

Plan estratégico para la empresa La Equidad Seguros O.C. en la ciudad de Bogotá D.C.

Elaborado por:

Fredy Arley Santana Gerena

Ingrid Carolina Páez Pedraza

Proyecto de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá D.C.

2020

Plan estratégico para la empresa La Equidad Seguros O.C. en la ciudad de Bogotá D.C.

Elaborado por:

Fredy Arley Santana Gerena

Ingrid Carolina Páez Pedraza

Presentado a:

Ana María Rojas

(Directora de proyecto)

Propuesta N° 4271

Proyecto de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá D.C.

2020

Tabla de contenido

Introducción	8
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Planteamiento del problema.....	11
Justificación.....	15
Marco teórico	16
Marco conceptual	19
Planificación estratégica.....	19
Cultura organizacional	22
Ambiente o entorno organizacional	22
Análisis FODA.....	22
Formulación de la estrategia	22
Estrategias a nivel empresarial (5 fuerzas de Porter).....	22
Estrategias a nivel funcional	23
Estrategias a nivel corporativo	23
Ejecución de las estrategias.....	24
Control estratégico	24
Metodología	25
Diagnostico empresarial La Equidad Seguros O.C.....	27

Análisis del medio ambiente externo	30
Estructura del Sector Asegurador para La Equidad Seguros	31
Factores claves del éxito (FCE)	33
Evaluación externa Directa	35
Matriz de perfil competitivo – Evaluación Externa Directa La Equidad Seguros Vs.	
Competencia	36
Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Sura	37
Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Solidaria	38
Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Positiva.....	39
Matriz de perfil competitivo (MPC) Mapfre Seguros	40
Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Bolívar.....	41
Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros del Estado.....	42
Matriz de perfil competitivo (MPC) Axa Colpatria.....	43
Matriz de perfil competitivo (MPC) Previsora	44
Análisis Externo Indirecto.....	46
Matriz de Evaluación Externa indirecta Económica.....	46
Matriz de Evaluación Externa Indirecta Tecnológica.....	47
Matriz de Evaluación Externa Indirecta Social y cultural	48
Matriz de Evaluación Externa Indirecta Político Legales.....	49
Matriz de Evaluación Externa Indirecta Ecológicas	50

Análisis interno	51
Aspectos Empresariales: Área Talento Humano.....	51
Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo	52
Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad	53
Aspectos Empresariales: Área Finanzas	54
Aspectos Empresariales: Área Comercial	55
Aspectos Empresariales: Área de Siniestros	56
Aspectos Empresariales: Área Técnica	57
Aspectos Empresariales: Área Servicio al Cliente	58
Aspectos Empresariales: Área de Informática	59
Aspectos Empresariales: Área Jurídica	60
Aspectos Empresariales: Área de Riesgos	61
Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Planeación).....	62
Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Organización).....	63
Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Dirección)	64
Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Control).....	65
Diagnostico Externo	66
Diagnostico Interno	68
Cuadro comparativo plataforma estratégica actual	74
Nueva Plataforma estratégica.....	89

Visión	89
Misión	89
Objeto social.....	89
Objetivos	89
Valores corporativos	90
Transparencia	91
Solvencia:.....	91
Vocación de Servicio	91
Política.....	91
Principios cooperativos	92
Objetivos estratégicos	93
Cultura corporativa.....	93
Plan estratégico	94
Formulación de estrategias.....	94
Calificación de los Objetivos Estratégicos.....	100
Calificación de Estrategias.....	102
Matriz FODA La Equidad Seguros.....	109
Formulación de metas	111
Plan financiero o de inversión.....	118
Plan de negocios o crecimiento y expansión.....	120

Plan de marketing.....	121
Plan de formación	122
Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)	124
Mapa estratégico La Equidad seguros.....	128
Bibliografía	129

Introducción

Toda compañía que tenga como objetivo crecer dentro del mercado, ya sea a nivel nacional o quiera surgir en mercados internacionales, debe tener clara una estructura estrategia con la cual pueda abarcar mercado y además competir con las demás industrias que se encuentran en este. De acuerdo a Porter (1980) las compañías pueden lograr una ventaja competitiva a través de tres estrategias, las cuales son: diferenciación en costos, la diferenciación y el enfoque del negocio, dependiendo del nivel de aplicación de estas estrategias, dependerá la ventaja competitiva dentro del mercado en el cual se encuentra la compañía y para esto se hace necesario realizar un análisis interno y externo de la compañía, de esta forma se vuelve a aplicar la teoría de Porter (1980) revisando la relación hacia atrás con los proveedores, hacia adelante con los clientes y hacia los lados con los productos sustitutos y con los competidores entrantes, además de revisar los competidores directos, de esta forma se logra divisar el panorama actual de la compañía e identificar los puntos que se deben revisar, mejorar y fortalecer para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Dentro del análisis de la compañía a nivel externo e interno se propende encontrar factores claves de éxito los cuales al compararlos con las demás compañías del mercado hacen que una compañía sea más exitosa que las demás, de esta forma al identificarla se podrá entender que factores pueden influir en la percepción de los clientes y los procesos que ayudan a mejorar el posicionamiento de la compañía.

Además se podrán establecer las metas, indicadores y estrategias, con lo cual se logrará alcanzar los objetivos estratégicos planteados y así llegar al cumplimiento de la visión de la compañía.

Dentro del desarrollo de este trabajo se espera identificar los factores claves de éxito de las compañías aseguradoras en Colombia, y así identificar plenamente como La Equidad Seguros O.C. compañía objeto de este estudio puede mejorar su posicionamiento en el mercado y abarcar

una mayor proporción con relación a las demás compañías que actualmente funcionan en Colombia.

Además de identificar los factores claves de éxito, se requiere realizar el análisis interno y el análisis externo de la compañía, realizar las matrices de perfil competitivo, matriz de evaluación externo y de esta forma llegar a un diagnóstico interno y externo, y aplicando las herramientas adecuadas poder establecer una nueva plataforma estratégica, formular objetivos estratégicos y finalizar con una propuesta de plan estratégico para La Equidad Seguros.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento del plan estratégico actual de La Equidad Seguros O.C. con el fin de mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado en un periodo de dos años.

Objetivos específicos

- Realizar en un mes el diagnóstico externos del mercado de las compañías de seguros en Colombia
- Realizar en el transcurso de un mes el diagnóstico interno de la empresa La Equidad Seguros
- Analizar el sector de las aseguradoras en la ciudad de Bogotá durante quince días para identificar la población objeto de estudio y la técnica de muestreo más adecuada.
- Identificar a través de la investigación de mercado realizada por la compañía en el 2019 el nivel de percepción de clientes actuales frente al desempeño de la empresa.
- Definir en un mes las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) para generar estrategias orientadas a los pilares de la organización y su posicionamiento en el mercado de las aseguradoras en Bogotá.

Planteamiento del problema

El Sector Asegurador en Colombia ha ido en incremento durante los últimos años, esto impulsado en gran parte por la exigencias estatales de los seguros obligatorios, como el SOAT, ARL o los seguros de cumplimiento en contrataciones públicas. Esta apertura del mercado asegurador, ha generado una apertura para compañías aseguradoras multinacionales, que gracias a su experiencia en los diferentes ramos de seguros en diferentes países, han penetrado y abarcado gran parte del mercado nacional, así mismo han surgido industrias nacionales que han crecido proporcionalmente, ganando experiencia y logrando acaparar gran parte del mercado nacional. De esta forma los seguros han evolucionado a través de las décadas, incrementando la cantidad de clientes, bien sea a través del seguro voluntario o seguro obligatorio, siendo así Colombia un centro importante para las aseguradoras a nivel internacional, en donde cada día se crece el número de aseguradoras de capital extranjero que ingresan al país, incrementando consigo la competitividad en este mercado.

De esta forma las industrias deben adaptarse tanto a los cambios a nivel legislativo como a las nuevas estrategias y nuevos productos que ingresan día tras día al mercado asegurador. En este ámbito las empresas nacionales se encuentran en un periodo de transición, en el cual deben ser mantenerse en constante actualización y dispuestos al cambio, para crear nuevas estrategias e innovar continuamente, de lo contrario estarán destinadas a desaparecer o a ser absorbidas por empresas de un capital mucho mayor, como ha pasado en varias ocasiones con compañías que actualmente han desaparecido del mercado.

De esta forma se identifica en La Equidad Seguros una oportunidad de estudio, con el fin de establecer su posición actual en el mercado asegurador, reconocer sus fortalezas y debilidades,

identificar opciones de mejora y lograr un mejor posicionamiento para esta compañía dentro del mercado asegurador.

La Equidad Seguros O.C. es una compañía con 49 años de experiencia en el mercado asegurador colombiano, su capital está compuesto por los aportes de más de 1.300 cooperativas a nivel nacional, cuenta en la actualidad con 54 oficinas a nivel nacional, compuestas por 25 agencias propias, 16 franquicias y 12 oficinas delegadas y una unidad de negocios corporativos, quienes se ocupan de la operación comercial. Su sistema administrativo se encuentra centralizado en la ciudad de Bogotá en dirección general, en donde están las gerencias de producto y la presidencia ejecutiva, y a través de la cual se maneja la operación a nivel nacional y se imparten las instrucciones y estrategias de la Compañía. A pesar de haber surgido en un mercado tan competitivo, siendo una empresa del sector cooperativo y de capital nacional, ha logrado captar una proporción del mercado encontrándose en el puesto 12 en el ramo de Vida y en el puesto 14 en el ramo de generales del total de las compañías aseguradoras del país, de acuerdo a la información suministrada por FASECOLDA (Fasecolda, 2019)

La Equidad Seguros está dividida en dos compañías, la compañía de seguros de Vida y la compañía de seguros generales, esta división es usada normalmente para la comercialización de los productos y su clasificación y autorización ante la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad reguladora del mercado asegurador. Estas compañías están divididas en diferentes ramos autorizados por el ente regulador, en donde la compañía de Vida la componen los ramos de vida colectivos, vida individual, accidentes personales y riesgos laborales. La compañía de seguros generales la componen los ramos de automóviles, SOAT, incendio, terremoto, responsabilidad civil y cumplimiento. En cada uno de estos ramos la compañía desarrolla diferentes productos que comercializa dependiendo de las necesidades del cliente y el nicho de mercado en el cual se desarrolla, el cual en su mayor proporción se encuentra en el mercado cooperativo, sin embargo

en los últimos años La Equidad Seguros ha ingresado a competir en el mercado financiero, las compañías del sector comercial y personas naturales, buscando incrementar su participación en el mercado y aumenta su producción anual.

La Equidad Seguros durante el periodo 2015 – 2016 logró un incremento considerable en el resultado neto de la compañía, pasando de una pérdida en el resultado neto de -2.550 millones de pesos a una resultado positivo de 26.168 millones de pesos. Sin embargo, los años siguientes su resultado técnico ha ido disminuyendo hasta tener una pérdida en el 2019 de -2.811 millones de pesos, a pesar de haber subsanado varios problemas financieros como el cierre y liquidación de su filial Coopseguros del Ecuador, lo cual le genero pérdidas por más de 5 mil millones para el periodo 2017 -2018. (Equidad Seguros, 2018)

A pesar de tener una leve recuperación en los últimos años, la compañía aún sigue arrojando un resultado negativo, tanto en el resultado técnico, como en el resultado neto. Y durante los últimos cinco años se ha quedado estancada en el puesto 15 del total de las compañías del mercado colombiano, tanto para la compañía de vida, como la compañía de generales.

A nivel interno de la compañía tiene una estructura organizacional centralizada, las decisiones más importantes están en cabeza del presidente ejecutivo y la junta directiva, y el nivel de delegación desciende los vicepresidentes y después a los gerentes de área. La compañía tiene una división interna para cada vicepresidencia, de esta forma existe la vicepresidencia comercial, vicepresidencia de seguros y la vicepresidencia financiera, las cuales deben trabajar en conjunto para que todo el proceso de seguros fluya adecuadamente. Uno de los inconvenientes que se encuentra en esta parte es que no todas las áreas tienen definidas adecuadamente las metas ni objetivos y existen falencias en la comunicación de éstas hacia los demás colaboradores de las áreas que componen cada vicepresidencia, de esta forma se evidencian conflicto tanto en el personal de áreas de una misma vicepresidencia, como entre los colaboradores de otras

vicepresidencia, en donde el trabajo diario en conjunto entre las áreas expone falencia de una hoja de ruta adecuada, en donde todos se enfoquen hacia la consecución de un mismo objetivo y las metas estén claramente enfocadas a la consecución del mismo.

La presidencia ejecutiva se ha encargado de divulgar a sus colaboradores la plataforma estratégica actual, sin embargo esta misma carece inspiración para los trabajadores y no es clara para muchos, esto se evidencia en la labor diaria, toda vez que a pesar que cada colaborador conoce el procedimiento y la operatividad de su puesto, no está claro el objetivo principal de la compañía, como lograr la visión o como las metas propuestas para cada área pueden ayudar a la consecución de los objetivos propuestos en la plataforma estratégica.

Esta plataforma está vigente desde el 2012 y a pesar de haber realizado algunas modificaciones, no han sido sustanciales y no han logrado el resultado esperado, la compañía parece estar estancada en el tiempo y esto podría generar grandes pérdidas en un mercado tan fluctuante como el asegurador, en donde nuevos competidores ingresan y se desarrollan diversas maneras de incrementar las ventas, por tal motivo se visualizan opciones de mejora e implementación de indicadores adecuados para el mejoramiento de la gestión y el desarrollo de estrategias, toda vez que su deseo ingresar dentro de las 10 primeras compañías del sector asegurador y para esto requiere una mejor ventaja competitiva que le permita competir al nivel de compañías multinacionales con un respaldo mucho mayor que con el que cuenta actualmente la compañía y para esto debe desarrollar la estrategia adecuada que le permita abarcar una proporción mucho mayor del mercado nacional. Sin embargo esto no se puede lograr con una simple estrategia de mercadeo, se hace necesario el trabajo en sinergia de cada una de las áreas de la compañía, encaminadas hacia un mismo objetivo, con metas claras y concretas, que encajen en cada parte del proceso y que lleven a un logro en conjunto, en donde la visión y la misión de la compañía sean claras para cada colaborador y así cada parte del proceso sepa hacia dónde quiere ir la compañía.

Justificación

La Equidad Seguros es una compañía aseguradora del sector cooperativo, creada por ASCOOP, lleva en el mercado colombiano 49 años, al ser una aseguradora cooperativa, de capital nacional ha logrado competir en el mercado con aseguradoras multinacionales o de capital mixto, posicionándose a lo largo del tiempo como una aseguradora de confianza y reconocida por los clientes de este tipo de servicio. La presidencia ejecutiva de la Equidad Seguros ha expresado su deseo de ingresar a las primeras 10 compañías del mercado asegurador colombiano, sin embargo, además de limitación de recursos y algunas fallas administrativas, la plataforma estratégica de la compañía no está encaminada a la consecución de este objetivo, además no encaja adecuadamente en cada una de las áreas que componen la compañía, lo que genera conflicto en el momento de interactuar entre las diferentes áreas, puesto que no es claro hacia dónde se dirige la compañía y las metas que se quieren lograr, impidiendo una mejor posición en el mercado, además de no poder competir adecuadamente con las compañías líderes del mercado, y así lograr un incremento en las utilidades de la compañía. Por esta razón se propone el estudio, evaluación y elaboración de nueva propuesta con el fin de actualizar la plataforma estratégica de la Equidad Seguros buscando implementar un sistema de indicadores adecuado y el desarrollo de nuevas estrategias para incrementar su participación en el mercado.

Marco teórico

Teniendo en cuenta que este estudio estará basado en el desarrollo de una nueva plataforma estratégica para la empresa La Equidad Seguros, como alternativa para mejorar su competitividad y posicionamiento en el sector de la ciudad de Bogotá; es necesario iniciar con el diagnóstico para lo cual es preciso definir la planeación como... “el proceso de llevar la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivo” (Gutiérrez, 2003, p.161). Entonces, según David (1991), la Planeación Estratégica se asume como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos” (p.3). Por ello, dicho proceso abarca la organización como un todo y tiene un horizonte de largo plazo que, generalmente, se inicia y se guía desde la alta dirección: propietarios, accionistas y/o directivos.

Sin embargo, tal como lo definen Hax y Majluf (como se citó en Gutiérrez, 2003, p.18), “El proceso de planeación estratégica se puede llevar a cabo a nivel corporativo o a nivel funcional”. Esto significa que se puede desarrollar en todas y cada una de las áreas de la empresa, de modo que, para elaborar el diagnóstico se debe tener un amplio conocimiento de la empresa.

Para diseñar el plan estratégico es indispensable conocer la empresa, para ello se realizara la descripción y análisis de los entornos y su situación actual, lo que posibilita la proyección estratégica de la empresa en los próximos años y será este el punto de partida para la construcción de un escenario deseado y esperado por propietarios y el grupo social que conforma la empresa, seguido por la revisión de los pilares corporativos (misión, visión y valores), el contexto del negocio para determinar limitaciones y oportunidades competitivas en el sector en el que se desempeña la empresa, mediante la aplicación de una matriz DAFO que permitirá detectar el cliente objetivo y su percepción frente al servicio ofrecido, su eficiencia ante los requerimientos

actuales del sector, las oportunidades de mejora para generar ofertas de valor que apunten a generar ventaja competitiva en los mercados, sin olvidar los procesos de evaluación, control y seguimiento.

