pólizas de garantía extendida.	N alianzas	Semestral	N
	OCP32	Al 2016, definir con la SFC el contrato marco para la implementación de los corresponsales de seguros en Colombia.	% de avance	Trimestral	%
	OCP42	Al 2017, diseñar tres campañas y planes de comunicaciones para sensibilizar al usuario sobre la seguridad, rapidez, y conveniencia económica de adquirir sus seguros por medio de Internet.	N campañas	Semestral	N
	OCP51	Al 2017, definir sectorialmente los criterios de servicio al cliente que serán incorporados y evaluados en el indicador de servicio a seleccionar y que registrará el Sector.	% de avance	Trimestral	%
	OCP24	Al 2016, desarrollar dos convenios con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario y la Financiera del Desarrollo Territorial para promover el seguro agrícola.	N convenios	Trimestral	N
	OCP31	Al 2016, establecer al menos cinco alianzas interinstitucionales con empresas de servicios públicos, cooperativas, y fondos de empleados para la venta de microseguros.	N alianzas	Trimestral	N
	OCP22	Al 2017, promover la alianza estratégica con la Agencia Nacional de Infraestructura para analizar los riesgos de infraestructura con mayor oportunidad y exactitud.	N riesgos analizados	Mensual	N
Aprendizaje interno	OCP33	Al 2018, crear cinco jornadas de capacitación y entrenamiento en el ámbito nacional para corresponsales de seguros.	Aumento de jornadas de capacitación para corresponsales	Cuatrimestral	N jornadas de capacitación para corresponsales realizadas
	OCP61	Al 2016, lograr que al menos el 75% de las compañías de seguros hagan parte de un programa de inversión social.	% de compañías	Semestral	%
	OCP62	Al 2017, crear con el apoyo de FASECOLDA, dos campañas de sensibilización orientadas a la reducción en consumo de agua, luz, y residuos.	N campañas	Semestral	N
	OCP63	Al 2018, lograr que el 50% de las compañías de seguros realicen una medición sobre la disminución en el consumo de agua, luz, y residuos.	% de compañías	Semestral	%

## Capítulo IX: Competitividad del Sector Asegurador en Colombia

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector Asegurador en Colombia

Según los resultados oficiales del Foro Económico Mundial (FEM, 2015), Colombia aumentó la calificación en el Índice Global de Competitividad (IGC) 2015-2016, pasando de 4.23 a 4.28. Esta mejoría se acompañó de un ascenso de tres lugares en el ranking, pasando de la posición 66 a la 61 de 140 países. El ascenso obtenido por Colombia es el resultado de la mejora del ranking en cada uno de los tres subíndices que componen el IGC, la mejora más significativa corresponde a *Factores que Mejoran la Eficiencia*, que pasó de la posición 63 a la 54; en *Requerimiento Básicos*, pasó de la posición 78 a la 77; y en *Factores de Innovación y Sofisticación*, pasó de la posición 64 a la 61.

Cinco de los 12 pilares obtienen variaciones positivas en las posiciones ocupadas respecto al año anterior: (a) Salud y educación primaria, (b) Eficiencia del mercado de bienes, (c) Desarrollo del mercado financiero, (d) Sofisticación de los negocios, e (e) innovación; seis pilares registran pérdida de posiciones ocupadas respecto al año anterior: (a) Instituciones, (b) Entorno macroeconómico, (c) Educación superior y capacitación, (d) Eficiencia del mercado laboral, (e) Preparación tecnológica, y (f) Tamaño del mercado; y un pilar se mantiene en la misma posición: Infraestructura. Los pilares con las mejores calificaciones posiciones son: *Desarrollo del mercado financiero* (puesto 25), *Entorno macroeconómico* (32), y *Tamaño de mercado* (36). Los pilares con las calificaciones menos favorables para Colombia son: *Instituciones* (puesto 114), *Eficiencia del mercado de bienes* (108), y *Salud y educación primaria* (105) (FEM, 2015). Referente al Sector Asegurador en Colombia, es positivo el resultado del pilar de *Desarrollo del mercado financiero* puesto que mide aspectos como la solidez de los bancos y la regulación del mercado de valores.

### 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Asegurador en Colombia

Se identifican ciertas ventajas competitivas del Sector Asegurador en Colombia.

1. Internet todavía ofrece ventajas competitivas de posicionamiento estratégico a diversas compañías aseguradoras. Pero, también es una importante amenaza para aquellas

empresas que no adecúen su oferta y servicios a los nuevos usos y necesidades de los clientes, o que no sepan transformar sus procesos de gestión y atención para conseguir ser más eficientes y competitivos (Alonso, 2008).