El sector está conformado por un grupo de empresas que ofrecen productos y/o servicios similares a los que ofrece La Equidad Seguros. Por tanto se debe analizar y evaluar el sector económico al que pertenece la empresa u organización para conocer y predecir su comportamiento, identificar los Factores Claves de Éxito – FCE que representan fortalezas y debilidades y visualizar oportunidades y amenazas frente a competidores directos y potenciales y al sector económico; para ello, es indispensable basarse en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter herramienta fundamental para el diagnóstico que se debe realizar en este proyecto.

En los planes estratégicos se incluyen estrategias competitivas, las cuales se caracterizan por ser un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ejecutan para lograr una posición ventajosa a lo largo del tiempo y que produzca una mayor rentabilidad frente a la competencia.

Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos que es la capacidad de una empresa en reducir costos en las etapas de su cadena de valor para luego transferir ese ahorro al precio final del producto o servicio, la diferenciación que implica la producción de un producto exclusivo por el que los clientes están dispuestos a pagar más y la segmentación de mercado, relacionado con el público al que está dirigido el producto o servicio para lo cual la empresa se concentra en atender segmentos definidos según características especiales de su población. Las estrategias se aplican de acuerdo al tipo de situación en que se encuentre la empresa y a la visión del negocio y teniendo en cuenta esto se propondrán estrategias de crecimiento para la empresa La Equidad Seguros, las cuales pueden aplicarse mediante la Matriz de Ansoff, o matriz producto-mercado. Esta matriz es una herramienta de estrategia empresarial y de marketing estratégico; se utiliza para determinar la dirección de crecimiento de una empresa, relacionando

los productos con los mercados con base a la actualidad; logrando exponer 4 aspectos sobre los cuales es posible aplicar la estrategia de crecimiento:

- Estrategia de penetración
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados
- Estrategia de diversificación.

+Para Philip Kotler, existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento Intensivo, que se traducen a crecer dentro de los negocios actuales de la empresa con:

- Estrategia de penetración en el mercado, incrementando su participación con los productos actuales en los mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado, incrementando la participación en el mercado con los productos actuales en mercados nuevos.
- Estrategia de desarrollo del producto, incrementando la participación en el mercado con productos nuevos en los mercados actuales.

Donde para La Equidad Seguros se propondrán estrategias de penetración, desarrollo del mercado y de desarrollo del producto, puesto que la estrategia de diversificación no se considera necesaria en este momento para la empresa dado que es recomendable agotar las estrategias de expansión antes de abordar estrategias de diversificación.

Marco conceptual

Este proyecto plantea analizar y actualizar la plataforma estratégica para La Equidad Seguros, de esta forma se hace necesario identificar y adaptar los conceptos necesarios referentes al estudio y desarrollo de la plataforma estratégica que conlleven a una estructuración favorable de este proyecto.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es el marco de referencia bajo el cual los líderes de la compañía basan sus decisiones con el fin de obtener los resultados esperados, orientando los procesos y recursos en el tiempo hacia la consecución de las metas establecidas.

Para ello debe haber una participación activa de la alta gerencia, toda vez que a través de ellos se obtiene un punto de vista más amplio, considerando aspectos relevantes para el correcto funcionamiento de la compañía y al mismo tiempo se logra la aceptación de los demás colaboradores en todos los niveles de la organización.

Según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Es así como se hace necesario para el desarrollo eficaz de la plataforma estratégica conocer tanto en medio ambiente externo, en donde la compañía desarrolla su objeto social, en donde los competidores implementan diferentes estrategias, con el fin de abarcar cada vez una mayor proporción del mercado y ser líderes de la industria; así mismo la organización se debe conocer su interior, conocer cómo funcionan sus procesos internos y como sus colaboradores interactúan entre sí con el fin de poner en marcha la organización y lograr los objetivos y metas propuestos por la gerencia de la organización. Este conocimiento tanto a nivel externos como interno permitirá

generar el conocimiento necesario sobre las fortalezas y debilidades de la organización a nivel interno saber con qué recursos cuenta y cuales puede explotar al máximo; por otro lado a nivel externo permitirá reconocer los competidores directos, las amenazas que estos representan, las oportunidades que se pueden aprovechar en el mercado y así lograr crear una estrategia efectiva para competir con las demás industrias que se encuentran compitiendo en el mercado actual.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954) afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Al igual que Muchnick, Drucker resalta la importancia del conocimiento interno de la compañía y del conocimiento sobre el mercado y los actores que hacen parte de este, con el fin de conocer los recursos con los que se cuenta, de estos cuales se pueden aprovechar y cuales hacen falta para lograr la estrategia adecuada que lleve a la organización a posicionarse en los primeros lugares del mercado.

Drucker expone en su teoría la importancia de la organización dentro de la sociedad y consecuentemente como los cambio del medio ambiente externo afectan directamente a las organización y recíprocamente la organización afecta al desarrollo de la sociedad ya sea positiva o negativamente, por tal motivo es necesario que las organizaciones desarrollen planes encaminados a beneficiar al entorno y así mismo se deben tener en cuenta planes de contingencia que ayuden al mantenimiento de la organización en el momento en el que el medio ambiente externo cambie drásticamente o existan tiempos de crisis de esta forma la alta gerencia no puede perder de vista ninguno de estos dos ámbitos con el fin de mantener alineada la estrategia con los objetivos de la organización y además tener en cuenta las fluctuaciones económicas y sociales.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX; DuPont, Estandar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck, Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Chandler definió en su teoría como la estrategia debía modificarse a medida que los factores que influyen en la organización cambiaban de esta forma la organización debe mantener un constante flujo de información tanto a nivel interno como a nivel externo y así modificar su estrategia en el momento que sea necesario, esto conllevará consecuentemente a un cambio en la estructura de la organización para el cual esta debe estar preparada y tomar las medidas necesarias para adaptarse en el momento adecuado antes de generar pérdidas que no puedan llegar a ser recuperadas mediante la nueva estrategia.

Henry Mintzberg, en su libro *El proceso estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define la estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

En este caso se pretende tomar el concepto de estrategia como un plan, en donde una secuencia de pasos llevará a la organización a la consecución de sus objetivos. Dentro de este plan se debe contemplar los diferentes factores que influyen en el funcionamiento de la organización, tanto internos como externos y de esta forma al contemplar todas estas variables, se debe crear una secuencia lógica encaminada a lograr las metas y objetivos estipulados para la organización en búsqueda del surgimiento empresarial.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización, Chiavenato (1989).

De acuerdo a Chiavenato, las personas tienden a crear organizaciones con el fin de cooperación mutua, ayudando así a superar las limitaciones personales en grupos organizados con un fin común, de esta forma se crea un vínculo mediante el cual las personas buscan lograr un objetivo común y así se generan parámetros de comportamiento generando así la cultura organizacional.

Esta cultura es de gran importancia dentro del establecimiento de la plataforma estratégica toda vez que conociendo el comportamiento de las personas al interior de la organización, se logra realizar un estudio y evaluación correcta del ambiente interno de la organización.

Ambiente o entorno organizacional

Abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que pueden influir en el proceso de la compañía hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible y el cumplimiento de sus objetivos.

Ambiente general

Ambiente operativo

Ambiente interno

Análisis FODA

Formulación de la estrategia

Es desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos planteados, mediante el ajuste apropiado de la organización al ambiente que lo rodea

Estrategias a nivel empresarial (5 fuerzas de Porter)

Nuevos participantes

Proveedores

Compradores

Sustitutos

Competidores

Estrategias a nivel funcional

Son estrategias modeladas de una forma coherente que respaldan plenamente la estrategia genérica adoptada por la compañía. Estas dan los lineamientos esenciales para que las varias funciones o actividades internas desarrolladas a nivel funcional aumenten el valor agregado de los bienes y servicios que ofrece una empresa.

Estrategias de tecnología, investigación y desarrollo (I+D)

Estrategias operativas

Estrategias financieras

Estrategias de comercialización

Estrategias de recursos humanos

Estrategias a nivel corporativo

Estas estrategias se les conocen como estrategias de múltiples negocios, pues están hechas para lograr una sinergia sostenible, con la participación de toda su cartera de productos o negocios en pos de alinear la estrategia global de la compañía.

Estas son:

Integración hacia adelante

Integración hacia atrás

Integración horizontal.

Penetración en el mercado

Desarrollo del mercado

Desarrollo del producto

Diversificación concéntrica

Diversificación en conglomerado

Diversificación horizontal

Empresa en riesgo compartido

Encogimiento

Desinversión

Liquidación

Ejecución de las estrategias

Es el conjunto de actividades necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz la estrategia de la organización no reportará los beneficios que se esperaba al realizar el análisis ambiental.

Control estratégico

Tiene como finalidad ayudar a los altos ejecutivos a alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, mediante el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica, para asegurar su adecuado funcionamiento.

Comprende tres actividades básicas:

Medir el rendimiento de la organización

Comparar el rendimiento con los objetivos y estándares.

Adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias

Metodología

Para diseñar el modelo de la nueva plataforma estratégica para La Equidad Seguros, se debe realizar un estudio descriptivo analítico, del sector tanto a nivel interno como externo de la compañía. Se inicia con el análisis externo de la compañía, en donde a través de la observación y análisis de datos y en donde se utilizarán fuentes de información como Fasecolda que es el principal medio de recopilación de información de las aseguradoras, también se debe realizar la recopilación de la información de cada una de las compañías participantes en el mercado asegurador Colombiano, a través de medios físicos y tecnológicos. Para el análisis interno de la compañía se realizará consulta con las gerencias de cada área, aprovechando su experiencia y conocimiento, además del suministro de información física, se identificará en trabajo conjunto tanto las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas, como a través de la perspectiva de cada uno de los gerentes y su experiencia en las diferentes compañías aseguradoras, se construirá una definición inicial de los posibles factores claves de éxito para el mercado asegurador.

De esta forma en primer lugar se identificarán los factores claves del éxito, que son Aquellos factores que determinan el poder de influencia de las compañías sobre los compradores, después de ponderar y analizar los resultados obtenidos en las entrevista con cada uno de los gerentes, se definirán los que mayor calificación tengan entre todos los expuestos.

En segundo lugar se deben identificar los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales que influyen en el comportamiento de compra de los clientes, en este punto también se tendrá en consideración la opinión de las gerencias, además de la ponderación de los resultados y la observación del mercado asegurador en Colombia.

En tercer lugar se deben identificar los factores políticos, gubernamentales y políticos que afectan el desarrollo del mercado asegurador en Colombia.

Se deben identificar los factores tecnológicos que determinan la calidad de los productos o servicios en influyen directamente en el desarrollo de la actividad aseguradora.

Y finalmente como base de la metodología se usará la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, identificando la competencia directa de la Equidad Seguros, los productos sustitutos existentes en el mercado, los proveedores o aliados de la compañía y los consumidores o clientes directos.

Al ser un estudio descriptivo y analítico no se emplean encuestas, se toma en cuenta la opinión de expertos que para este cosas son los gerentes que se encuentran en dirección general de la compañía quienes tiene el pleno conocimiento del funcionamiento de la compañía, además de la experiencia obtenida al haber trabajado en otras compañías del sector asegurador.

Diagnostico empresarial La Equidad Seguros O.C.

Para el diagnóstico de la Equidad Seguros, se utiliza recolección de datos tanto físicos como informáticos y a través de fuentes directas de la Equidad Seguros a través de archivos internos de la organización, recopilación de datos a través Fasecolda, investigación en las páginas de las aseguradoras que se reconocen como competencia directa.

El diagnostico objeto de este trabajo se realiza a La Equidad Seguros, organismo cooperativo con experiencia de 49 años en el mercado asegurador, es una empresa nacional creada por la Asociación Colombiana de Cooperativas (ASCOOP), dedicada al aseguramiento de los colombianos en diferentes etapas de Vida, automóviles y generales.

Actualmente cuenta con 1.304 entidades asociadas entre cooperativas, fondos de empleados y mutuales a nivel nacional. Tiene presencia a nivel nacional a través de 25 agencias, 17 franquicias y 12 delegaciones, además de una red de más de 2.200 intermediarios a nivel nacional, quienes comercializan los productos a través de la red multicanal, la cual cuenta con canales de venta directos, canales empresariales, canales masivos y microseguros, este último se ha venido fortaleciendo durante los últimos años a través de convenios especiales con microfinancieras.

La Equidad Seguros ha implementado una serie de herramientas en materia de seguridad y salud en el trabajo, de tal manera que hoy se constituye en una de las mejores alternativas del mercado en administración de Riesgos Laborales para cualquier tipo de empresa.

La entidad cuenta con un modelo de acompañamiento personalizado para sus clientes, dividido en procesos definidos bajo un esquema de engranaje:

Gestión Administrativa, Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y Protocolos de Salud Laboral, enfocados en el cumplimiento del Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072 de mayo del 2015.

En lo que respecta a Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, el objetivo es fomentar la cultura de Promoción y Prevención de Riesgos Laborales, llevando a las empresas a ser líderes en este campo mediante ambientes de trabajo que garanticen excelente bienestar físico, mental y social para sus trabajadores.

Adicional el programa de Formación y Entrenamiento, el cual tiene amplia cobertura a nivel nacional, y permite el acceso a todos los empleados y contratistas que intervengan en los procesos internos de las empresas afiliadas. A través de esta iniciativa, se han destinado más de 10.000 horas a la mejora continua del Sistema de Gestión, con 900 actividades programadas.

En materia de protocolos de salud, La Equidad Riesgos Laborales estructuró un esquema de atención médica con IPS a nivel nacional de atención III y IV, e igualmente cuenta con centros integrales aliados para la atención y seguimiento al trabajador accidentado y/o enfermo laboral, con médicos laborales y rehabilitadoras propios ubicados en hospitales.

“Actualmente, brinda a las empresas afiliadas, valores diferenciales como el Software Moisés, que permite implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, digitalización de documentos y conservación por 20 años, indicadores de gestión en tiempo real y auditorías, seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo en promoción y prevención, y generación de informes del estado del Sistema de Gestión”, añadió Villa Rendón.

Otro valor diferencial corresponde a la herramienta tecnológica APP Equidad Riesgos Laborales, la cual facilita el desarrollo de esquemas de gestión en identificación de actos y condiciones inseguras, investigación de accidentes de trabajo, inspecciones de equipos de protección personal e inspecciones planeadas, al tiempo que ofrece servicios de localización GPS, reporte en tiempo real y descarga de informes en Excel.

Adicional a todo lo anterior, y gracias a una alianza con Vía Baloto, La Equidad Riesgos Laborales ofrece 12.000 puntos a nivel nacional para realizar los pagos de viáticos y cuentas de cobro generados por accidentes de trabajo y enfermedades laborales de los trabajadores afiliados.

“Con todo este portafolio de servicios, incluyendo la trazabilidad de las incapacidades y la conciliación de cartera, más las estrategias de prevención, Equidad Riesgos Laborales le da un valor a las empresas protegiendo su activo más valioso, como es el talento humano”, subrayó el directivo.

Análisis del medio ambiente externo

Para el sector Asegurador el período 1927-1990 fue un periodo de regulación y protección a la industria nacional de seguros. La intervención del Estado surgió con la expedición de la Ley 105 de 1927, por la que se reguló durante más de 60 años la actividad aseguradora por parte de la Superintendencia Bancaria. El marco de regulación financiera fue favorable al desarrollo de las aseguradoras de capital nacional, particularmente en el ramo de vida, (las compañías nacionales crecieron a un ritmo del 9,7%, mientras que las extranjeras lo hicieron al 6,6%. Esta situación, unida a los trastornos y controles provocados por La Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial estimuló el surgimiento en 1939 de Seguros Bolívar y en 1944 de Suramericana, entidades que han liderado la actividad aseguradora en Colombia. El período 1990-2010 ha sido el de mayor apertura y competencia en la actividad aseguradora. Se inició con la liberalización comercial y financiera llevada a cabo a comienzos de la década de los noventa que facilitó la inversión extranjera directa en la industria aseguradora y eliminó los controles de las autoridades sobre las tarifas de los seguros. Este período se caracterizó, por el desarrollo acelerado de la seguridad social en Colombia, mediante el establecimiento de seguros obligatorios en áreas como la salud, riesgos profesionales, accidentes de tránsito y el desarrollo de esquemas de seguros previsionales y rentas vitalicias para ahorradores y pensionados de las Administradoras de Fondos Privados de Pensiones; como resultado de las reformas introducidas el sector asegurador ha registrado una transformación que día a día se estructura y evoluciona brindando productos y servicios llamativos que aglomeran beneficios intangibles para la población a través de alianzas comerciales con otras empresas que permiten ampliar sus coberturas y generar confianza y tranquilidad a clientes que solo perciben sus beneficios en el momento de experimentar su utilización en la mayoría de las ocasiones.

Estructura del Sector Asegurador para La Equidad Seguros

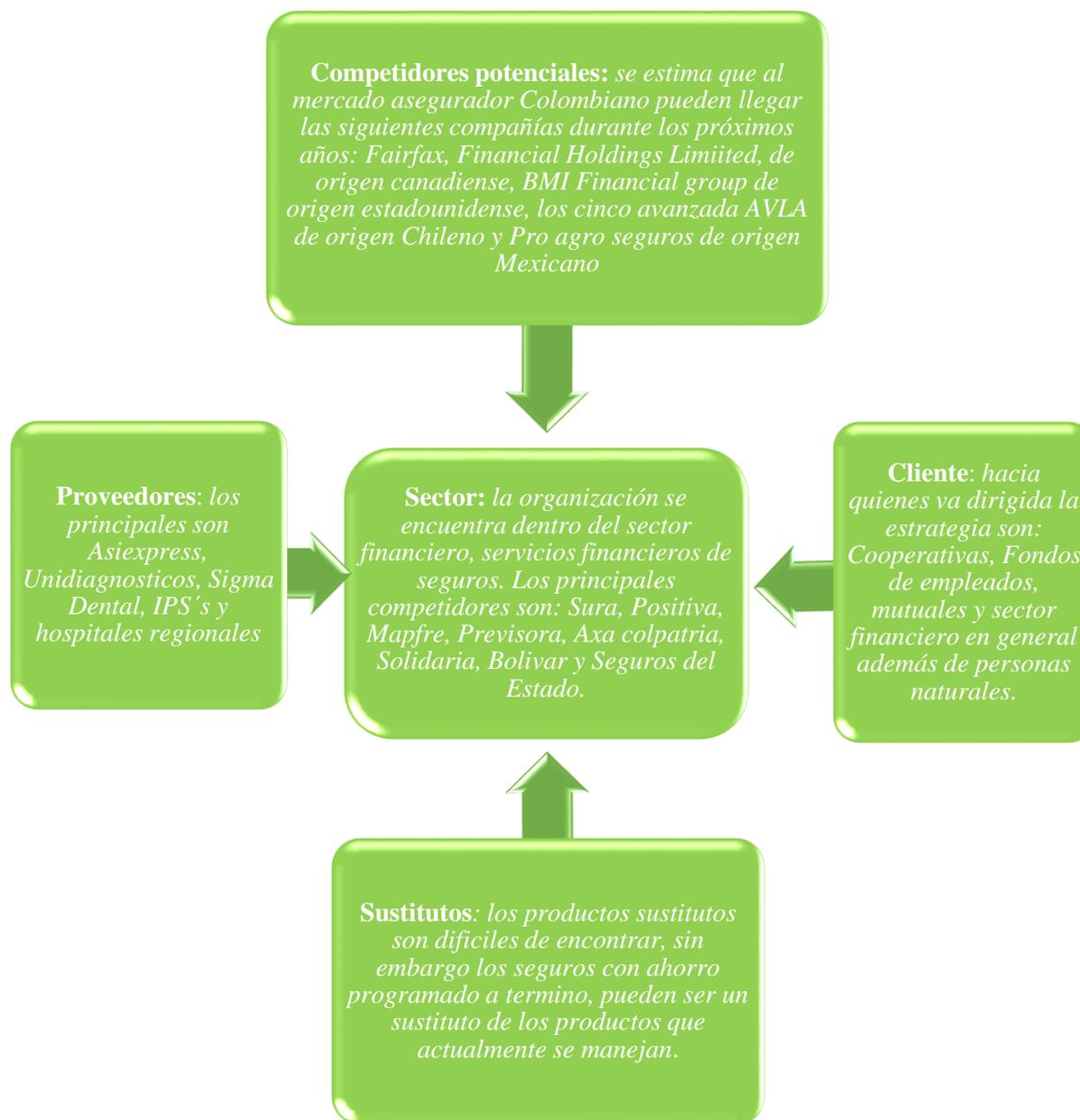


Figura 1: Estructura del sector (Porter 1982) FCE para La Equidad Seguros

En Colombia en la actualidad se encuentran autorizadas 33 compañías autorizadas para la comercialización de seguros. La Equidad Seguros, tiene productos tanto en el ramo de vida, en donde se ofertan seguros de vida individual, vida colectivos accidentes personales y ARL. Al igual que en el ramo de generales en el que se tienen productos de automóviles, hogar, incendio, terremoto, cumplimiento y SOAT.

La Equidad Seguros ofrece estos productos a diferentes entidades de transporte, empresariales y financieras siendo este su fuerte y durante su permanencia en el mercado, se ha diferenciado contra la competencia, en el alto nivel de compromiso de sus colaboradores, basado en la sensibilidad y calidez en su servicio. Aun así, la competencia es alta, puesto que hay otros factores adicionales que influyen en la dinámica del mercado y atracción de los clientes. Entre sus principales competidores directos se encuentra Previsora de Seguros, positiva, Solidaria, Axa Colpatria, Mapfre Seguros, Seguros Bolívar y Sura, siendo esta última la compañía número uno del mercado. También se estima que al mercado asegurador pueden llegar durante los próximos años compañías como: Fairfax, Financial Holdings Limited, de origen canadiense, BMI Financial Group de origen estadounidense, los cinco avanzada AVLA de origen Chileno y Pro agro seguros de origen Mexicano. Se identifica que la diferenciación entre las empresas aseguradoras es cada vez menor, haciendo que la competencia sea bastante compleja y las oportunidades de abarcar mercado sean reducidas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es más latente a medida que se abre el mercado mundial a través de tratados de libre comercio y en donde la llegada de empresas especializadas en seguros de diferentes lugares del mundo con nuevas técnicas y productos especializados amenaza con la porción de mercado que actualmente tiene las compañías existentes en el mercado colombiano, además los estándares de calidad y las exigencias de los mercados se hacen cada vez más altos.

Factores claves del éxito (FCE)

Dentro del desarrollo de las actividades de La Equidad Seguros, se pueden identificar los factores claves del éxito, a través de las respuestas a las preguntas clave de acuerdo a la estructura de las 5 fuerzas de Porter:

¿Qué quieren los consumidores? El consumidor objetivo son las cooperativas, fondos de empleados, financieras, bancos y clientes individuales quienes desean cubrir un riesgo o una eventual pérdida económica. Debido a la oferta de seguros en el mercado, los consumidores además de querer proteger su patrimonio anhelan un respaldo más amplio en cuanto a servicio eficiente, compromiso con el pago de indemnizaciones, calidad en las asistencias y servicios adicionales del seguro (plus del producto), costos más bajos, mayor cantidad de coberturas por póliza y cláusulas más simples.

¿Que necesita la empresa para sobrevivir a la competencia? La organización debe ofrecer a los clientes productos con servicios adicionales y mayor variedad de productos, analizando las necesidades de los clientes de manera individual, generando diferenciales con relación a los productos ofrecidos en el mercado, debe hacer que sus pólizas sean más asequibles al cliente tanto económica como contractualmente, reduciendo la exigencia en los requisitos de asegurabilidad. Así mismo disponer de tiempos de respuesta mucho más cortos y ágiles, que los de su competencia, por tanto, en asistencias como en tiempo de indemnización, brindar un servicio de calidad, logrado solo a través de una estructura tecnológica eficiente y ágil que corresponda y agilice el proceso del seguro desde su suscripción hasta la culminación del contrato de seguro; para lograr esto, es necesario un enfoque más amplio por parte de la empresa La Equidad Seguros en los siguientes factores:

- Tiempo de indemnización
- Calidad del servicio
- Estructura tecnológica
- Proveedores de servicio
- Alianzas estratégicas (Reaseguro)
- Diversificación de productos
- Eficiencia de procesos
- Costos del seguro (tasas)
- Numero de coberturas
- Simplicidad de clausulas

Evaluación externa Directa

Para la evaluación externa directa se han identificado a través de la recopilación de datos de las diferentes aseguradoras del mercado Colombiano y de la entrevista con diferentes personas que trabajan a diario en estas los factores claves del éxito (FCE), que son necesarios y representativos dentro del mercado asegurador para lograr el mantenimiento, competitividad y ofrecimiento del servicio con calidad. Estos factores son determinados de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes frente a la compañía aseguradora.

Entre los factores que deben ser evaluados se encuentra: el tiempo de indemnización, calidad del servicio captado desde momento de suscripción hasta el momento de indemnización; el cual para La Equidad Seguros es el denominado momento de verdad, pues es allí cuando el cliente realmente percibe la importancia del seguro adquirido. También se califica la estructura tecnológica, los proveedores de servicio y las alianzas estratégicas; y es allí donde se evalúa la importancia de los reaseguradores con los que cuenta la compañía, así mismo se califica la diversificación de productos, eficiencia de los procesos, el costo del producto o servicio adquirido, el cual está definido por las tasas que asigne la compañía, el número de coberturas ofrecidas en cada producto, ya que para el cliente el tener un número amplio de coberturas representa un valor agregado dentro del seguro y finalmente se califica la simplicidad de cláusulas; relacionado a la facilidad de exponer al cliente el producto y que sea entendido completamente para garantizar la correcta elección del seguro.

Dentro de los factores de éxito se le asigna gran importancia a la estructura tecnológica, ya que es el punto de partida para generar valor en los demás factores; sin una estructura tecnológica sólida se hace más complejo el logro exitoso de los demás factores. En segundo lugar se encuentra la calidad del servicio, factor de gran importancia, pues es el cliente quien lo percibe y recibe,

dependiendo de ello la fidelización total. Enseguida se encuentra el costo del producto (seguro), aunque no es determinante al momento de elegir un seguro es un factor que puede llegar a motivar la compra. La eficiencia en los procesos se genera cuando los tres primeros niveles funcionan correctamente y los demás factores se encuentran calificados equitativamente ya que su importancia es muy similar.

Matriz de perfil competitivo – Evaluación Externa Directa La Equidad Seguros Vs. Competencia

A continuación se realiza la matriz de evaluación externa directa para empresa La Equidad Seguros, compañía objeto de estudio; dentro de esta matriz se analizan los factores de éxito previamente definidos, evaluando y dando la correspondiente calificación al peso de cada uno de ellos, esta evaluación se realiza de acuerdo al nivel de importancia asignado para los factores dentro del mercado asegurador. Se considera que estos factores son necesarios para que una empresa aseguradora logre triunfar dentro del mercado asegurador.

Factores claves de éxito – FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	3	0.15
Calidad del servicio	0.20	3	0.60
Estructura tecnológica	0.25	1	0.25
Proveedores de servicio	0.10	2	0.20
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	3	0.03
Diversificación de productos	0.05	4	0.20
Eficiencia de procesos	0.10	1	0.10
Costos del seguro (tasas)	0.14	2	0.28
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	24	2.06

Tabla 1: Matriz de Perfil Competitivo - MPC Evaluación Externa Directa La Equidad Seguros

En la matriz realizada para La Equidad Seguros, se encuentran como fortalezas la diversificación de los productos, aunque este no sea un factor determinante si es muy valorado por clientes y aporta estabilidad en el mercado y la calidad del servicio, factor que genera confianza y oportunidad de competir en el sector, como se había indicado anteriormente es el segundo factor más importante, teniendo en cuenta que es directamente el cliente quien califica este factor. Además de este factores como fortaleza, se encuentra que La Equidad seguros presenta debilidad al no disponer de una estructura tecnológica adecuada; lo que puede causar retrasos a nivel competitivo, dada el impacto actual de las TIC'S en la actualidad como soporte de servicio, y eficiencia en todos los procesos y operaciones de las organizaciones.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Sura

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	3	0.15
Calidad del servicio	0.20	4	0.80
Estructura tecnológica	0.25	4	1.00
Proveedores de servicio	0.10	3	0.20
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	3	0.03
Diversificación de productos	0.05	4	0.20
Eficiencia de procesos	0.10	3	0.30
Costos del seguro (tasas)	0.14	3	0.42
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00	33	3.50

Tabla 2: Matriz de perfil competitivo – MPC Evaluación externa Directa Seguros Sura

Sura, es una de las compañías líderes del mercado asegurador en Colombia, en la tabla 2, se evidencia la calificación de cada uno de los factores claves del éxito (FCE), donde se expone su calificación en cada uno y se muestra una calificación total, más alta que la promedio.

La evaluación realizada a Sura, muestra los factores claves del éxito (FCE) calificados como fortalezas, gracias a su amplia experiencia en el mercado, trayectoria y alianzas comerciales estratégicas tanto nacionales como internacionales. Esta compañía se destaca y logra sobresalir en el sector, siendo actualmente la compañía más sólida y con mayor reconocimiento en el mercado nacional.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Solidaria

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	2	0.10
Calidad del servicio	0.20	3	0.60
Estructura tecnológica	0.25	2	0.50
Proveedores de servicio	0.10	3	0.30
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	2	0.02
Diversificación de productos	0.05	3	0.15
Eficiencia de procesos	0.10	2	0.20
Costos del seguro (tasas)	0.14	3	0.42
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00	26	2.59

Tabla 3: Matriz de perfil competitivo – MPC Evaluación externa Directa Seguros Solidaria

La matriz realizada para la compañía de Seguros Solidaria, muestra como sus mayores fortalezas, la calidad del servicio, productos y precios. Es una compañía enfocada en el producto; sin embargo presenta debilidades en su infraestructura tecnológica, eficiencia de los procesos y el

tiempo de indemnización; factores que influyen en gran medida al momento de la elección del seguro por parte de clientes.

Dentro del mercado asegurador colombiano, Solidaria es competencia directa para La Equidad Seguros, tanto por su composición de capital la cual es mixta, como por sus características internas; toda dado en un marco de similitud de portafolio y funcionamiento interno.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Positiva

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	2	0.10
Calidad del servicio	0.20	2	0.40
Estructura tecnológica	0.25	2	0.50
Proveedores de servicio	0.10	3	0.30
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	3	0.03
Diversificación de productos	0.05	4	0.20
Eficiencia de procesos	0.10	2	0.20
Costos del seguro (tasas)	0.14	4	0.56
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	27	2.54

Tabla 4: Matriz de perfil competitivo – MPC Evaluación externa Directa Positiva

Positiva es una compañía enfocada en el producto, por tal motivo sus fortalezas se encuentran en la diversificación de portafolio, precios de sus productos y coberturas; sin embargo presenta debilidades en el servicio al cliente, la eficiencia de sus procesos, infraestructura tecnológica y los tiempos de indemnización.

Positiva se ha destacado en el sector asegurador por manejar tasas bajas en sus seguros de vida y accidentes personales y su capital económico, lo hace uno de los competidores directos de La Equidad Seguros.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Mapfre Seguros

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	3	0.15
Calidad del servicio	0.20	3	0.60
Estructura tecnológica	0.25	4	1.00
Proveedores de servicio	0.10	3	0.30
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	4	0.04
Diversificación de productos	0.05	2	0.10
Eficiencia de procesos	0.10	3	0.30
Costos del seguro (tasas)	0.14	2	0.28
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	29	3.02

Tabla 5: Matriz de Perfil Competitivo - MPC Evaluación Externa Directa Mapfre Seguros

Mapfre es una empresa multinacional, con larga experiencia en el mercado asegurador, por tal motivo sus fortalezas son evidentes con relación a las demás compañías a excepción de Sura que es el líder y Bolívar quien está en segundo lugar.

Mapfre cuenta con una estructura tecnológica bastante fuerte, y con una amplia red de reaseguradores y alianzas comerciales estratégicas no solo a nivel nacional sino a nivel internacional; es eficiente es sus procesos y en la calidad de sus servicio; sin embargo tiene ciertas debilidades como se expone en la tabla 5, en cuanto a la diversificación de sus productos ya que son limitados, bastante estandarizados y con alta complejidad de sus cláusulas.

Mapfre Seguros es una mutual española y a pesar de haber sufrido un duro golpe económico como consecuencia de la crisis en la economía española, se ha logrado mantener en el mercado como una de las empresas líderes.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros Bolívar

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	4	0.20
Calidad del servicio	0.20	4	0.80
Estructura tecnológica	0.25	4	1.00
Proveedores de servicio	0.10	3	0.30
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	3	0.03
Diversificación de productos	0.05	2	0.10
Eficiencia de procesos	0.10	4	0.40
Costos del seguro (tasas)	0.14	1	0.14
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	30	3.22

Tabla 6: Matriz de perfil competitivo – MPC Evaluación externa Seguros Bolívar

Seguros Bolívar actualmente es la segunda compañía que encabeza el ranking a nivel nacional; dentro de la matriz de perfil competitivo se expone como una empresa muy sólida, con calidad de servicios, procesos eficientes, infraestructura tecnológica robusta y aunque sus productos son los más costosos del mercado, los demás factores hacen relevancia y facilitan que muchos clientes se inclinen por ellos.