2. Las aseguradoras deben entender el nuevo ecosistema digital y atender a un cliente que demanda servicios adaptados a su forma de trabajar, socializarse, cooperar, divertirse, buscar, comprar, etc. Los nuevos canales de relación con la aseguradora (e.g., *Social Media*, *Smartphone*, comparadores, etc.) tienen un carácter global “no exclusivo” de las economías avanzadas, siendo un ámbito fundamental a considerar en la definición de productos, servicios, y estrategia de comercialización. La digitalización permitirá ventajas competitivas sin precedentes a largo plazo para las primeras aseguradoras que la adopten en su estrategia; no considerarlo será perjudicial para las aseguradoras más lentas en comprender este proceso de transformación (Everis, 2014).
3. Las aseguradoras manejan grandes volúmenes de datos originados de las interacciones y transacciones que se registran sistemáticamente en servidores distribuidos; transacciones que registran la actividad operativa de la organización (e.g., como cotización, contratación, o gestión de cartera), y las relaciones con los clientes. Sin embargo, en esta era de la información, medir el presente y el pasado ya no es diferencial; el reto es utilizar los datos a disposición para transformarlos en conocimiento que guíe la estrategia y las decisiones que se toman diariamente. La incorporación de capacidades analíticas avanzadas en la cultura de las aseguradoras supondrá ventajas competitivas, puesto que establece una base robusta para construir estrategias de fidelización, retención, y crecimiento (Everis, 2014).

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Asegurador en Colombia**

Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.



Los clústeres adoptan diversas formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, servicios especializados, entre otros (Porter, 1998).

Dada esta definición es factible la creación de un clúster del Sector Asegurador en Colombia. Para lograr consolidar el clúster es importante que todos los entes que participan en el Sector, establezcan lazos de cooperación e interrelación que permitan alcanzar sinergias, economías de escala, y el beneficio común. Es también importante que este clúster sea liderado por FASECOLDA, como el ente que agrupa las compañías de seguros, de reaseguros, y a las sociedades de capitalización frente a entidades de vigilancia y control; el Instituto Nacional de Seguros (INS), encargado de la formación y capacitación sobre temas propios de la actividad aseguradora; además deben estar presentes el Gobierno mediante el Ministerio de Hacienda, encargados de la reglamentación y vigilancia del sector; Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), que brinden asesoría técnica al Sector Asegurador en Colombia en cuanto a infraestructura tecnológica necesaria para afrontar la digitalización, crear nuevos canales y software para procesar y proteger la información; y entidades de educación superior que faciliten la adecuada formación y capacitación.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Con el desarrollo y formación del clúster, el Sector Asegurador en Colombia se focalizaría en los siguientes aspectos estratégicos:

- Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas;
- Generación de sinergias;
- Facilidad para conseguir beneficios del Gobierno;
- Diseñar nuevos productos en los segmentos existentes;
- Atraer inversión extranjera;

- Fortalecer la lucha contra el fraude; y
- Cultura de los seguros.

### 9.5 Conclusiones

Los recientes resultados del IGC 2015-2016 y la mejora en especial en los pilares *Eficiencia del mercado de bienes, Desarrollo del mercado financiero, e Innovación*, deberían generar consciencia que este es el momento ideal para generar alianzas o clústeres para capitalizar todas las oportunidades que el Sector Asegurador en Colombia ofrece. Aunque el pilar de *Infraestructura* se mantiene, la inversión en este rubro será crítica para impulsar la competitividad del País y mejorar los índices de empleo y de educación.

El Sector Asegurador en Colombia, a pesar de estar en una posición privilegiada y agresiva, deberá sobresalir mediante el mejoramiento de competitividad, la oferta de nuevos productos, la presencia en nuevos canales, y/o el establecimiento de alianzas con otros sectores.

La innovación será un factor clave para garantizar un crecimiento sostenido en el clúster propuesto. A 2015 Colombia es más competitiva en cuanto a este pilar de *Innovación*. Es crítico que las sinergias especialmente con las TIC generen las herramientas que permitan asegurar, procesar, y analizar la información del Sector y de esta forma desarrollar productos con propuestas de valor atractivas a segmentos económicos que están entrando a la bancarización y demandan coberturas de riesgo.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo permite tener una visión del Plan Estratégico Integral del Sector Asegurador en Colombia, mediante el cual se puede monitorear la evolución del mismo y realizar los direccionamientos y cambios de rumbo necesarios para adaptarlos a las necesidades del entorno y cumplimiento de metas propuestas. Adicionalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, y expectativas a futuro de la industria.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2014), el Plan Estratégico Integral permite visualizar y controlar el proceso estratégico, y ayuda a identificar los reajustes que fueren requeridos, para garantizar la consecución de la Visión, tal como se observa en Tabla 22.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. Un sector dinámico, con un mercado atractivo y en constante crecimiento requiere un organismo regulador flexible que evolucione paralelamente a la industria. De esta manera, el principal reto de la SFC entonces será el de actualizar y flexibilizar la normatividad y reglamentación del Sector, para dar paso al desarrollo de nuevos productos y minimizar las barreras de entrada a nuevos participantes en el mercado que puedan agregar competitividad a la industria.
2. Si bien uno de los principales objetivos del Sector es alcanzar una mayor penetración en el mercado, el mayor desafío a su vez para lograrlo es educar al consumidor en hábitos de ahorro y cultura de los seguros, de tal forma que los ciudadanos destinen parte de su ingreso familiar en la adquisición de seguros que les ofrezcan bienestar y seguridad.
3. El Sector Asegurador en Colombia para cumplir con su objetivo de alcanzar una mayor penetración en el mercado, se enfrentará a diversificar su portafolio con productos innovadores, que atiendan cada vez más las necesidades de los clientes; que se puedan fidelizar y profundizar la relación con clientes actuales; atender nuevos segmentos de mercados y nuevas generaciones de consumidores, a través de nuevos y diversos canales de distribución.