Seguros Bolívar es una de las empresas más tradicionales del mercado asegurador con una larga experiencia, su estrategia se ha basado más en el servicio y la oferta de productos innovadores, que en los precios y durante su permanencia se ha logrado mantener en los primeros lugares del mercado asegurador.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Seguros del Estado

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	3	0.15
Calidad del servicio	0.20	2	0.40
Estructura tecnológica	0.25	1	0.25
Proveedores de servicio	0.10	2	0.20
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	3	0.03
Diversificación de productos	0.05	3	0.15
Eficiencia de procesos	0.10	1	0.10
Costos del seguro (tasas)	0.14	2	0.28
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	24	1.81

Tabla 7: Matriz de perfil competitivo – MPC Evaluación externa Directa Seguros del Estado

Seguros del estado, es una de las compañía de competencia directa para la Equidad Seguros, esto se evidencia sobre todo en su estructura muy similar, en donde sus fortalezas se encuentran en la diversificación de productos, totalidad de coberturas y tiempo de indemnización; sin embargo tiene debilidades en su estructura tecnológica, eficiencia de sus procesos y calidad de su servicio.

Es una compañía que opera con capital del estado, como lo indica su nombre y por su composición económica, es una empresa poco competitiva, con grandes debilidades en servicio y la eficiencia de sus procesos; debido a los manejos operativos y financieros presentes en las empresas del estado.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Axa Colpatría

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	3	0.15
Calidad del servicio	0.20	3	0.60
Estructura tecnológica	0.25	3	0.75
Proveedores de servicio	0.10	3	0.30
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	4	0.04
Diversificación de productos	0.05	4	0.20
Eficiencia de procesos	0.10	2	0.20
Costos del seguro (tasas)	0.14	4	0.56
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de cláusulas	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	31	3.05

Tabla 8: Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo - MPC Evaluación Externa Directa Axa Colpatría

Axa Colpatría es una alianza reciente entre dos grandes compañías: la multinacional de seguros francesa Axa y el banco colombiano Colpatría y es de ahí donde nace los seguros Axa Colpatría; esta fusión se da como consecuencia de la suma de la experiencia de dos compañías, lo que la convierte en una empresa del sector fuerte a nivel nacional, tanto en costos como en servicio; cuenta con alianzas a nivel internacional, una infraestructura tecnológica fortalecida y servicios de calidad; aunque por ser banca colombiana aun sus procesos no son totalmente eficientes como se esperaría y la complejidad de sus cláusulas es notable.

Aunque es una compañía recientemente fusionada, dispone de gran experiencia con Colpatría en el sector financiero, sumado al recorrido empresarial internacional de Axa en los seguros, ha logrado posicionarse dentro de las primeras diez compañías del mercado, como una empresa competitiva y eficiente.

Matriz de perfil competitivo (MPC) Previsora

Factores claves de éxito - FCE	%	Puntos	Ponderación
Tiempo de indemnización	0.05	3	0.15
Calidad del servicio	0.20	3	0.60
Estructura tecnológica	0.25	1	0.25
Proveedores de servicio	0.10	2	0.20
Alianzas estratégicas (Reaseguro)	0.01	3	0.03
Diversificación de productos	0.05	4	0.20
Eficiencia de procesos	0.10	1	0.10
Costos del seguro (tasas)	0.14	2	0.28
Numero de coberturas	0.05	3	0.15
Simplicidad de clausulas	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00	24	2.06

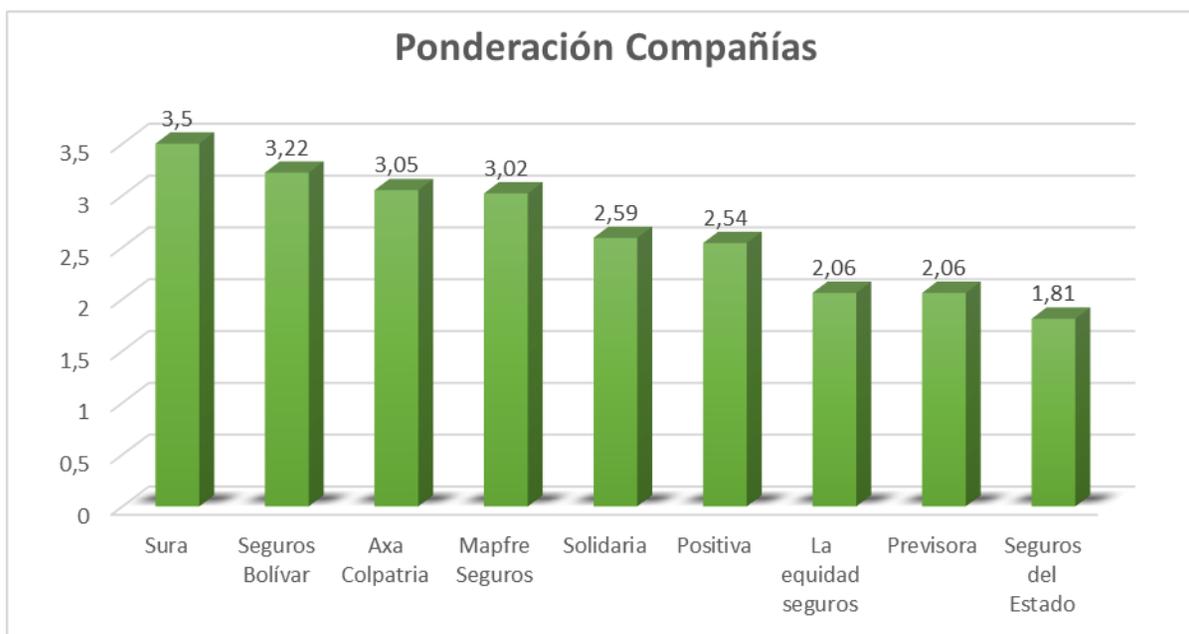
Tabla 9: Matriz de Perfil Competitivo - MPC Evaluación Externa Directa Previsora

Previsora es una compañía de economía mixta, fuerte en seguros de vida y por su capital económico se hace competidor directo de La Equidad seguros, basando su estrategia en la disminución de precios de las pólizas.

En la matriz se evidencia que sus fortalezas se basan en la diversificación de su portafolio, numero de coberturas, calidad del servicio y tiempo de indemnización; también se evidencia debilidad en la estructura tecnológica, proveedores de servicios y en la eficiencia de sus procesos, por lo que no es catalogado como competidor fuerte dentro del mercado.

Teniendo en cuenta las Matrices de Perfil competitivo (MPC) de cada empresa en el sector asegurador, a continuación se presenta el resultado final con ponderación de los factores claves de éxito para cada una de ellas.

Se puede así determinar que, la compañía líder en el sector y que da cumplimiento en la mayor parte de estos factores de éxito es SURA, con un 3.50 sobre 5, lo que significa y confirma que es esta empresa la que actualmente lidera el mercado gracias a la implementación y ejecución eficiente de factores que para los clientes son realmente importantes y el preocuparse por innovar en sus productos le permite que cada vez sean más los clientes que gane en el mercado.



Grafica 2: Ponderación de FCE en compañías aseguradores en Colombia

Análisis Externo Indirecto

Teniendo en cuenta que el análisis externo indirecto hace referencia a las variables sobre las cuales no tiene incidencia la empresa La Equidad Seguros, a continuación se citan las más relevantes donde se evidencia dentro de las variables económicas que la crisis económica, la inflación y las tasas de cambio representan una alta amenaza, toda vez que afectarán directamente la economía de los consumidores y las inversiones de la compañía. Sin embargo se evidencia una alta oportunidad para la compañía en cuanto a los tratados de libre comercio, dada la oportunidad de apertura y posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

Matriz de Evaluación Externa indirecta Económica

Variables Económicas	%	Puntos	Ponderación
Crisis económica mundial	0.20	1.00	0.20
Tasas de cambio	0.20	1.00	0.20
Tratados de libre comercio	0.15	4.00	0.60
Incremento de tasas de reaseguro	0.10	2.00	0.20
Carga tributaria	0.15	2.00	0.30
Inflación	0.10	1.00	0.10
Precio del petróleo	0.10	2.00	0.20
TOTAL	1.00	1.86	1.80

Tabla 10: Evaluación Externa indirecta – Variables Económicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Tecnológica

Dentro de las variables tecnológicas se observa que el tema de Redes sociales no es la mayor fortaleza de La equidad Seguros, lo que hace necesario un avance en estas herramientas; pues actualmente es un excelente medio de comunicación y contacto con los clientes y el mercado.

Las plataformas de seguros La equidad representa amenaza significativa, dado que en este momento la compañía se encuentra rezagada en este tema y a largo plazo no es factible su actualización. Sin embargo las demás variables constituyen una buena oportunidad para competir en el mercado y son altamente aprovechables, como publicidad alternativa y de mayor cercanía con los clientes.

VARIABLES	%	Puntos	Ponderación
Actualización Software de seguros	0,20	1,00	0,20
Seguridad informática	0,20	3,00	0,60
E-Comerce	0,15	3,00	0,45
Medios de pago interactivos	0,15	3,00	0,45
Redes sociales	0,15	3,00	0,45
Interacción con el cliente	0,10	3,00	0,30
Criptomonedas	0,05	3,00	0,15
Total	1,00	2,71	2,60

Tabla 11: Evaluación Externa indirecta – Variables Tecnológicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Social y cultural

En las variables sociales y culturales se encuentra una alta amenaza en cuanto a la migración de personas, dado que esto reduce la demanda y adquisición de seguros, así mismo determina que el nivel educativo es un factor de suma importancia en Colombia pues aún no se tiene conciencia en cuanto su importancia y beneficios; el nivel de ingresos de la población en general crea otra barrera para lograr incrementar la participación de los seguros en el mercado Colombiano.

Variables Sociales y Culturales	%	Puntos	Ponderación
Cultura de aseguramiento	0.35	3.00	1.05
Nivel de ingresos	0.25	2.00	0.50
Estilo de vida	0.10	3.00	0.30
Migración	0.15	1.00	0.15
Nivel de educación	0.15	2.00	0.30
TOTAL	1.00	1.57	2.30

Tabla 12: Evaluación Externa indirecta – Variables Sociales y Culturales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Político Legales

En lo relacionado a lo político legal, se encuentra como primer obstáculo, el aumento de reservas exigidas por la superintendencia, debido a que representa una debilidad de la compañía, ante la posibilidad de llevarla a un déficit de su liquidez; se observan oportunidades de negocio por temas de posconflicto y acuerdos de paz, gracias a la posibilidad de crear nuevos nichos de mercado y aprovechar la inversión extranjera.

Variables Político Legales	%	Puntos	Ponderación
Acuerdos de paz	0.05	4.00	0.20
Posconflicto	0.05	3.00	0.15
Aumento de Reservas exigidas	0.25	1.00	0.25
Políticas de inversión extranjera	0.20	3.00	0.60
Exigencia de mayor liquidez	0.25	1.00	0.25
Políticas para el sector solidario	0.20	2.00	0.40
TOTAL	1.00	2.00	1.85

Tabla 13: Evaluación Externa indirecta – Variables Político Legales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta Ecológicas

Dentro de las variables ecológicas existe una fuente de oportunidades, puesto que La Equidad seguros hace varios años está comprometida con ser una organización amigable con el medio ambiente, y ha generado una serie de procesos al interior de la compañía enfocados especialmente en el tema medioambiental para dar respuesta a los requerimientos ambientales; así mismo, está trabajando en la oferta de servicios encaminados a la sostenibilidad ambiental garantando para sus clientes y nuevos mercados.

Variables Ecológicas	%	Puntos	Ponderación
Regulación de emisiones	0.15	3.00	0.45
Gestión de residuos	0.20	4.00	0.80
Uso de materiales reciclables	0.20	4.00	0.80
Contribución al medio ambiente	0.30	4.00	1.20
Sello Ambiental Colombiano	0.15	3.00	0.45
TOTAL	1.00	2.57	3.70

Tabla 14: Evaluación Externa indirecta – Variables Ecológicas

Análisis interno

Para este análisis tomamos las áreas de la organización, sin embargo se debe tener en cuenta que para las aseguradoras en algunas áreas las actividades difieren en gran parte con las de otras empresas.

Aspectos Empresariales: Área Talento Humano

Matriz de Evaluación Interna EFI: Dentro de la matriz de evaluación interna de la compañía se evidencia que el área de recursos humanos es una gran fortaleza, por su promedio ponderado de acuerdo a las variables se encuentra en 3.14 indicando una alta fortaleza para la compañía. Es notoria la estructura del área dentro de la empresa La Equidad Seguros y como respuesta a ello se reconoce el nivel de compromiso y de sus colaboradores el cual es percibido por los clientes actuales. Todas las actividades enfocadas al mejoramiento de la calidad del entorno laboral es un aspecto de gran importancia para el personal y es valorado dentro de la organización. Esta área fortalece las buenas relaciones entre la compañía y sus colaboradores, propiciando un clima laboral ameno y que permite la correcta ejecución de cualquier objetivo que se plantee la organización.

Variables Talento Humano	%	Puntos	Ponderación
Captación del recurso humano	0,15	3	0,45
Perfiles de los cargos	0,15	3	0,45
Pruebas de ingreso	0,24	4	0,96
Capacitación interna	0,15	3	0,45
Comunicaciones internas	0,01	4	0,04
Cálculo Salarial	0,20	3	0,60
Bienestar organizacional	0,10	2	0,20
TOTAL	1.00	3.14	3.14

Tabla 15: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de talento humano La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo

Matriz de Evaluación Interna EFI: La matriz para el área de mercadeo se refleja como debilidad, con un promedio ponderado de 1.86, motivo por el cual debe realizarse un estudio exhaustivo para fortalecerse; con el objetivo de cumplir con las metas y propósitos de la organización y ganar mayor participación en el mercado actual.

El área de mercadeo debe asegurar el planteamiento de mejoras en su función, dadas las oportunidades que la empresa está perdiendo al no estar preparada de acuerdo a los requerimientos de clientes y prospectos. Se sugiere activar un plan de mercadeo agresivo con el fin de redireccionar este departamento, sus objetivos y resultados financieros.

En mercadeo es importante tener claridad sobre necesidades y expectativas de clientes mediante un estudio de mercado, el cual proporcionara información de gran utilidad antes de diseñar un plan de mercadeo, así mismo trabajar en conjunto con el área comercial y de marketing en aras de obtener resultados inmediatos a largo plazo. Es en esta área, donde la investigación de los mercados se hace relevante para desarrollar estrategias e innovar en productos que brinden mayor valor al portafolio actual, consoliden la fidelización de clientes y garanticen ampliar la participación en el sector.

Variables Mercadeo	%	Puntos	Ponderación
Desarrollo de planes de marketing	0,20	2	0,4
Promoción de productos	0,10	3	0,3
Desarrollo de canales de venta	0,25	2	0,5
Publicidad	0,15	1	0,15
Estudios de Mercado	0,15	2	0,3
Impulso de la marca	0,10	2	0,2
Portadas Clausulados	0,05	1	0,05
TOTAL	1.00	1.86	1.86

Tabla 16: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Mercadeo La equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad

Matriz de Evaluación Interna EFI: Al igual que el área financiera el área de contabilidad se encuentra un poco por encima de la mitad de la ponderación con un 2.86, por tanto se sugiere trabajar en aspectos como las políticas de pago y cobranzas, cálculos de la reserva y cancelaciones automáticas. El departamento de contabilidad debe aplicar planes de acción que mejoren los resultados de ejecución presupuestal y garantizar movimientos favorecedores para la actividad comercial de la empresa. Asimismo debe trabajar mancomunadamente con el área Financiera y lograr diagnosticar causas de este resultado.

Se sugiere que esta área garantice con exactitud y seguridad la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, para suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones.

Variables Contables	%	Puntos	Ponderación
Calculo P y G compañía	0,20	3	0,60
Políticas de pago y cobranza	0,05	2	0,10
Políticas de gastos internos	0,20	2	0,40
Liberación de reserva	0,10	3	0,30
Calculo de la reserva	0,10	2	0,20
Aplicación de pagos	0,10	3	0,30
Desembolso de pago por siniestros	0,15	3	0,45
Cancelaciones automáticas	0,10	2	0,20
TOTAL	1.00	2.86	2.86

Tabla 17: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Contabilidad La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área Finanzas

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área financiera se encuentra justamente en la mitad de la ponderación con un 2.57 por tal motivo aunque no es una debilidad se debe fortalecer para evitar un desmejoramiento en su puntuación. Se espera que en esta área se evidencien los resultados de todas las áreas de la empresa, por tanto debe mejorar su desempeño en gestiones propias como lo son el manejo de la capacidad de endeudamiento y pago de pasivos que juegan un papel importante en temas de liquidez y solvencia de la organización.

Esta área debe encaminar sus pilares con apoyo de la Gerencia quien da las pautas para lograr mayor solidez en el mercado y resultados financieros, así como especial dedicación al control interno de la compañía y hacer seguimiento a la contabilidad y cumplimiento de los requisitos legales y fiscales de la compañía.

Variables Financieras	%	Puntos	Ponderación
Rentabilidad de las inversiones	0,20	3	0,60
Liquidez de la compañía	0,20	2	0,40
Manejo de Reservas	0,20	2	0,40
Capacidad de endeudamiento	0,05	2	0,10
Proyección del presupuesto comercial	0,20	3	0,60
Pago de pasivos	0,05	3	0,15
Manejo Estados financieros	0,10	3	0,30
TOTAL	1.00	2.57	2.57

Tabla 18: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área Financiera La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área Comercial

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área comercial aunque se encuentra ponderada por debajo del promedio con 2.20, es un área que requiere complementarse junto con mercadeo y marketing. Para ello es preciso que se defina un proceso comercial integral, donde la satisfacción de los clientes sea primordial y pueda reflejar su buena gestión en el incremento de ventas totales para la compañía.