4. El fenómeno del surgimiento de una nueva clase media en Colombia, se configura como una oportunidad del Sector para llegar a los estratos 1, 2, y 3 que corresponden a la base de la pirámide socioeconómica. La clave para llegar a estos clientes es la flexibilidad y simplicidad de los productos al momento de la venta.
5. De igual forma, toma mayor importancia el canal de distribución mediante el cual se efectúa la venta, y es así como han surgido nuevas tendencias y/o canales, como los corresponsales de seguros, figura recientemente reglamentada por el Gobierno, la cual permite vender seguros en tiendas, droguerías, y supermercados, en sitios en los que no llegan físicamente las aseguradoras. Asimismo, la venta de Microseguros en los últimos años ha tenido un importante crecimiento, apalancando la masificación de los seguros a través de alianzas por ejemplo con empresas de servicio públicos, para la adquisición de seguros de vida a precios competitivos, por medio del descuento en la factura del servicio de la luz.
6. A 2015, el Sector Asegurador en Colombia se enfrenta a un perfil de cliente más informado de los servicios y coberturas a las que tiene derecho y más exigente en los atributos de asistencia complementarios a la oferta de valor principal del seguro. De esta manera, toma mayor relevancia un buen servicio de médico domiciliario, asistencia en viaje, conductor elegido, y vehículo de remplazo, entre otros. Lo anterior se traduce en mayor exigencia de estándares de servicio, tanto del recurso humano de las aseguradoras, como el de sus aliados estratégicos a través de los que presta el servicio al cliente final.
7. Para el Sector Asegurador en Colombia, el fraude durante el proceso de indemnización y suscripción, es un riesgo latente con el que debe luchar permanentemente, por lo cual le es indispensable desarrollar los controles necesarios y suficientes para minimizarlo.  
  
Adicionalmente, dentro de las principales iniciativas del Sector está la de ajustar los sistemas de información gremiales que ayuden al adecuado intercambio de información

entre los intervinientes de la industria y estructurar una alianza gremial con autoridades para prevenir y judicializar los casos de fraude identificados.

### 10.3 Recomendaciones Finales

1. Llevar a cabo la implementación de este plan estratégico, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, aprovechando que el sector que el sector asegurador en Colombia se encuentra a en etapa de desarrollo del ciclo de vida de la industria. Así mismo, es importante tomar ventaja de la coyuntura de la estabilidad sociopolítica y económica del País con el fin de crear un escenario favorable para la inversión nacional y extranjera de nuevos jugadores en el Sector que le aporten competitividad al mismo.
2. Con el objetivo de mejorar la competitividad y la calidad del talento humano en el Sector, es importante mantener inversiones y no descuidarse en temas como la capacitación y desarrollo de sus directivos y el personal; es indispensable contar con recurso humano con experiencia global y con capacidad de afrontar los retos y cambios que el mundo exige; y así lograr mayor compromiso y pertenencia para cumplir con los objetivos trazados.
3. Para mitigar los riesgos aún presentes en el Sector en lo que se refiere a las plataformas tecnológicas y el uso de Internet, es necesario fortalecer políticas contra el robo de información y fraude cibernético, a través de desarrollos de softwares especializados debidamente probados, que permitan controlar de manera eficaz la información del cliente, y con esto mejorar la reputación y credibilidad del Sector.
4. El Sector a través de su ente gremial FASECOLDA, deberá implementar, impulsar, socializar, y dar seguimiento del presente Plan Estratégico junto con las empresas privadas de la Industria Aseguradora, los corredores y agentes de seguros, así como con los diferentes entes del Gobierno mencionados a lo largo del presente documento, con el

fin de lograr las metas trazadas a corto y largo plazo, para que así consoliden al Sector Asegurador en Colombia y se logre alcanzar la Visión deseada a 2025.

5. FASECOLDA como ente gremial y con el apoyo del Gobierno nacional, a través de la SFC y ministerios, debe incentivar a la población con menor índice de bancarización y de bajos recursos el uso frecuente del Internet, para que a través de la utilización de estas herramientas puedan acceder de manera ágil y segura a los servicios de microseguros y a un bajo costo.
6. El Gobierno nacional a través de su Ministerio del Medio Ambiente y con apoyo de su ente gremial FASECOLDA, debe ser más proactivo para prevenir, medir, y gestionar los riesgos ambientales como los son: el cambio climático, la deforestación, y el efecto invernadero. Debe crear una mayor conciencia y cultura de los seguros, puesto que los riesgos ambientales son más evidentes y están causando serios daños a la humanidad.
7. Lograr que la regulación en materia de seguros acompañe y facilite la implementación de las diferentes iniciativas y estrategias planteadas en el presente Plan Estratégico.