El área comercial puede establecer sus propios objetivos enmarcados en los propósitos mismos de la compañía y aprovechar el nivel de satisfacción del personal para entrenarlo, proporcionándole herramientas para mejorar sus competencias comerciales, de dirección, seguimiento, análisis de competidores e impulso de nuevos productos.

Así mismo es ideal que este departamento se involucre con el servicio Post venta, el cual es una buena herramienta no solo a nivel de calidad del servicio, sino para indagar sobre experiencias de los clientes frente al servicio ofrecido.

Variables Comerciales	%	Puntos	Ponderación
Cumplimiento de metas	0,25	2	0,50
Seguimiento de cuentas	0,20	2	0,40
Captación de nuevos negocios	0,25	2	0,50
Conocimiento de condicionados	0,20	3	0,60
Impulso de nuevos productos	0,10	2	0,20
TOTAL	1.00	2.20	2.20

Tabla 19: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área Comercial

Aspectos Empresariales: Área de Siniestros

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área de siniestros se encuentra un poco más alto en el nivel de ponderación sin embargo debe ser fortalecida ya que es el momento de verdad en el que el cliente percibe la efectividad del servicio y de los seguros.

A esta área en La Equidad Seguros le competen varias actividades de gran importancia, enmarcadas en el grado de satisfacción de clientes al momento de efectuar o legalizar sus productos, es por ello que la empresa debe velar por el mejoramiento e implementación de herramientas tecnológicas que permitan incrementar el grado de satisfacción y promuevan el contacto con los clientes, cabe anotar que en muchas ocasiones se afecta este aspecto por deficientes protocolos operativos y de servicio en diligencias pos venta, quebrando el grado de confiabilidad de la compañía. El área de Siniestros debe administrar elevadas cuantías económicas para gastos y desembolsos, dado que su principal objetivo es resolver los siniestros aparecidos de acuerdo a las coberturas contratadas en las pólizas, resolviendo con agilidad las pérdidas que se han producido al asegurado, independientemente de la cuantía de los daños producidos.

Variables de Siniestros	%	Puntos	Ponderación
Tiempo en resolución y pago de siniestros	0,25	3	0,75
Manejo de recobros	0,20	1	0,20
Evaluación de siniestralidad por cuentas	0,15	3	0,45
Servicio al cliente	0,25	3	0,75
Agilidad en el análisis de reclamaciones	0,15	3	0,45
TOTAL	1.00	2.86	2.86

Tabla 20: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Siniestros de La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área Técnica

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área técnica se encuentra por debajo del promedio con una ponderación de 2.44, razón por la cual debe fortalecer su proceso en cuanto a creación de productos y los cálculos respectivos de las tasas; esto se traduce a trabajar aliados con el área comercial para fortalecer y garantizar que el portafolio sea altamente competente con el mercado, se ejecuten procedimientos operativos durante todo el proceso con clientes y se asegure la satisfacción total de los productos y servicios.

El área técnica debe estudiar y analizar toda la información obtenida para diseñar un proyecto de seguros a medida que se optimicen los costos y coberturas; este proyecto constituye un verdadero instrumento de gestión de riesgos y permite obtener las mejores soluciones de prevención, retención y transferencia de riesgo.

Variables Técnicas	%	Puntos	Ponderación
Calculo de tasas	0,25	3	0,75
Desarrollo de productos	0,10	3	0,30
Políticas de reaseguro	0,20	3	0,60
Convenio de coaseguro	0,10	2	0,20
Seguimiento de la rentabilidad de las cuentas	0,05	2	0,10
Desarrollo y actualización de clausulados	0,01	2	0,02
Políticas de suscripción	0,10	3	0,30
Seguimiento presupuesto Comercial	0,14	2	0,28
Capacitación a comerciales	0,05	2	0,10
TOTAL	1.00	2.44	2.44

Tabla 21: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área Técnica de La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área Servicio al Cliente

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área de Servicio al cliente es una fortaleza que se evidencia con un puntaje de ponderación del 3.20, sin embargo si se quiere un servicio de calidad integral, debe llegar a una puntuación más alta para ser percibida por los clientes, como una compañía de altos estándares.

Por lo regular, la gestión de servicio al cliente se realiza vía telefónica, pero también el proceso se puede gestionar por correo electrónico, redes sociales, portales de internet o de manera personal, en las instalaciones de la empresa, pero nuevamente es notoria la importancia de los TIC'S para complementar esta gestión.

El diseño de las responsabilidades inherentes a esta área de la empresa La Equidad Seguros, podrá ser personalizado, según las necesidades y el organigrama de puestos de trabajo y funciones de la organización.

Se sugiere que el área técnica y comercial, establezca junto con el área de servicio al cliente la importancia de implementar un plan de servicio al cliente, conocer las técnicas para mejorar el nivel de servicio al cliente y determinar los momentos claves del servicio al cliente.

Variables Servicio al Cliente	%	Puntos	Ponderación
Calidad del servicio	0,25	4	1,00
Oportunidad de respuesta a clientes	0,25	3	0,75
Manejo de PQR's	0,25	3	0,75
Control de proveedores	0,15	3	0,45
Atención de contingencias	0,10	3	0,30
TOTAL	1.00	3.20	3.20

Tabla 22: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Servicio al cliente de La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área de Informática

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área de informática en La Equidad Seguros es una de las mayores debilidades con un 1.88 de promedio, en este caso se debe buscar inversión en la estructura tecnológica, dado que en el mercado asegurador actualmente se utilizan sistemas muy avanzados, lo que hace un servicio eficiente, de lo contrario esta empresa continuara seguirá retardada y le será más difícil lograr sus objetivos.

Es por ello que el área informática es crucial para toda empresa en la actualidad, pues interactúan con las demás áreas de la compañía y el mundo externo, proporcionando apoyo en las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y ayudan a generar ventajas y competitividad en el mercado.

Variables Informática	%	Puntos	Ponderación
Mantenimiento del sistema operativo	0,20	1	0,20
Mantenimiento de plan de continuidad del negocio	0,20	1	0,20
Mantenimiento de servidores a nivel nacional	0,20	2	0,40
Desarrollo de productos en el sistema	0,05	2	0,10
Verificación de funcionamiento del sistema por áreas	0,10	2	0,20
Corrección de contingencias	0,10	2	0,20
Integración de sistemas alternativos (proveedores)	0,10	2	0,20
Modificación de productos existentes en sistema	0,05	3	0,15
TOTAL	1.00	1.88	1.88

Tabla 23: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Informática de La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área Jurídica

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área jurídica de La Equidad Seguros no se puede considerar como fortaleza, dado que esta área en general debe ser totalmente sólida para poder mantener los recobros y las objeciones totalmente controladas ya que de lo contrario representan pérdidas para la compañía.

El área Jurídica de La Equidad Seguros, debe encaminar su gestión en detectar las fortalezas, es decir los aspectos jurídicos debidamente implementados y las debilidades como aquellos aspectos jurídicos que puedan ser negativos para la empresa o susceptibles de mejora, de acuerdo con los objetivos de la organización; una vez detectadas el área jurídica a mejorar o a desarrollar, podrá crear valor en la empresa, mejorando la rentabilidad y reduciendo riesgos en diversos campos por ejemplo el riesgo de sanciones administrativas o evitando cláusulas oscuras de los contratos.

Variables Jurídicas	%	Puntos	Ponderación
Manejo de objeciones	0,20	3	0,60
Control de comunicaciones externas	0,15	4	0,60
Resolución de demandas y procesos judiciales	0,25	2	0,50
Revisión continua de clausulados	0,10	3	0,30
Transmisión de comunicados de la superintendencia	0,20	3	0,60
Colaboración en los procesos de recobro	0,10	1	0,10
TOTAL	1.00	2.67	2.67

Tabla 24: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área Jurídica de La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Área de Riesgos

Matriz de Evaluación Interna EFI: El área de riesgo para la empresa estudiada es una fortaleza importante, ya que ayuda a prevenir los posibles ataque del exterior, pérdidas económicas, problemas judiciales u órdenes legislativas de la superintendencia financiera.

Una buena práctica del área de Riesgos no debe separarse totalmente del área operativa, puesto que están relacionados en temas de liquidez, endeudamiento, mercado y problemas derivados de gestiones financieras inapropiadas.

Es por esto que Actualmente, la gestión de riesgos es considerada como un área esencial en toda empresa y más aún en La Equidad Seguros; donde por medio de un programa de gestión de riesgos y seguro adecuado le ha permitido lograr sus objetivos sin tener que preocuparse por eventualidades. En La Equidad Seguros se aprovechan recursos, datos y análisis para desarrollar soluciones que protejan a la organización y se trabaja para identificar las necesidades de la gestión de riesgos comerciales y comprender la complejidad de la actividad económica, diseñando soluciones para cualquier situación.

Variables de Riesgos	%	Puntos	Ponderación
Evaluación de los procesos internos	0,20	3	0,60
Desarrollo de planes de mejora	0,20	2	0,40
Identificación de eventos de riesgo SARO	0,20	3	0,60
Control de SARLAFT	0,10	3	0,30
Desarrollo de auditorías internas	0,10	4	0,40
Atención auditorías externas	0,20	4	0,80
TOTAL	1.00	3.17	3.17

Tabla 25: Matriz de Evaluación Interna - EFI Área de Riesgos de La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Planeación)

Matriz de Evaluación Interna EFI: A nivel de la gerencia se evidencia que la planeación es una debilidad con un puntaje de 2, esto evidencia que aún no se tiene clara una ruta para la consecución de objetivos y aun se trabaja sobre improvisación y no sobre tareas y metas plenamente establecidas.

Por tal motivo es indispensable que se realice desde la gerencia de la compañía una planeación estratégica desde el presente con una visión prospectiva que comprenda el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, reglas, estrategias, procedimientos, programas, presupuestos y pronósticos entre otros con el objetivo de consolidar y estructurar la empresa hacia el futuro.

VARIABLES PLANEACIÓN GERENCIAL	%	PUNTOS	PONDERACIÓN
Plan estratégico	0,20	2	0,40
Plataforma estratégica	0,20	2	0,40
Plan de mercadeo	0,20	2	0,40
Conocimiento de Fortalezas y debilidades	0,10	2	0,20
Presupuestos administrativos	0,10	2	0,20
Presupuestos financieros	0,20	2	0,40
TOTAL	1.00	2.00	2.00

Tabla 26: Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la gerencia: Planeación La Equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Organización)

Matriz de Evaluación Interna EFI: Para La Equidad Seguros al no tener clara un planeación gerencial de la empresa, la organización gerencial se convierte en una debilidad tal como lo expone el resultado de la matriz con un 1.88 de ponderación. Es así como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa estableciendo la mejor manera de lograr los objetivos de la compañía, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo, evita la ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad en todas las áreas, reduciendo o eliminando la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones o responsabilidades.

Variables	%	Puntos	Ponderación
Autoridad	0,10	3	0,30
Responsabilidad	0,15	2	0,30
Orden	0,15	2	0,30
Disciplina	0,15	2	0,30
Manuales de funciones	0,15	1	0,15
Manuales de Procesos	0,10	1	0,10
Manuales de Procedimientos	0.10	1	0.10
Reglamentos internos	0.10	3	0.30
TOTAL	1.00	1.88	1.88

Tabla 27: Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la gerencia: Organización La equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Dirección)

Matriz de Evaluación Interna EFI: La gerencia a pesar de las debilidades siempre se ha desempeñado con directrices claras en la medida de lo posible en las demás áreas de la organización; sin embargo se deben mejorar las variables citadas en la tabla 28, si se desea una mejor dirección al accionar e influenciar al personal para lograr la consecución de los objetivos propuestos, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de los esfuerzos; pues es así como la dirección debe contener: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

El trabajo en equipo, es la única vía para integrar esfuerzos, aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Variables	%	Puntos	Ponderación
Liderazgo	0,25	3	0,75
Motivación	0,25	2	0,50
Toma de decisiones	0,20	2	0,40
Manejo de personal	0,20	3	0,60
Manejo de información interna	0,10	2	0,20
TOTAL	1.00	2.40	2.40

Tabla 28: Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la gerencia: Dirección La equidad Seguros

Aspectos Empresariales: Funciones de la Gerencia (Control)

Matriz de Evaluación Interna EFI: El control de la gerencia en La Equidad Seguros no es una gran fortaleza; sin embargo el trabajo en conjunto de las variables se hace totalmente complejo de superar; lo que precisa la necesidad de establecer sistemas para medir los resultados e implementar estrategias con el fin de mejorar los procesos en los que se encuentren falencias y lograr los objetivos planteados.

En el control de una empresa es primordial que la gerencia no solo disponga de excelentes planes, una estructura organizacional adecuada, una dirección eficiente, sino también que desde la gerencia se verifique cuál es la situación real de la organización por medio de mecanismos que le permitan cerciorarse e informarse de si los hechos están de acuerdo con los objetivos.

Variables	%	Puntos	Ponderación
Gestión y seguimiento de indicadores	0,10	3	0,30
Control Interno	0,10	3	0,30
Control Externo	0,15	2	0,30
Información contable y financiera	0,15	2	0,30
Cumplimiento de normatividad interna y externa	0,15	3	0,45
Estructuración de informes	0,10	2	0,20
Cultura de autocontrol	0.10	3	0.30
Ejecución de planes y proyectos	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00	2.50	2.50

Tabla 29: Matriz de Evaluación Interna - EFI Funciones de la gerencia: Control La equidad Seguros

Diagnostico Externo

Diagnostico Externo: Variables Económicas La Equidad Seguros	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Tratados de Libre Comercio Carga tributaria	Crisis Económica Mundial Tasas de Cambio Incremento de Tasas de Reaseguro Inflación Precio del Petróleo

Diagnostico Externo: Variables Tecnológicas La Equidad Seguros	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Seguridad Informática E-Commerce Medios de Pago Interactivos Interacción con el Cliente Redes Sociales	Actualización de Software de Seguros Criptomonedas

Diagnostico Externo: Variables Sociales y Culturales La Equidad Seguros	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Cultura de Aseguramiento Nivel de Ingresos Estilo de Vida Nivel de Educación	Migración

Diagnostico Externo: Variables Político Legales La Equidad Seguros	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Aumento de acciones exigidas Políticas de Inversión Extranjera Exigencia de Mayor Liquidez Políticas para el Sector Solidario	Acuerdo de Paz Post conflicto

Diagnostico Externo: Variables Ecológicas La Equidad Seguros	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Regulación de Emisiones Gestión de Residuos Uso de Materiales Reciclables Contribución al Medio Ambiente Sello Ambiental Colombiano	

Diagnostico Interno

Diagnostico Interno: Talento Humano La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Captación del recurso humano Perfiles de los cargos Pruebas de ingreso Capacitación interna Comunicaciones internas Cálculo Salarial Bienestar organizacional	

Diagnostico Interno: Mercadeo La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Desarrollos de planes de marketing Promoción de productos Desarrollo de canales de venta Estudios de mercado	Publicidad Impulso de marca Portadas Clausulados

Diagnostico Interno: Contabilidad La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Calculo de P y G de la Compañía Política de Gastos Internos Desembolso de Pagos por Siniestros	Políticas de Pago y Cobranzas Liberación de Reserva Calculo de la Reserva Aplicación de Pagos Cancelaciones automáticas

Diagnostico Interno: Finanzas La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Rentabilidad de las Inversiones	Capacidad de Endeudamiento
Liquidez de la Compañía	Pagos de Pasivos
Manejo de Reservas	Manejo de Estados Financieros
Proyección del Presupuesto Comercial	

Diagnostico Interno: Comercial La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Cumplimiento de Metas	Impulso de Nuevos Productos
Seguimiento de Cuentas	
Captacion de Nuevos Negocios	
Conocimiento de Condicionados	

Diagnostico Interno: Siniestros La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Tiempo en Resolución y Pago de Siniestros	Manejo de Recobros
Evaluación de Siniestralidad por Cuentas	
Servicio al cliente	
Agilidad en el análisis de Reclamaciones	

Diagnostico Interno: Técnico La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Cálculo de Tasas Desarrollo de Productos Políticas de Reaseguro Políticas de Suscripción Seguimiento Presupuesto Comercial	Convenio de Coaseguro Seguimiento de la rentabilidad de las cuentas Desarrollo y actualización de Clausulados Capacitación a Comerciales

Diagnostico Interno: Servicio al Cliente La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Calidad del Servicio Oportunidad de Respuesta a Clientes Manejo de PQR's Control de Proveedores	Atención de Contingencias

Diagnostico Interno: Informática La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Mantenimiento de Servidores a nivel Nacional	Mantenimiento del Sistema Operativo Mantenimiento del Plan de Continuidad Desarrollo de Productos en el Sistema Verificación del Funcionamiento del Sistema por Áreas Corrección de Contingencias Integración de Sistemas Alternativos (Proveedores) Modificación de Productos Existentes en Sistema

Diagnostico Interno: Riesgos La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Manejo de Objeciones Control de Comunicaciones Externas Resolución de Demandas y Procesos Judiciales Trasmisión de Comunicados de la Superintendencia	Revisión continua de Clausulados Colaboración en los Procesos de Recobro

Diagnostico Interno: Riesgos La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Evaluación de los Procesos Internos Desarrollo de Planes de Mejora Identificación de Eventos de Riesgo SARO Control de SARLAFT Desarrollo de Auditorías Internas Atención Auditorias Externa	

Diagnostico Interno: Funciones de la Gerencia (Planeación) La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Plan Estratégico Plataforma Estratégica Plan de Mercadeo	Conocimiento de Fortalezas y Debilidades Presupuestos Administrativos Presupuestos Financieros

Diagnostico Interno: Funciones de la Gerencia (Organización) La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Autoridad Responsabilidad Orden Disciplina Reglamentos Internos	Manuales de Funciones Manuales de Procesos Manuales de Procedimientos

Diagnostico Interno: Funciones de la Gerencia (Dirección) La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Liderazgo Motivación Toma de Decisiones Manejo de Personal	Manejo de Información Interna

Diagnostico Interno: Funciones de la Gerencia (Control) La Equidad Seguros	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Gestión y Seguimiento de Indicadores Control Interno Control Externo Información Contable y Financiera Cumplimiento de la Normatividad Interna y Externa Cultura de Autocontrol Ejecución de Planes y Proyectos	Estructuración de Informes

Cuadro comparativo plataforma estratégica actual

Cuadro comparativo para evaluación de la misión						
Componentes	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Si	No	Si	No	
Misión: Somos una aseguradora cooperativa constituida para fomentar cultura de previsión y brindar servicios de protección a las personas, sus familias, sus bienes y sus empresas. De propiedad de las cooperativas, entidades sin ánimo de lucro y sus propios trabajadores que promueven el fortalecimiento del cooperativismo y la práctica de sus principios y valores.	Declara la actitud	X		X		Se declara la actitud cooperativa de la equidad seguros
	Resuelve opiniones divergentes		X	X		No se considera necesario incluirlo dentro de la misión toda vez que su redacción integral abarcando los temas necesarios
	Se orienta hacia el cliente	X		X		Va dirigida hacia sus principales clientes
	Declara su política social	X		X		Expresa su cultura de cooperativismo
	Describe el presente	X		X		Se describe el objeto social de la compañía
	Define el propósito de la empresa u organización	X		X		Está descrito lo que busca la organización
	Define la tecnología		X	X		No se describe, sin embargo como parte de los procesos internos no se hace necesario
	Define los clientes	X		X		Describe hacia quienes está

					dirigido los servicios de la organización
Tiene en cuenta su interés por la supervivencia		X		X	No se expresa, por lo tanto se hace necesario ampliar este aspecto
Expresa su preocupación por la imagen pública		X		X	No se expresa, por lo tanto se hace necesario ampliar este aspecto
Expresa su interés por los empleados	X		X		Se expresa claramente
Expresa los propósitos de crecimiento y rentabilidad		X		X	No se expresa, por lo tanto se hace necesario ampliar este aspecto
Expresa su filosofía	X		X		Se expresa claramente
Contempla su auto concepto	X		X		Se define su concepto dentro del texto
Define en forma precisa el negocio		X		X	Se puede ampliar la definición del texto
Declara la razón de ser de la organización o empresa y su propósito	X		X		Se define claramente
Su alcance es amplio	X		X		Se define el objeto de la organización, los clientes, al filosofía y hacia quienes está dirigida, se considera amplio su alcance
Limita su potencial de crecimiento		X	X		No se expresa, sin embargo no se considera necesario

						incluir dentro de la misión
	Describe sus productos y/o servicios	X		X		Se expresan los servicios de forma amplia
	Describe su mercado	X		X		Define el mercado hacia el que se dirigen los servicios de la organización
	Describe la utilidad de sus productos y/o servicios	X		X		Se define la finalidad de los seguros como protección de las personas y bienes

Cuadro comparativo para evaluación de la Visión						
Componentes	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Si	No	Si	No	
Visión: Ser la aseguradora que protege con excelencia a la mayoría de los colombianos	Define la situación deseada a obtener en el largo plazo (En que quiere convertirse)	X			X	Se expresa sin embargo se puede ampliar su redacción
	Indica hacia donde se dirige la organización		X		X	No se expresa claramente hacia donde se quiere dirigir la organización
	Define un plazo preciso para su logro		X		X	Debe incluirse un plazo
	Es memorable		X		X	Se considera que se debe mejorar su redacción para hacerla memorable

	Es motivante		X		X	Puede ampliarse para motivar a los empleados
	Es idealista	X		X		Si ya que expresa su objeto de proteger con excelencia a los colombianos
	Crea sentido de ejecución y compromiso		X		X	Se debe ampliar este aspecto
	Se acopla a la historia de la empresa u organización		X	X		No se considera necesario incluir este aspecto dentro de la visión
	Se acopla a la cultura de la empresa u organización		X		X	Se debe incluir este aspecto dentro del texto
	Se acopla a los valores de la empresa u organización		X		X	Se puede modificar para hacerlo más acorde a los valores de la compañía
	Responde para quien se convertirá en lo que desea	X		X		Se expresa claramente en el texto
	Plantea si ampliará su zona de actuación		X		X	Se debe incluir la proyección dentro del texto
	Es realista	X		X		Ya que es sencilla la declaración se hace realista
	Es alcanzable	X		X		Ya que es sencilla la declaración se hace alcanzable

Cuadro comparativo para evaluación de los objetivos estratégicos						
Componentes	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Si	No	Si	No	
Objetivos estratégicos:	Describe lo que quiere lograr con las estrategias	X		X		Se describe claramente en todos los objetivos
Sostenibilidad:	Responden a lo requerido para materializar la misión	X		X		Se estructuran los objetivos de acuerdo a la misión descrita
Fortalecer el patrimonio para generar excedentes y posicionarnos entre las primeras diez aseguradoras.	Responde a lo requerido para lograr la visión	X		X		Se estructuran de acuerdo a la visión descrita
	Son medibles	X		X		Expresa su cultura de cooperativismo
	Son cuantificables	X		X		Algunos son cuantificables otros cualitativos
Excelencia operativa:	Se delimitan en el tiempo		X		X	Se puede incluir delimitación en el tiempo
Innovar y buscar el mejoramiento continuo en los procesos y en las herramientas para ofrecer un servicio que cumpla con la promesa de valor.	Son retadores	X		X		Son totalmente retadores ya que se quiere posicionar a la compañía dentro de las diez primeras con reconocimiento de los clientes
	Son alcanzables	X		X		Se pueden alcanzar con los recursos disponibles de la compañía
Posicionamiento en el Sector Solidario:	Se formulan iniciando con un verbo en infinitivo que motive acción	X		X		Todos están formulados iniciando en infinitivo
Consolidar la Compañía como una organización cercana						

<p>y reconocida en el Sector Solidario por su gestión de apoyo e iniciativas en pro del sector que generen impacto en su base social.</p> <p>Gente</p> <p>Extraordinaria:</p> <p>Promover y desarrollar, tanto personal como profesionalmente el talento humano.</p> <p>Fidelización de Asociados y Clientes:</p> <p>Lograr relacionamiento a largo plazo con modelos diferenciadores para asociados, clientes y canales.</p> <p>Impacto social: Ser reconocida como una aseguradora con sentido social.</p>	Se pueden lograr con los recursos y capacidades de la empresa u organización	X		X	Están diseñados de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización
	Se formulan a largo plazo	X		X	Aunque solo uno lo expresa literalmente los demás están diseñados para lograr a largo plazo
	Se relacionan con decisiones trascendentales	X		X	Exigen desarrollo, cambio en inversión de tiempo y recursos para su logro lo que conlleva a decisiones de gran importancia
	Propician la conservación de ventajas competitivas a largo plazo	X		X	Se describen ventajas necesarias para lograr los objetivos en el largo plazo
	Contribuyen al fortalecimiento de la posición de la empresa u organización frente a sus competidores	X		X	Se define su concepto dentro del texto
	Contribuyen al logro de otros objetivos	X		X	Dentro de su redacción está inmerso el logro de objetivos adicionales
	Son retadores	X		X	Buscan logros grandes de acuerdo a la posición actual de la compañía
	Son compatibles con el tipo de	X		X	Están estructurados de acuerdo al

	empresa u organización					sector cooperativo y de seguros
	Son congruentes entre las diversas unidades, departamentos o áreas	X		X		Incluye en su declaración toda la organización como un todo
	Obedecen a la filosofía de la empresa	X		X		Están hechos de acuerdo a la filosofía cooperativa
	Son flexibles o adaptables.	X		X		Se pueden modificar o adaptar de acuerdo a las circunstancias o el tiempo.

Cuadro comparativo para evaluación de los políticas						
Componentes	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Si	No	Si	No	
Políticas: Las políticas se encuentran contenidas dentro de los Estatutos de la Equidad Seguros, el código de conducta, el código de buen gobierno, político de contratación de proveedores, político de presentación y	Su redacción es sencilla	X		X		Aunque son extensos su redacción es detallada y sencilla para su entendimiento
	Utiliza lenguaje claro, concreto y preciso	X		X		El lenguaje utilizado es totalmente entendible
	Existen ambigüedades		X	X		No se identifican ambigüedades
	Plantean aspectos generales (para los procesos)	X		X		Se definen políticas por áreas en general y en específico

cálculo y liberación de reservas, políticas de vestuario, políticas de seguridad y SARLAFT, políticas salariales y económicas.	Plantean aspectos específicos (para los procesos)	X		X		Se definen políticas por áreas en general y en específico
	Son criterios generales o lineamientos de ejecución que complementan el logro de los objetivos	X		X		Están definidos de acuerdo a los objetivos de la organización
	Contemplan normas y responsabilidades de cada área	X		X		Son normas generales en las áreas de la empresa
	Facilitan la toma de decisiones para situaciones repetitivas	X		X		Se toman como base en la toma de decisiones
	Guían a los administradores y empleados.	X		X		Suelen ser guías en los procesos y procedimientos de la organización
	Establecen límites y restricciones a acciones administrativas	X		X		Establecen los limitantes adecuadamente
	Aclaran lo que se debe hacer y quién lo debe hacer.	X		X		Son lineamientos y guías para toda la organización

Cuadro comparativo para evaluación de la misión						
Componentes	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Si	No	Si	No	
Principios corporativos: <i>Asociación voluntaria y abierta</i> Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.	Plantean creencias que orientan y regulan el comportamiento del grupos social	X		X		Expresan los principio de las cooperativas como guía de comportamiento de los empleados
	Plantean ideas que orientan y regulan el comportamiento del grupos social	X		X		Se plantea la ideología del cooperativismo

<p><i>Control democrático de los miembros</i> Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.</p>	Plantean normas que orientan y regulan el comportamiento del grupo social	X		X		Están expresadas dentro de cada uno de los principios
<p><i>Participación económica</i> Los miembros contribuyen equitativamente y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.</p>	Reflejan el comportamiento del grupo social	X		X		Como cooperativa refleja el comportamiento de los grupo mutuales
<p><i>Autonomía e independencia</i> Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda</p>	Rigen el pensamiento del grupo social	X		X		Se toman como guías para los empleados
<p><i>Autonomía e independencia</i> Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda</p>	Rigen la conducta del grupo social	X		X		Rigen el comportamiento de las cooperativas

<p>mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, (incluyendo gobiernos) o tienen</p>	<p>Reflejan el comportamiento de propietarios y directivos</p>	<p>X</p>		<p>X</p>	<p>La equidad es una empresa conformada por las cooperativas a nivel nacional por lo tanto se refleja la ideología de los propietarios y directivos</p>
<p>capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.</p> <p>Educación, entrenamiento e información</p> <p>Las cooperativas les proporcionan</p>	<p>Son los fundamentos de la cultura de la organización</p>	<p>X</p>		<p>X</p>	<p>Como la Equidad está compuesta por las cooperativas a nivel nacional, la cultura del cooperativismo está inmersa en el actuar diario de toda la organización</p>
<p>educación y entrenamiento a sus miembros, representantes electos, dirigentes y empleados de modo que puedan contribuir eficazmente al</p>	<p>Son fundamentos ético-morales que se aplican en la empresa u organización</p>	<p>X</p>		<p>X</p>	<p>Como la Equidad está compuesta por las cooperativas a nivel nacional, la cultura del cooperativismo está inmersa en el actuar diario de toda la organización</p>

<p>desarrollo de sus cooperativas.</p> <p><i>Cooperación entre Cooperativas</i></p> <p>Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando en conjunto o mediante las estructuras locales, nacionales e internacionales.</p> <p><i>Compromiso con la comunidad</i></p> <p>Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.</p>						
---	--	--	--	--	--	--

Cuadro comparativo para evaluación de los Valores corporativos						
Componentes	Aspectos que deben incluirse según la teoría	Se incluye		Es correcto		Observaciones y/o argumentos
		Si	No	Si	No	
<p>Valores Corporativos:</p> <p><i>Ayuda mutua</i> Se basa en la creencia que todas las personas pueden y deben controlar su propio destino.</p> <p><i>Responsabilidad</i> Los miembros asumen la responsabilidad para su cooperativa, su creación y vitalidad continua.</p> <p><i>Democracia</i> Los miembros tienen derecho a participar, ser informados, escuchados e involucrados en la toma de decisiones.</p>	Plantean formas de conducta que deben integrarse en todos los quehaceres del grupo social	X		X		Están expresados de forma tal que son lineamientos para todo los colaboradores de la organización
	Definen la cultura de la organización	X		X		Define los componentes de la cultura organizacional
	Permiten la creación de comportamientos institucionales	X		X		Es la base del comportamiento institucional
	Guían decisiones	X		X		Son base para la toma de decisiones dentro de la organización
	Guían acciones	X		X		Son la base para la ejecución de acciones

<p>Igualdad</p> <p>Los miembros deben asociarse lo más igualitariamente posible, aunque a veces sea, un reto difícil en las grandes cooperativas o en las federaciones de cooperativas.</p>	Guían conductas	X		X	Son la base para la conducta organizacional
	Definen cualidades admirables	X		X	Los valores corporativos son definidos dentro del marco del cooperativismo el cual es admirable a nivel cultural
	Define ¿Quiénes somos?	X		X	Se define a la equidad como una institución cooperativa con sentido social
<p>Equidad</p> <p>Se refiere a la forma en que se trata a los miembros dentro de la cooperativa y a la forma de retribuirles su participación en la cooperativa.</p>	Establecen creencias o filosofías para la toma de decisiones	X		X	Son base para la toma de decisiones dentro de la organización
	<p>Solidaridad</p> <p>La cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros. Es la mera causa y consecuencia de auto ayuda y ayuda mutua, dos de los</p>	Plantean cualidades que ayudan a superar obstáculos	X		X

conceptos fundamentales que son al corazón de la filosofía cooperativa	Plantean virtudes que ayudan a superar obstáculos	X		X		Dentro del cooperativismo se superan los obstáculos con la ayuda mutua y solidaridad entre las cooperativas
--	---	---	--	---	--	---

Nueva Plataforma estratégica

Visión

Ser una de las 10 aseguradoras más importantes y que generen mayor confianza a nivel nacional para el 2025

Misión

Fomentar la cultura de previsión a nivel nacional, mediante el cooperativismo, base de nuestra organización, brindando protección y generando confianza a través de nuestros servicios a personas, familias, bienes y empresas del sector solidario y de los diferentes sectores económicos de nuestra sociedad y al mismo tiempo contribuir al desarrollo económico, cultural y ambiental de Colombia.

Objeto social

La realización de operaciones de seguro y de reaseguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente por la ley.

Objetivos

Sostenibilidad: Fortalecer el patrimonio para generar excedentes y posicionarnos entre las primeras diez aseguradoras.

Excelencia operativa: Avanzar tecnológicamente mejorando procesos a nivel interno generando un servicio de calidad, sobresaliendo en las compañías del sector

Posicionamiento en el Sector Solidario: Consolidar la Compañía como la principal compañía del Sector Solidario, generando programas de bienestar social y apoyando el crecimiento económico del sector a nivel nacional.

Gente Extraordinaria: promover el crecimiento personal y humano de los colaboradores, ayudando a la creación de un grupo de trabajo con sentido social enfocado en el servicio a la comunidad.

Fidelización de Asociados y Clientes: fortalecer la relación entre cliente, proveedores y asociados, a través de un servicio diferenciado, con alta competitividad y manteniendo la promesa de valor a través del tiempo

Impacto social: generar programas ambientales y de servicio social, a través de la fundación, retribuyendo a la sociedad el beneficio obtenido por la compañía.

Valores corporativos

Se considera mantener los mismos valores toda vez que son sobre los que está estructurada la organización

Ayuda mutua: Se basa en la creencia que todas las personas pueden y deben controlar su propio destino.

Responsabilidad: Los miembros asumen la responsabilidad para su cooperativa, su creación y vitalidad continua.

Democracia: Los miembros tienen derecho a participar, ser informados, escuchados e involucrados en la toma de decisiones.

Igualdad: Los miembros deben asociarse lo más igualitariamente posible, aunque a veces sea, un reto difícil en las grandes cooperativas o en las federaciones de cooperativas.