#### **10.4 Futuro del Sector Asegurador en Colombia**

La planificación estratégica no busca tomar decisiones a ser aplicadas a futuro, pero sí busca que las que sean actuales se ejecuten ahora (D'Alessio, 2014). La planificación estratégica realizada al Sector Asegurador en Colombia no está encaminada a pronosticar lo que sucederá en el futuro de la industria, lo que sí busca, es diseñar estrategias y acciones que sean aplicables a un entorno actual y dinámico en el paso del tiempo, que acompañe el proceso de toma de decisiones asertivas.

El Sector Asegurador en Colombia muestra una tendencia de alto potencial de crecimiento, apalancado principalmente con el desempeño positivo de ciertos sectores de la economía, como la construcción, infraestructura, agricultura, y servicios, entre otros.

En el mundo actual, donde la única constante es el cambio, los sectores que quieran mantenerse a la vanguardia y ser competitivos en el mercado, requieren de una competencia especial para anticiparse y adaptarse con agilidad a la transformación exigida por los cambios del entorno. Es así como el Sector Asegurador en Colombia enfrenta grandes retos en este aspecto, siendo uno de ellos el mantenerse vigente en el fenómeno de la digitalización, donde la innovación pasa de ser una alternativa a una obligación.

Nuevas tendencias y preferencias por parte de los asegurados, retan constantemente al Sector para lograr una diversificación de sus canales y productos. Es así como para los jóvenes entre los 17 y 23 años que representan la nueva generación de consumo, su patrimonio máspreciado es el celular, la tableta, bicicleta, mascota, o computador, lo que abre paso a la necesidad de cubrir estos objetos valiosos para ellos, acompañando la propuesta de valor también, con canales eficientes de colocación y recaudo.

Por último, se debe entender cada vez más las expectativas de los tomadores de los seguros, detectar las prioridades de los consumidores, e identificar nuevos riesgos a asegurar, como es el caso de riesgos cibernéticos, de cambio climático, y aquellos que acompañen la cotidianidad en la vida del asegurado como fleteo, paseo millonario, y protección de tarjetas.



## Referencias

- Agencia EFE. (2014, 14 de abril). Colombia, cuarto país en la región en gasto militar. *El Colombiano*. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/colombia\\_cuarto\\_pais\\_en\\_la\\_region\\_en\\_gasto\\_militar-EXEC\\_290703](http://www.elcolombiano.com/colombia_cuarto_pais_en_la_region_en_gasto_militar-EXEC_290703)
- A.M. Best. (2013). *Perspectiva general del mercado de seguros de América Latina (Análisis de mercado)*. Recuperado de [http://www.ambest.com/latinamerica/pdfs/SR\\_2013\\_LatAm\\_Market\\_Review\\_es\\_p.pdf](http://www.ambest.com/latinamerica/pdfs/SR_2013_LatAm_Market_Review_es_p.pdf)
- Allianz. (2014, noviembre). *Informe del mercado asegurador colombiano* [Documento interno]. Bogotá, Colombia: Autor.
- Allianz. (2015, enero). *Análisis de portafolio y perfilación de clientes para seguros de vida en el mercado colombiano* [Documento interno]. Bogotá, Colombia: Autor.
- Alonso, F. J. (2008). Internet como estrategia competitiva en el Sector Asegurador. *Trébol*, 2008(46), 2-6. Recuperado de [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/.../i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1035694](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/.../i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1035694)
- Arellano, R. (2010). *Marketing enfoque América Latina: El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson.
- Aristizabal, J. C. (2014). Propuesta para la afiliación de trabajadores al sistema de riesgos laborales. *Fasecolda*, 2014(157), 37-39. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/4914/1401/3764/BinderRevistaF157w.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución política de Colombia, 1991*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Aseguradora Solidaria de Colombia. (s.f.). *Introducción de mercadeo masivos*. Recuperado de [https://www.aseguradorasolidaria.com.co/mercadeo\\_masivo](https://www.aseguradorasolidaria.com.co/mercadeo_masivo)

Asociación Colombiana de Corredores de Seguros [ACOAS]. (s.f.). *¿Quiénes somos?*

Recuperado de

[http://www.acoas.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=28](http://www.acoas.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=28)

Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina [ASSAL]. *¿Quiénes somos?*

Recuperado de

[http://www.assalweb.org/assal\\_nueva/quienes\\_somos.php](http://www.assalweb.org/assal_nueva/quienes_somos.php)

Avendaño, H. (2015). La industria aseguradora en el mundo y en Colombia 2014-2015.

*FASECOLDA*, 2015(159), 34-38. Recuperado de

<http://www.fasecolda.com/files/6414/2860/5836/BinderrFasecolda159w.pdf>

Banco de la República de Colombia. (s.f.). *Posición astronómica y geográfica*. Recuperado

de <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/geo54.htm>

Banco de la República de Colombia. (2010). *PIB. Metodología año base 2005*. Recuperado

de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>

Banco de la República de Colombia. (2013a). *Tasas de intervención del Banco de la*

*República*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see\\_tas\\_intervencion.htm](http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_intervencion.htm)

Banco de la República de Colombia. (2013b). *Índice de precios al consumidor (IPC)*.

Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see\\_precios\\_ipc.htm](http://www.banrep.gov.co/es/series-estadisticas/see_precios_ipc.htm)

Banco de la República de Colombia. (2013c). *Mercado laboral*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/mercado-laboral>

Banco de la República de Colombia. (2014a). *Flujos de inversión directa: Balanza de*

*pagos: Inversión extranjera directa en Colombia*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/C1flujoinv.xls>

- Banco de la República de Colombia. (2014b). *Evolución de la balanza de pagos y posición de inversión internacional*. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp\\_ene\\_dic\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/ibp_ene_dic_2014.pdf)
- Bravo, J. H., & Fernández, N. A. (2011, julio-diciembre). Una mirada histórica sobre los seguros y sus inicios en Colombia. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 141-154. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gS/article/viewFile/277/211>
- Castro, F. H., & Macías, M. (2011, junio). Perspectivas y retos del sector asegurador: Régimen de inversiones de las compañías aseguradoras: Antecedentes, evolución y perspectivas. En Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA] (Ed.). *La industria aseguradora en Colombia* (Tomo I, pp. 576-626). Recuperado de [http://www.fasecolda.com/files/9013/9101/5722/el\\_regimen\\_de\\_inversiones\\_de\\_las\\_companias\\_aseguradoras.pdf](http://www.fasecolda.com/files/9013/9101/5722/el_regimen_de_inversiones_de_las_companias_aseguradoras.pdf)
- Centro de Estudios Latinoamericanos [CESLA]. (2013, 10 de setiembre). *El conflicto territorial entre Colombia y Nicaragua* [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://ceslablog.wordpress.com/2013/09/10/el-conflicto-territorial-entre-colombia-y-nicaragua/>
- Colombia, ‘acorrallada’ por la agenda política del vecindario. (2015, 28 de setiembre). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-22-anos-lider-economia-y-negocios-y-finanzas/colombia-y-sus-vecinos-analisis>
- Colombia le apuesta a la ciencia, tecnología e innovación para alcanzar el desarrollo. (2015, 19 de agosto). *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>
- Colombia sigue rezagada en innovación. (2013, 26 de abril). *El Colombiano*. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/colombia\\_sigue\\_rezagada\\_en\\_innovacion-JEEC\\_239541](http://www.elcolombiano.com/colombia_sigue_rezagada_en_innovacion-JEEC_239541)

Consultoría de Proceso. (2015). *Competitividad*. Recuperado de

[http://www.consultoriadeproseso.com.mx/articulo\\_de\\_competitividad.html#](http://www.consultoriadeproseso.com.mx/articulo_de_competitividad.html#)

D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

Decreto 2953 de 2010. Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 y se establece el régimen de inversiones de las reservas técnicas de las entidades aseguradoras y las sociedades de capitalización. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2010).

Decreto 839 de 1991. Por el cual se dictan normas en relación con el régimen de reservas técnicas y su inversión por parte de las entidades aseguradoras. Presidencia de la República de Colombia. (1991).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015). *Portal de Notas de la DANE*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] & Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014). *Encuesta longitudinal de protección social (ELPS 2012; Presentación de resultados línea base)*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ELPS/Pres\\_ELPS\\_2012.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ELPS/Pres_ELPS_2012.pdf)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2007). *Plan nacional de desarrollo: Estado comunitario: Desarrollo para todos (Tomo I)*. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND\\_Tomo\\_1.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND_Tomo_1.pdf)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2011). *Bases del plan nacional de desarrollo 2010-2014: Prosperidad para Todos: Más empleo, menos pobreza, y más seguridad*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Bases%20PND%202010-2014%20Versi%C3%B3n%205%202014-04-2011%20completo.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014a). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018 (Versión preliminar para discusión del Consejo Nacional de Planeación)*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014b). *Reporte global de competitividad 2014-2015 (Síntesis de resultados para Colombia)*. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento\\_FE\\_M\\_2014.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FE_M_2014.pdf)
- Díaz, A. (2014). Debate entre microseguros y mercadeo masivo. *FASECOLDA*, 2014(156), 46-49. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/8414/0434/4218/RevistaFasecolda156w.pdf>
- Díaz, M. (2015). Seguro de bicicletas: Movilidad, salud y medioambiente. *FASECOLDA*, 2015(159), 54-59. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/6414/2860/5836/BinderrFasecolda159w.pdf>
- Duarte, N. (2009). *La teoría del valor extremo en el mercado de las aseguradoras* (Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia). Recuperado de [http://www.bdigital.unal.edu.co/2249/1/LA\\_TEOR%C3%8DA\\_DEL\\_VALOR\\_EXTREMO\\_EN\\_EL\\_MERCADO\\_DE\\_LAS\\_ASEGURADORAS-N%C3%A9stor\\_Duarte\\_Velasco.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/2249/1/LA_TEOR%C3%8DA_DEL_VALOR_EXTREMO_EN_EL_MERCADO_DE_LAS_ASEGURADORAS-N%C3%A9stor_Duarte_Velasco.pdf)
- El mercado de seguros. (s.f.). En *Segurb2b.com*. Recuperado de [http://www.segurb2b.com/encuentro/documentos/analisis\\_mercado.pdf](http://www.segurb2b.com/encuentro/documentos/analisis_mercado.pdf)
- El Producto Interno Bruto podría crecer entre 1% y 4% si termina el conflicto. (2015, 19 de enero). *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/el-producto-interno-bruto-podr%C3%ADa-crecer-entre-1-y-4-si-termina-el-conflicto\\_210196](http://www.larepublica.co/el-producto-interno-bruto-podr%C3%ADa-crecer-entre-1-y-4-si-termina-el-conflicto_210196)