Equidad: Se refiere a la forma en que se trata a los miembros dentro de la cooperativa y a la forma de retribuirles su participación en la cooperativa.

Solidaridad: La cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros. Es la mera causa y consecuencia de auto ayuda y ayuda mutua, dos de los conceptos fundamentales que son al corazón de la filosofía cooperativa.

Transparencia

La compañía brindara conocimiento en sus relaciones con los usuarios basados dentro de los límites de la ley y la reserva empresarial, de toda la información sobre la que se rigen nuestras actuaciones.

Solvencia:

La compañía fortalecerá su parte financiera con resultados sostenibles

Vocación de Servicio

La compañía buscara la permanente excelencia en el desarrollo de las actividades y cuidado a la relación con el cliente.

Política

Se considera manejar las políticas hasta ahora implementadas las cuales se encuentran consignadas en los siguientes documentos:

- Estatutos generales de la Equidad Seguros
- Código de conducta
- Código de buen gobierno
- Políticas para la contratación de proveedores
- Políticas para el cálculo y liberación de reservas
- Código de vestimenta de la Equidad Seguros
- Políticas de cartera

- Políticas de suscripción
- Políticas para el pago de siniestros
- Políticas de intermediación y manejo comercial
- Políticas de exclusividad comercial
- Políticas para el establecimiento de franquicias y delegadas
- Políticas para el manejo de documentos impresos y ahorro de recursos
- Políticas de contratación en recursos humanos
- Código para el manejo de conflictos internos

Principios cooperativos

Se considera mantener los mismos principios toda vez que son la base sobre la cual las cooperativas asociadas de la equidad estructuraron la organización.

Asociación voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Participación económica: Los miembros contribuyen equitativamente y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones,

(incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Educación, entrenamiento e información: Las cooperativas les proporcionan educación y entrenamiento a sus miembros, representantes electos, dirigentes y empleados de modo que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando en conjunto o mediante las estructuras locales, nacionales e internacionales.

Compromiso con la comunidad: Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Objetivos estratégicos

Estos objetivos se plantean con una proyección de 5 años a partir del 2020

Siniestralidad: Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50%.

Rentabilidad del negocio: Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10%.

Participación del mercado: Lograr una participación en el mercado de por lo menos un 5%

Satisfacción de los clientes: Lograr un nivel de satisfacción alto por lo menos en el 85% de los clientes.

Satisfacción laboral: Lograr un ambiente laboral excelente con satisfacción de por lo menos el 95% de los empleados.

Cultura corporativa

Desarrollar estrategias que permitan conformar un equipo altamente calificado, capaz de obtener y compartir conocimiento, que sea competitivo y alineado con los objetivos para lograr excelentes resultados.

Plan estratégico

Dirigido a la empresa La Equidad Seguros C.O 2020 – 2024

El plan que se formula a continuación pretende el logro de la visión establecida en la plataforma estratégica de la empresa La Equidad Seguros C.O. Para tal efecto es indispensable formular el camino que deberá seguirse.

Formulación de estrategias

Estrategia FO

ESTRATEGIAS FO
Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para mejorar la calidad del servicio al cliente en plataformas tecnológicas.
Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para lograr mayor diversificación de productos
Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para generar conciencia ambiental y lograr ser una compañía con sello ambiental.
Incrementar la promoción de productos para reflejar un servicio de calidad en los clientes
Aprovechar la promoción de productos para demostrar la variedad de seguros de la Compañía
Aprovechar la promoción de productos para publicitar las coberturas de los seguros
Aprovechar la promoción de productos para incrementar la incursión en el e-commerce
Aprovechar la promoción de productos para incrementar los pagos a través de las diferentes plataformas
Aprovechar la promoción de productos para lograr mayor interacción con los clientes
Aprovechar la promoción de productos para incrementar la publicidad a través de redes sociales

Aprovechar la promoción de productos para lograr una mayor cultura de aseguramiento en los clientes
Aprovechar la promoción de productos para crear la necesidad de aseguramiento en el estilo de vida de los clientes
Aprovechar la promoción de productos para crear nuevos nichos de mercado gracias al proceso de paz y el posconflicto
Aprovechar la promoción de productos para lograr el sello ambiental colombiano
Aprovechar el conocimiento de condicionados para reflejar un servicio de calidad en los clientes
Incrementar la rentabilidad de las inversiones para lograr mejoramiento en la calidad de los servicios prestados
Aprovechar la rentabilidad de las inversiones para mejorar las alianzas estratégicas
Aprovechar la rentabilidad de las inversiones para lograr mejoras en los negocios a través de los tratados de libre comercio
Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para elevar la calidad del servicio al cliente
Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para lograr mejoras alianzas estratégicas
Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para ser competitivos en los tratados de libre comercio

Estrategia FA

ESTRATEGIAS FA
Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para superar el tiempo de indemnización de la competencia
incrementar los medios de capacitación del recurso humano para un mejor aprovechamiento de cambios en el software de seguros
Incrementar la promoción de productos para reflejar un servicio de calidad en los clientes
Aprovechar la promoción de productos para publicitar las coberturas de los seguros
Aprovechar la promoción de productos para incrementar la incursión en el e-commerce

Aprovechar la promoción de productos para incrementar los pagos a través de las diferentes plataformas
Aprovechar la promoción de productos para lograr competir con seguros de costo inferior
Aprovechar el conocimiento de condicionados para contrarrestar el efecto de seguros más económicos en el mercado
Incrementar la rentabilidad de las inversiones para disminuir los costes del seguro
Aprovechar la rentabilidad de las inversiones para tener respaldo económico en casos de eventuales crisis económicas
Aprovechar la rentabilidad de las inversiones para lograr mayor liquidez a través de las fluctuaciones de las tasas de cambio
Aprovechar la rentabilidad de las inversiones para soportar cambios en las tasas de reaseguro
Aprovechar la rentabilidad de las inversiones para disminuir los efectos negativos de la inflación y la imposición tributaria.
Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para mejorar la eficiencia en los procesos
Aprovechar la cultura de autocontrol para lograr mejores tiempos de indemnización
Aprovechar la cultura de autocontrol para lograr afrontar las crisis económicas

Estrategia DO

ESTRATEGIAS DO
Incrementar el bienestar organizacional para incrementar la cultura de aseguramiento a través de familiares y amigos de los colaboradores
Incrementar el bienestar organizacional para crear cultura de aseguramiento en los jóvenes dentro de las nuevas tendencias en el estilo de vida actual
Incrementar el bienestar organizacional para incentivar el capital intelectual a través de la educación continua en los colaboradores.
Mejorar los planes de marketing para reflejar un servicio de calidad en los clientes
Mejorar los planes de marketing para demostrar la variedad de seguros de la Compañía
Mejorar los planes de marketing para publicitar las coberturas de los seguros
Mejorar los planes de marketing para incrementar la incursión en el e-commerce

Mejorar los planes de marketing para incrementar los pagos a través de las diferentes plataformas
Mejorar los planes de marketing para lograr mayor interacción con los clientes
Mejorar los planes de marketing para incrementar la publicidad a través de redes sociales
Mejorar los planes de marketing para lograr una mayor cultura de aseguramiento en los clientes
Incrementar el desarrollo de canales de venta para aumentar calidad del servicio
Incrementar el desarrollo de canales de venta para generar un incremento en la variedad de seguros de la Compañía
Incrementar el desarrollo de canales de venta para lograr una mejor incursión en el e-commerce
Incrementar el desarrollo de canales de venta para lograr el aprovechamiento de las diferentes plataformas de pago
Incrementar el desarrollo de canales de venta para crear nuevos nichos de mercado gracias al proceso de paz y el posconflicto
Mejorar cumplimiento de metas para mejorar los vínculos con los aliados estratégicos
Mejorar cumplimiento de metas para lograr la liquidez exigida por el ente regulador
Incrementar la captación de negocios para ser competitivos en los tratados de libre comercio
Incrementar la captación de negocios para ampliar las opciones de negociación dentro de los tratados de libre comercio
Incrementar la captación de negocios para aprovechar el tratado de libre comercio y el posconflicto
Incrementar la captación de negocios para lograr ampliar el mercado en nuevos nichos de mercado en diferentes estratos socioeconómicos
Aumentar la capacitación a comerciales para mejorar la calidad del servicio al cliente
Aumentar la capacitación a comerciales para mejorar el estilo de vida de los clientes
Aumentar la capacitación a comerciales para incrementar la incursión en nuevos mercados durante el posconflicto
Aumentar la capacitación a comerciales para generar mayor confianza con los aliados estratégicos

Aumentar la capacitación a comerciales para lograr mayor competitividad dentro de los tratados de libre comercio
Mejorar el mantenimiento del sistema operativo para estar preparados ante posibles cambios en la regulación del sector solidario
Mejorar el mantenimiento del sistema operativo para lograr excelencia en la calidad del servicio
Mejorar el mantenimiento del sistema operativo para prevenir ataques y daños en las estructura informática
Mejorar e implementar el plan de continuidad del negocio para lograr excelencia en la calidad del servicio
Mejorar e implementar el plan de continuidad del negocio para ser competitivos ante eventuales cambios en la regulación de las políticas del sector solidario
Mejorar y ampliar la plataforma estratégica para estar preparados ante posibles cambios en la regulación del sector solidario
Mejorar y ampliar la plataforma estratégica para lograr excelencia en la calidad del servicio
Mejorar y ampliar la plataforma estratégica para mejorar las relaciones con los aliados estratégicos
Mejorar y ampliar la plataforma estratégica para lograr obtener el sello ambiental colombiano.

Estrategia DA

ESTRATEGIAS DA
Incrementar el bienestar organizacional para tener procesos eficientes
Mejorar los planes de marketing para contrarrestar eventuales crisis económicas
Incrementar el desarrollo de canales de venta para mejorar la negociación con los proveedores de servicio
Incrementar el desarrollo de canales de venta para tener mayor opción de inversión ante crisis económicas

Incrementar el desarrollo de canales de venta para contrarrestar una mayor carga tributaria
Incrementar el desarrollo de canales de venta para lograr contrarrestar la migración de personas y capital
Incrementar el desarrollo de canales de venta para maximizar la liquidez exigida por el ente regulador
Mejorar cumplimiento de metas para lograr mejoramiento la eficiencia de los procesos
Mejorar cumplimiento de metas para estar preparados ante crisis económicas
Mejorar cumplimiento de metas para contrarrestar los efectos de la inflación y las cargas tributarias.
Mejorar cumplimiento de metas para obtener la liquidez exigida por el ente regulador
Incrementar la captación de negocios para contrarrestar los efectos de la inflación y las cargas tributarias
Incrementar la captación de negocios para contrarrestar los efectos de la fluctuación en las tasas de cambio
Incrementar la captación de negocios para ser competitivos ante el ingreso de nuevos competidores extranjeros.
Incrementar la captación de negocios para obtener la liquidez necesaria
Aumentar la capacitación a comerciales para mejorar la eficiencia de procesos
Aumentar la capacitación a comerciales para mejor entendimiento de las clausulas por parte de los clientes
Aumentar la capacitación a comerciales para contrarrestar los cambios en el software de seguros.
Mejorar el mantenimiento del sistema operativo para mejorar la eficiencia en los procesos
Mejorar el mantenimiento del sistema operativo para lograr adaptación de posibles cambios en el software de seguros.
Mejorar e implementar el plan de continuidad del negocio para estar preparados ante posibles crisis económicas
Mejorar y ampliar la plataforma estratégica para estar preparados la exigencia de mayor liquidez

Calificación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos Calificados en este cuadro, según su puntaje contribuyen en forma importante al logro de visión Formulada:

No	Calificación de Objetivos Estratégicos		
	Objetivos Estratégico	Calificación	Visión
1	Siniestralidad: Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50%, en comparación al 2019.	2	Ser una de las 10 aseguradoras más importantes y que generen mayor confianza a nivel nacional para el 2025
2	Rentabilidad del negocio: Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10% al finalizar el 2024.	4	
3	Participación del mercado: Lograr una participación en el mercado mínimo del 5%, para los próximos 5 años.	4	
4	Satisfacción de los clientes: Lograr un nivel de satisfacción en clientes del 85%.	4	

5	Satisfacción laboral: Obtener de empleados la calificación de excelencia en satisfacción y ambiente laboral mínima de 95%.	3	
6	Renovación de pólizas: lograr sostenibilidad en la renovación de pólizas entre un 70 y un 95% anual.	4	
7	Tiempo de indemnización: Mejorar los tiempos de respuesta en indemnizaciones por debajo de los 30 días.	4	
8	Rentabilidad del negocio: lograr incremento del 10% la capacitación del personal, finalizado el año 2024.	4	
9	Satisfacción de los clientes: Mantener el número de PQR inferiores a 1,100 y disminuirlas al finalizar el periodo al 50%.	4	
10	Satisfacción laboral: Incrementar el gasto interno al 20% para becas a los colaboradores.	3	

Calificación de Estrategias

En este cuadro se colocaron todos los objetivos Estratégicos Formulados en este trabajo y se relacionaron con las estrategias (FO, FA, DO Y DA) de la equidad seguros.

Calificación de Estrategias			
No	Estrategia	Calificación	Objetivo Estratégico
1	F.A. Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para mejorar la eficiencia en los procesos	4	Siniestralidad: Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50%, en comparación al 2020.
2	F.A Aprovechar la cultura de autocontrol para lograr mejores tiempos de indemnización	3	
3	D.A Mejorar cumplimiento de metas para lograr mejoramiento la eficiencia de los procesos	4	Rentabilidad del negocio: Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10% al finalizar el 2024.
4	D.O Mejorar e implementar el plan de continuidad del negocio para ser competitivos ante eventuales cambios en la regulación de las políticas del sector solidario	3	

5	F.A Incrementar la rentabilidad de las inversiones para disminuir los costes del seguro	4	Participación del mercado: Lograr una participación en el mercado mínimo del 5%, para los próximos 5 años.
6	F.O La implementación de tecnología moderna y actualizada es más confiable en la toma de decisiones contables	4	
7	D.O Mejorar cumplimiento de metas para lograr la liquidez exigida por el ente regulador	3	
8	D.A Buscar los medios para incrementar las acciones.	3	
9	D.A Incrementar el desarrollo de canales de venta para mejorar la negociación con los proveedores de servicio	3	
10	D.O. Buscar alianzas estratégicas con empresas posicionadas a nivel nacional.	4	
11	D.O Mejorar los planes de marketing para incrementar la incursión en el e-commerce	4	

12	F.O Teniendo una buena cobertura nacional fortaleceremos las relaciones y las alianzas con las empresas de otras ciudades	4	
13	D.O Mejorar los planes de marketing para reflejar un servicio de calidad en los clientes	3	Satisfacción de los clientes: Lograr un nivel de satisfacción en clientes del 85%.
14	F.A El Servicio al cliente es indispensable para lograr la fidelidad comercial	4	
15	F.O Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para mejorar la calidad del servicio al cliente	3	
16	D.O Incrementar el desarrollo de canales de venta para aumentar calidad del servicio	2	
17	D.A Diseñar un programa de retención de clientes mostrándoles las garantías y beneficios de la empresa.	2	
18	F.O El servicio al cliente es lo primordial para lograr una buena imagen externa	4	

19	F.O Una buena investigación de mercados nos dirá que buscan los individuos en las aseguradoras	2	
20	F.O Capacitando y actualizando al personal tendremos una mejor cultura de negocios	4	Satisfacción
21	D.O Incrementar el bienestar organizacional para incrementar la cultura de aseguramiento a través de familiares y amigos de los colaboradores	3	laboral: Obtener de empleados la calificación de excelencia en satisfacción y ambiente laboral mínima de 95%.
22	D.A Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.	3	
23	F.O. Aprovechar la promoción de productos para lograr mayor interacción con los clientes	2	Renovación de pólizas: lograr sostenibilidad en la renovación de pólizas entre un 70% y un 95% anual.
24	F.O. Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para elevar la calidad del servicio al cliente	3	
25	D.O. Mejorar los planes de marketing para reflejar un servicio de calidad en los clientes	3	

26	D.A. Aumentar la capacitación a comerciales para mejor entendimiento de las clausulas por parte de los clientes	3	
27	F.O. Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para elevar la calidad del servicio al cliente	4	Tiempo de indemnización: Mejorar los tiempos de respuesta en indemnizaciones por debajo de los 30 días.
28	F.A. Aprovecha el tiempo en pagos de siniestros para mejorar la eficiencia en los procesos	4	
29	D.A Mejorar cumplimiento de metas para lograr mejoramiento la eficiencia de los procesos	4	Rentabilidad del negocio: lograr incremento del 10% la capacitación del personal, finalizado el año 2024.
30	D.O Mejorar e implementar el plan de continuidad del negocio para ser competitivos ante eventuales cambios en la regulación de las políticas del sector solidario	3	
31	F.A Incrementar la rentabilidad de las inversiones para disminuir los costes del seguro	4	
32	F.O La implementación de tecnología moderna y actualizada es	4	

	más confiable en la toma de decisiones contables		
33	D.O Mejorar cumplimiento de metas para lograr la liquidez exigida por el ente regulador	3	
34	D.O Mejorar los planes de marketing para reflejar un servicio de calidad en los clientes	3	Satisfacción de los clientes: Mantener el número de PQR
35	F.A El Servicio al cliente es indispensable para lograr la fidelidad comercial	4	inferiores a 1,100 y disminuirlas al finalizar el periodo al
36	F.O Aprovechar los medios de capacitación del recurso humano para mejorar la calidad del servicio al cliente	3	50%.
37	D.O Incrementar el desarrollo de canales de venta para aumentar calidad del servicio	2	
38	D.A Diseñar un programa de retención de clientes mostrándoles las garantías y beneficios de la empresa.	2	

39	F.O El servicio al cliente es lo primordial para lograr una buena imagen externa	4	
40	F.O Una buena investigación de mercados nos dirá que buscan los individuos en las aseguradoras	2	
41	F.O Capacitando y actualizando al personal tendremos una mejor cultura de negocios	4	Satisfacción laboral: Incrementar el gasto interno al 20% para becas a los colaboradores.
42	D.O Incrementar el bienestar organizacional para incrementar la cultura de aseguramiento a través de familiares y amigos de los colaboradores	3	
43	D.A Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.	3	

Matriz FODA La Equidad Seguros

Se representa gráficamente la matriz FODA ó DOFA de la Equidad Seguros incluyendo las mismas Fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas de los respectivos diagnósticos tanto internos como externos.