- Emisión. (s.f.). En *Diccionario en línea de Fundación Mapfre*. Recuperado de <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?e/emision.htm>
- Everis. (2014). *Tendencias y oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante*. Recuperado de <http://www.everis.com/spain/WCLibraryRepository/Informe%20tendencias%20seguros.pdf>
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (s.f.-a). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/nosotros/>
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (s.f.-b). *Educación financiera*. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/educacion-financiera/>
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2006). *Responsabilidad social empresarial del Sector Asegurador: Haciendo buenos negocios*. Recuperado de [http://www.fasecolda.com/files/3313/9085/9726/sintesis\\_balance\\_social\\_2006.pdf](http://www.fasecolda.com/files/3313/9085/9726/sintesis_balance_social_2006.pdf)
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2007). *Código de Gobierno Corporativo*. Recuperado de [http://www.fasecolda.com/files/1413/8427/1208/cod\\_gob\\_con\\_diag.pdf](http://www.fasecolda.com/files/1413/8427/1208/cod_gob_con_diag.pdf)
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2013). *Modernización del sector asegurador colombiano y la protección al consumidor financiero [XXII Convención Internacional de Seguros 2013]*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA] (Ed.). (2014a). La industria aseguradora en Colombia: Evolución y perspectivas [Editorial]. *FASECOLDA*, 2014(157), 6-10. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/4914/1401/3764/BinderRevistaF157w.pdf>

- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2014b). *Indicadores de gestión*. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/indicadores-de-gestion/>
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2014c). *Microseguros: Reporte general de cifras*. Recuperado de [http://www.fasecolda.com/files/8414/3215/1214/Reporte\\_General\\_Cifras\\_-\\_A\\_Diciembre\\_2014.pdf](http://www.fasecolda.com/files/8414/3215/1214/Reporte_General_Cifras_-_A_Diciembre_2014.pdf)
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2015a). *Compañías afiliadas*. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/companias-afiliadas/>
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2015b). *Indicadores de gestión 2015*. Recuperado de [http://www.fasecolda.com/index.php/download\\_file/view/4894/599/](http://www.fasecolda.com/index.php/download_file/view/4894/599/)
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2015c). *Estadísticas el Sector*. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/estadisticas-del-sector/>
- Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2015d). *Proyecto de sostenibilidad*. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/index.php/fasecolda/sostenibilidad/proyecto-de-sostenibilidad/>
- Federación Interamericana de Empresas de Seguros [FIDES]. (s.f.). *Acerca de FIDES*. Recuperado de <http://www.fideseguros.com/acerca-de-fides/>
- Fitch Ratings. (2014, enero). *2014 Perspectivas: Colombia Sector Asegurador: Buen ambiente para crecer con grandes retos (Reporte especial)*. Recuperado de [http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp\\_6372.pdf](http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_6372.pdf)

- Fitch Ratings. (2015, enero). *Perspectivas 2015: Sector Asegurador Colombiano: Balance positivo en 2014: Grandes retos en regulación y crecimiento en 2015 (Informe de perspectiva)*. Recuperado de [http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp\\_7295.pdf](http://www.fitchratings.com.co/ArchivosHTML/RepEsp_7295.pdf)
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016* [Reporte global de competitividad 2015-2016]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)
- Garayoa, F. C. (2010). Microaseguradora y sus singularidades. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 2010(106), 26-37. Recuperado de [http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/imagen.cmd?path=1055951](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1055951)
- García, C. A. (2014, 19 de abril). Aseguradoras colombianas invierten US\$ 323 millones en tecnología: Compañías extranjeras que llegan al país imponen retos enormes para las firmas locales: Expertos. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13900456>
- García, C. A. (2015, 30 de enero). Firmas extranjeras agitan el negocio local de los seguros. *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/negocio-los-seguros-colombia>
- Global Education. (s.f.). *Misión y visión*. Recuperado de [http://www.globaleducation.com/global/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=110](http://www.globaleducation.com/global/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=110)
- Grass, M. C. (2015). Perfil socio económico de los compradores de planes voluntarios de salud. *FASECOLDA*, 2015(159), 20-25. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/6414/2860/5836/BinderrFasecolda159w.pdf>
- Hartmann, F. H. (1983). *The relations of nations* (6th ed.) [Las relaciones de las naciones]. New York, NY: Macmillan.



- Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP FI]. (2012). *PSI: Principios para la sostenibilidad en seguros*. Recuperado de [http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1074133](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1074133)
- Instituto Departamental de Deportes de Boyacá. (2013). *Estudios del Sector Asegurador en Colombia*. Recuperado de <http://indeportesboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2014/05/ESTUDIOS-DEL-SECTOR-MINIMA-CUANTIA-007-2014-SEGUROS.pdf>
- Instituto Nacional de Investigación y Prevención del Fraude [INIF]. (s.f.). *Historia*. Recuperado de <http://inif.com.co/us/history>
- Instituto Nacional de Seguros [INS]. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de [http://www.ins.edu.co/contenidos.php?Id\\_Categoria=114&menuizq=114](http://www.ins.edu.co/contenidos.php?Id_Categoria=114&menuizq=114)
- Instituto para la Exportación y la Moda [INEXMODA]. (s.f.). *Colombia*. Recuperado de <http://www.inexmoda.org.co/Colombia/Nuestropa%C3%ADs/tabid/275/currentstip/2/Default.aspx?path=/>
- Junguito, R. (2013, junio). Prioridades de política de la industria aseguradora. En Federación de Aseguradores Colombianos (Ed.), *La industria aseguradora en Colombia* (Tomo 1; 11-78). Recuperado de [http://www.fasecolda.com/files/2513/9101/0139/parte\\_i.captulo\\_1\\_prioridades\\_de\\_politica\\_de\\_la\\_industria\\_aseguradora.pdf](http://www.fasecolda.com/files/2513/9101/0139/parte_i.captulo_1_prioridades_de_politica_de_la_industria_aseguradora.pdf)
- Junguito, R., & Rodríguez, A. M. (2011). Antecedentes: La empresa y la industria aseguradora colombiana: En el contexto económico de finales del siglo XIX y del siglo XX. En Federación de Aseguradores Colombianos (Ed.), *La industria aseguradora en Colombia* (Tomo 1; pp. 14-55). Recuperado de [http://www.fasecolda.com/files/3113/9101/5709/antecedentes\\_la\\_empresa\\_y\\_la\\_industria\\_aseguradora\\_colombiana\\_en\\_el\\_contexto\\_economico\\_de\\_finales\\_del\\_siglo\\_xix\\_y\\_del\\_siglo\\_xx.pdf](http://www.fasecolda.com/files/3113/9101/5709/antecedentes_la_empresa_y_la_industria_aseguradora_colombiana_en_el_contexto_economico_de_finales_del_siglo_xix_y_del_siglo_xx.pdf)

Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México D.F., México: Pearson.

La gestión del cambio, clave para el éxito empresarial. (2011). *Tactio*. Recuperado de <http://www.tactio.es/pdfs/TACTIOMAGAZINE3.pdf>

La penetración del sector asegurador llegó al 2.7% del PIB. (2014, 3 de junio). *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/economica/la-penetracion-del-sector-asegurador-llego-al-27-del-pib-161462>

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2008). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital* (10a ed.). México D.F., México: Pearson.

Ley 45 de 1990. Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. (1990).

Luces y sombras. (2013, 26 de octubre). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/transformacion-tecnologica-colombia/362600-3>

Macías, J. A. (2015, 18 de noviembre). La comunidad será la nueva misión para las Fuerzas Armadas. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/tejido-social-la-nueva-mision-de-las-fuerzas-armadas-en-el-posconflicto-JC3136913>

Mapfre. (s.f.). *Autoseguro (self insurance)*. Recuperado de <http://www.mapfre.es/wdicionario/terminos/vertermino.shtml?a/autoseguro.htm>

Mapfre Colombia. (2014, 10 de diciembre). *En Colombia, durante la última década, sector asegurador creció cinco veces su tamaño* [Noticias]. Recuperado de <http://www.mapfre.com.co/web/mapfre-personas/noticias/en-colombia-durante-la-ultima-decada-sector-asegurador-crecio-cinco-veces-su-tamano>

- Martínez, C. (2015). Estado actual del aseguramiento de los riesgos ambientales en Colombia. *FASECOLDA*, 2015(159), 16-19. Recuperado de <http://www.fasecolda.com/files/6414/2860/5836/BinderrFasecolda159w.pdf>
- Martínez, M. A. (2004). El sector asegurador como ejemplo para los sistema de información interorganizativos: El caso del sistema Mapfre. En C. De Pablos (Ed.), *Ilustraciones de la aplicación de las tecnologías de información en la empresa española* (pp. 117-138). Madrid, España: ESIC.
- Miller, T., & Kim, A. B. (2015). *Puntos destacados del Índice 2015 de Libertad Económica: Fomentando oportunidad económica y prosperidad*. Recuperado de [http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights\\_Spanish.pdf](http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf)
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público [MINHACIENDA]. (s.f.). *¿Conoces el Ministerio?* Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público [MINHACIENDA]. (2014, junio). Hechos destacables PIB primer trimestre 2014. *Reportes de Hacienda*, 3(3), 1-6. Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafisical/reportesmacroeconomicos/Reportes/2014-06-25-Reportes-de-Hacienda-No-14-PIB-1T2014.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2011). *Informe de gestión*. Recuperado de <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/InformedeGestion.pdf>
- Mosquera, R. (2014, 11 de setiembre). Análisis/Se amplía brecha entre ricos y pobres. *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-desigualdad-colombia-septiembre-2014>

Pascale, R. T. (1991). *Managing on the edge: How the smartest companies use conflict to stay ahead* [Gestionando al límite: Cómo las compañías inteligentes usan el conflicto para mantenerse por delante]. New York, NY: Touchstone Books.

Pérez, I. (2014, 12 de diciembre). La seguridad en el sector asegurador: Se trata del negocio, no de los sistemas. *A un Clic de las TIC*. Recuperado de <http://www.aunclidelastic.com/la-seguridad-en-el-sector-asegurador-se-trata-del-negocio-no-de-los-sistemas/>

Pérez, J. (2014, 14 de abril). Colombia atrae a más aseguradoras globales. *El Colombiano*. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/colombia\\_atrae\\_a\\_mas\\_aseguradoras\\_globales-CXEC\\_290714](http://www.elcolombiano.com/colombia_atrae_a_mas_aseguradoras_globales-CXEC_290714)

Porter, M. E. (1998). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions [Clusteres y la competencia: Nuevas agendas para las empresas, los gobiernos, y las instituciones]. En M. E. Porter (Ed.), *On competition* [En la competencia] (pp. 197-287). Boston, MA: Harvard Business School.

Positiva Compañía de Seguros. (2012). *Rendición de cuentas agosto 2011-agosto 2012 (Informe de gestión)*. Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/RendicionCuentas/AudienciaPublica/2012/Informe%20Gestion%20POSITIVA.pdf>

Positiva Compañía de Seguros. (2013). *Rendición de cuentas setiembre 2012-setiembre 2013 (Informe de gestión)*. Recuperado de <https://www.positiva.gov.co/positiva/Rendicion-Cuentas/Audiencia/Audiencia/Informe%20de%20gestion%202013.pdf>

Recursos humanos frente los retos del Sector Asegurador. (2000, octubre-diciembre).

*FASECOLDA*, 2000, 10-11. Recuperado de

[https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1061044](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1061044)

Reina, M. C. (2014, 16 de abril). Negocio de seguros y pólizas en internet, cada vez gana más terreno en Colombia. *La República*. Recuperado de

[http://www.larepublica.co/negocio-de-seguros-y-polizas-en-internet-cada-vez-gana-mas-terreno-en-colombia\\_111716](http://www.larepublica.co/negocio-de-seguros-y-polizas-en-internet-cada-vez-gana-mas-terreno-en-colombia_111716)

Renovación del seguro. (s.f.). En *Diccionario en línea de Fundación Mapfre*. Recuperado de <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?r/renovacion-del-seguro.htm>

Retos de las aseguradoras en 2015. (2015, 22 de enero). *Dinero*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/pais/articulo/perspectivas-para-aseguradoras-colombia-durante-2015/204897>

Rodríguez, G. (2009, 29 de julio). Colombia, por fuera del mundial 2020 en ciencia y tecnología. *Agencia de Noticias UN*. Recuperado de

<http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/104/13.html>

Ruiz, C. (2015, 11 de mayo). Utilidades de las aseguradoras suman \$281.882 millones en el primer bimestre. *La República*. Recuperado de

[http://www.larepublica.co/utilidades-de-las-aseguradoras-suman-281882-millones-en-el-primer-bimestre\\_253946](http://www.larepublica.co/utilidades-de-las-aseguradoras-suman-281882-millones-en-el-primer-bimestre_253946)

Sánchez, J. G. (2007). Autoseguro: El conocimiento del riesgo. *ICADE*, 2007(71), 291-299.

Recuperado de

<http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/download/626/517>

Santa María, M., Rojas, N., & Hernández, G. (2013). *Crecimiento económico y conflicto armado en Colombia (Archivos de economía; Documento 400)*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/400.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (1993). *Estatuto orgánico del sistema financiero*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile13509&downloadname=parte01.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2011). *El modelo de supervisión en el mercado de valores*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile5808&downloadname=presasobolsa11082011.ppt>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2012). *Organigrama: Decreto 0710 de 2012*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=20492>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2013). *Modernización del sector asegurador colombiano y la protección al consumidor financiero [XXII Convención Internacional de Seguros 2013 - FASECOLDA]*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ComunicadosyPublicaciones/Discursos/20130912convencionseguros.ppt>

Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2014). *Información general: Aseguradoras e intermediarios de seguros*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15491>

- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (2015, febrero). *Principales cuentas aseguradoras e intermediarios de seguros*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1012951&downloadname=ancps0215.zip>
- Suscripción de riesgos. (s.f.). En *Diccionario en línea de Fundación Mapfre*. Recuperado de <http://www.mapfre.es/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?s=suscripcion-de-riesgos.htm>
- Vargas, N. (2015, 30 de abril). 5 razones por las que puedes ver un aumento del seguro de tu auto. *ComparaMejor.com*. Recuperado de <https://comparamejor.com/co/blog/seguros-de-vida/5-razones-por-las-que-puedes-ver-un-aumento-del-seguro-de-tu-auto/>
- Vergara, I. (2007). Una estrategia de comunicación para el sector asegurador. *FASECOLDA*, 2007(123), 15-17.
- Villa, E., Restrepo, J. A., & Moscoso, M. (2014). Crecimiento económico, conflicto armado y crimen organizado, evidencia para Colombia. En M. A. Arias, A. Camacho, A. M. Ibañez, D. Mejía, & C. Rodríguez (Eds.), *Costos económicos y sociales del conflicto en Colombia: ¿Cómo construir un posconflicto sostenible?* (pp. 182). Bogotá, Colombia: Kimpres.