 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO EQUIDAD SEGUROS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>-Captación del recurso humano -Perfiles de los cargos -Pruebas de ingreso -Capacitación interna -Comunicaciones internas -Cálculo Salarial Bienestar -organizacional</p> <p>Tiempo en Resolución y Pago de Siniestros Evaluación de Siniestralidad por Cuentas Servicio al cliente Agilidad en el análisis de Reclamaciones</p> <p>-Desarrollos de planes de marketing -Promoción de productos -Desarrollo de canales de venta -Estudios de mercado Cálculo de P y G de la Compañía Política de Gastos Internos Desembolso de Pagos por Siniestros Rentabilidad de las Inversiones Liquidez de la Compañía Manejo de Reservas Proyección del Presupuesto Comercial Cumplimiento de Metas Seguimiento de Cuentas Captación de Nuevos Negocios Conocimiento de Condicionados</p> <p>Mantenimiento de Servidores a nivel Nacional</p> <p>Calidad del Servicio Oportunidad de Respuesta a Clientes Manejo de PQR's Control de Proveedores</p>	<p>Publicidad Impulso de marca</p> <p>Políticas de Pago y Cobranzas Liberación de Reserva Cálculo de la Reserva Aplicación de Pagos Cancelaciones automáticas Capacidad de Endeudamiento Pagos de Pasivos Manejo de Estados Financieros Impulso de nuevos Productos. Manejo de Recobros Convenio de Coaseguro Seguimiento de la rentabilidad de las cuentas Desarrollo y actualización de Clausulados Capacitación a Comerciales</p> <p>Mantenimiento del Sistema Operativo Mantenimiento del Plan de Continuidad Desarrollo de Productos en el Sistema Verificación del Funcionamiento del Sistema por Áreas Corrección de Contingencias Integración de Sistemas Alternativos (Proveedores) Modificación de Productos Existentes en Sistema Revisión continua de Clausulados Colaboración en los Procesos de Recobro</p>
AMENAZAS	<p>-Crisis Económica Mundial -Tasas de Cambio -Incremento de Tasas de Reaseguro -Inflación Precio del Petróleo.</p> <p>-Actualización de Software de Seguros Criptomonedas -Migración. -Acuerdo de paz. -Pos conflicto.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Entraremos al Comercio electrónico Modernizando los equipos e implementando sistemas tecnológicos y APP</p> <p>La Investigación de Mercados nos da la posibilidad de lograr Alianza con grandes plataformas</p> <p>El Servicio al cliente es indispensable para lograr la fidelidad comercial</p> <p>La actualización estados normas Internacionales ANIF permitirán la implementación de franquicias.</p> <p>Los sistemas de información nos ayudaran a entender las normas establecidas por la superintendencia financiera de Colombia..</p> <p>Los estados financieros de los individuos determinan el potencial asegurador</p> <p>De acuerdo a la dirección que le demos a la empresa minimizaremos la usencia de objetivos definidos</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Diseñar un programa de retención de clientes mostrándoles las garantías y beneficios de la empresa.</p> <p>Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.</p> <p>Buscar los medios para incrementar las acciones.</p> <p>Surgiendo nuevas empresas la competitividad, nos ayudara a diferenciarnos de los demás siendo únicos en los servicios que brindamos.</p>
	OPORTUNIDADES	<p>-Tratados de Libre Comercio -Carga tributaria -Seguridad Informática -E-Commerce -Medios de Pago Interactivos -Interacción con el Cliente -Redes Sociales -Cultura de Aseguramiento -Nivel de Ingresos -Estilo de Vida Nivel de Educación -Aumento de acciones -exigidas -Políticas de Inversión -Extranjera -Exigencia de Mayor -Liquidez Políticas para el -Sector Solidario -Regulación de Emisiones -Gestión de Residuos -Uso de Materiales -Reciclables -Contribución al Medio -Ambiente Sello Ambiental -Colombiano</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Capacitando y actualizando al personal tendremos una mejor cultura de negocios</p> <p>La implementación de tecnología moderna y actualizada es más confiable en la toma de decisiones contables</p> <p>Una buena investigación de mercados nos dirá que buscan los individuos en las aseguradoras</p> <p>La información financiera de los individuos, nos determina la economía de la población.</p> <p>Teniendo una buena cobertura nacional fortaleceremos las relaciones y las alianzas con las empresas de otras ciudades</p> <p>El servicio al cliente es lo primordial para lograr una buena imagen externa</p> <p>Una organización interna demuestra su efectividad laboral</p>

Figura 2: Matriz DOFA para La Equidad Seguros

Formulación de metas

Para la formulación de metas se debe tener en cuenta los objetivos estratégicos planteados en la plataforma estratégica, los cuales son proyectados para un periodo de 5 años, de esta forma sobre ellos se plantearan las metas a seguir:

Objetivos estratégicos

Siniestralidad: Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50%.

Rentabilidad del negocio: Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10%.

Participación del mercado: Lograr una participación en el mercado de por lo menos un 5%

Satisfacción de los clientes: Lograr un nivel de satisfacción alto por lo menos en el 85% de los clientes.

Satisfacción laboral: Lograr un ambiente laboral excelente con satisfacción de por lo menos el 95% de los empleados

Metas perspectiva: Financiera					
Objetivo estratégico	Siniestralidad: Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50% anual, en comparación con el año 2020				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Porcentaje de siniestralidad	Porcentaje de siniestralidad	Porcentaje de siniestralidad	Porcentaje de siniestralidad	Porcentaje de siniestralidad
Escala	49%	49%	48%	49%	48%
Norma	Porcentaje de siniestralidad obtenido al dividir el valor de los siniestros pagados y reservados sobre el total	Porcentaje de siniestralidad obtenido al dividir el valor de los siniestros pagados y reservados sobre el total	Porcentaje de siniestralidad obtenido al dividir el valor de los siniestros pagados y reservados sobre el total	Porcentaje de siniestralidad obtenido al dividir el valor de los siniestros pagados y reservados sobre el total	Porcentaje de siniestralidad obtenido al dividir el valor de los siniestros pagados y reservados sobre el total

	de las primas emitidas al finalizar el año contable	de las primas emitidas al finalizar el año contable	de las primas emitidas al finalizar el año contable	de las primas emitidas al finalizar el año contable	de las primas emitidas al finalizar el año contable
Plazo	31 /diciembre				

Metas perspectiva: Financiera					
Objetivo estratégico	Rentabilidad del negocio: Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10% al finalizar el 2024				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Indicador de utilidad	Indicador de utilidad	Indicador de utilidad	Indicador de utilidad	Indicador de utilidad
Escala	1%	2%	3%	2%	2%
Norma	Porcentaje de utilidad obtenido al finalizar el periodo contable	Porcentaje de utilidad obtenido al finalizar el periodo contable	Porcentaje de utilidad obtenido al finalizar el periodo contable	Porcentaje de utilidad obtenido al finalizar el periodo contable	Porcentaje de utilidad obtenido al finalizar el periodo contable
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: Financiera					
Objetivo estratégico	Participación del mercado: Lograr incremento en la participación en el mercado mínimo del 5%, para los 5 próximos años.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Participación del mercado	Participación del mercado	Participación del mercado	Participación del mercado	Participación del mercado
Escala	0.60%	1.0%	1.30%	1.1%	1.00%
Norma	Aumento con relación al año anterior del porcentaje de participación del mercado del total de	Aumento del porcentaje de participación del mercado del total de las compañías a	Aumento del porcentaje de participación del mercado del total de las compañías a	Aumento del porcentaje de participación del mercado del total de las compañías a	Aumento del porcentaje de participación del mercado del total de las compañías a

	las compañías a nivel nacional	nivel nacional	nivel nacional	nivel nacional	nivel nacional
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: del cliente					
Objetivo estratégico	Satisfacción de los clientes: Alcanzar un nivel de satisfacción en clientes del 85%.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente
Escala	60%	65%	70%	80%	85%
Norma	Porcentaje de satisfacción del 100% de los clientes encuestados	Porcentaje de satisfacción del 100% de los clientes encuestados	Porcentaje de satisfacción del 100% de los clientes encuestados	Porcentaje de satisfacción del 100% de los clientes encuestados	Porcentaje de satisfacción del 100% de los clientes encuestados
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: del cliente					
Objetivo estratégico	Renovación de pólizas: lograr sostenibilidad en la renovación de pólizas entre un 70 y un 95% anual.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Renovaciones anuales	Renovaciones anuales	Renovaciones anuales	Renovaciones anuales	Renovaciones anuales
Escala	70%	75%	80%	85%	95%
Norma	Porcentaje de pólizas renovadas al finalizar el periodo contable	Porcentaje de pólizas renovadas al finalizar el periodo contable	Porcentaje de pólizas renovadas al finalizar el periodo contable	Porcentaje de pólizas renovadas al finalizar el periodo contable	Porcentaje de pólizas renovadas al finalizar el periodo contable
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: del proceso interno					
Objetivo estratégico	Siniestralidad: Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50% anual, con respecto al año anterior.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas
Escala	48%	42%	39%	34%	30%
Norma	Porcentaje de negocios suscritos con siniestralidad superior al 50%	Porcentaje de negocios suscritos con siniestralidad superior al 50%	Porcentaje de negocios suscritos con siniestralidad superior al 50%	Porcentaje de negocios suscritos con siniestralidad superior al 50%	Porcentaje de negocios suscritos con siniestralidad superior al 50%
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: del proceso interno					
Objetivo estratégico	Rentabilidad del negocio: Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10% al finalizar el 2024				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas	Suscripción de pólizas
Escala	1%	2%	1,5%	2,5%	3%
Norma	Incremento en el porcentaje de rentabilidad de las pólizas suscritas durante el año con respecto al año anterior	Incremento en el porcentaje de rentabilidad de las pólizas suscritas durante el año con respecto al año anterior	Incremento en el porcentaje de rentabilidad de las pólizas suscritas durante el año con respecto al año anterior	Incremento en el porcentaje de rentabilidad de las pólizas suscritas durante el año con respecto al año anterior	Incremento en el porcentaje de rentabilidad de las pólizas suscritas durante el año con respecto al año anterior
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: del proceso interno					
Objetivo estratégico	Participación del mercado: Lograr una participación en el mercado de por lo menos un 5%				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Incremento de ventas	Incremento de ventas	Incremento de ventas	Incremento de ventas	Incremento de ventas
Escala	0,6%	0,9%	1,1%	1,3%	1,2%
Norma	Porcentaje del incremento anual de las ventas al finalizar el periodo contable	Porcentaje del incremento anual de las ventas al finalizar el periodo contable	Porcentaje del incremento anual de las ventas al finalizar el periodo contable	Porcentaje del incremento anual de las ventas al finalizar el periodo contable	Porcentaje del incremento anual de las ventas al finalizar el periodo contable
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: del proceso interno					
Objetivo estratégico	Tiempo de indemnización: Mejorar los tiempos de respuesta en indemnizaciones por debajo de los 30 días.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Tiempo de indemnización	Tiempo de indemnización	Tiempo de indemnización	Tiempo de indemnización	Tiempo de indemnización
Escala	30 días	25 días	20 días	15 días	10 días
Norma	Número de días promedio en culminar el proceso de indemnización	Número de días promedio en culminar el proceso de indemnización	Número de días promedio en culminar el proceso de indemnización	Número de días promedio en culminar el proceso de indemnización	Número de días promedio en culminar el proceso de indemnización
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: del proceso interno					
Objetivo estratégico	Satisfacción laboral: Obtener de empleados la calificación de excelencia en satisfacción y ambiente laboral mínima de 95%.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Porcentaje de rotación	Porcentaje de rotación	Porcentaje de rotación	Porcentaje de rotación	Porcentaje de rotación
Escala	12%	10%	8%	6%	4%
Norma	Porcentaje de rotación promedio de empleados durante el año	Porcentaje de rotación promedio de empleados durante el año	Porcentaje de rotación promedio de empleados durante el año	Porcentaje de rotación promedio de empleados durante el año	Porcentaje de rotación promedio de empleados durante el año
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: de formación y crecimiento					
Objetivo estratégico	Rentabilidad del negocio: lograr incremento del 10% la capacitación del personal, finalizado el año 2024.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Capacitación del personal	Capacitación del personal	Capacitación del personal	Capacitación del personal	Capacitación del personal
Escala	1%	2%	2%	2%	3%
Norma	Aumento del porcentaje de colaboradores capacitado en seguros con relación al año anterior	Aumento del porcentaje de colaboradores capacitado en seguros con relación al año anterior	Aumento del porcentaje de colaboradores capacitado en seguros con relación al año anterior	Aumento del porcentaje de colaboradores capacitado en seguros con relación al año anterior	Aumento del porcentaje de colaboradores capacitado en seguros con relación al año anterior
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: de formación y crecimiento					
Objetivo estratégico	Satisfacción de los clientes: Mantener el número de PQR inferiores a 1,100 y disminuirlas al finalizar el periodo al 50%				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Radicación de PQR's	Radicación de PQR's	Radicación de PQR's	Radicación de PQR's	Radicación de PQR's
Escala	1100	950	800	650	500
Norma	Numero de PQR's radicadas durante el año relacionadas con la atención en las áreas	Numero de PQR's radicadas durante el año relacionadas con la atención en las áreas	Numero de PQR's radicadas durante el año relacionadas con la atención en las áreas	Numero de PQR's radicadas durante el año relacionadas con la atención en las áreas	Numero de PQR's radicadas durante el año relacionadas con la atención en las áreas
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Metas perspectiva: de formación y crecimiento					
Objetivo estratégico	Satisfacción laboral: Incrementar el gasto interno al 20% para becas a los colaboradores.				
Años	2020	2021	2022	2023	2024
Atributo	Plan de becas para colaboradores	Plan de becas para colaboradores	Plan de becas para colaboradores	Plan de becas para colaboradores	Plan de becas para colaboradores
Escala	10%	13%	15%	17%	20%
Norma	Porcentaje del gasto interno destinado para el plan de becas	Porcentaje del gasto interno destinado para el plan de becas	Porcentaje del gasto interno destinado para el plan de becas	Porcentaje del gasto interno destinado para el plan de becas	Porcentaje del gasto interno destinado para el plan de becas
Plazo	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre	31 /diciembre

Plan financiero o de inversión

Plan financiero o de inversión						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Siniestralidad: Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50% anual, en comparación con el año 2020.	Disminuir el porcentaje de siniestralidad al finalizar el periodo contable	Revisión exhaustiva de todas las cuentas con alta siniestralidad	% de cuentas no renovadas por alta siniestralidad	30 de diciembre de 2020	Humano Tecnológico Económico	Gerencia técnica Gerencia de indemnizaciones
		Incrementar filtros para la suscripción de pólizas	número de pólizas suscritas por dirección general	30 de diciembre de 2020	Humano Tecnológico Económico	Gerencia de talento humano Gerencia técnica Gerencia financiera
		Disminuir tasas para negocios con baja siniestralidad	% cancelaciones	30 de diciembre de 2020	Humano Tecnológico Económico	Gerencia comercial Gerencia técnica Gerencia de actuario
Rentabilidad del negocio: Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10% al finalizar el 2024	Aumentar el % de utilidad durante el periodo contable	Incrementar el % de pólizas suscritas con excelente siniestralidad	% de siniestralidad de cada negocio nuevo suscrito durante el año contable	30 de diciembre de 2020	Humano Tecnológico Económico Financiero	Gerencia comercial Gerencia técnica Gerencia financiera Gerencia de mercadeo
		Disminuir el % del gasto interno	Reducción del % de gasto interno Margen de contribución Endeudamiento: pasivo total con terceros/ activo total	30 de diciembre de 2020	Financieros Técnicos	Gerencia actuario Gerencia financiera Gerencia técnica
		Disminuir comisiones para pólizas con	% de comisión para pólizas con	30 de diciembre de 2020	Humano Financiero	Gerencia comercial Gerencia técnica

		siniestralidad elevada	siniestralidad sobre el 35%			Gerencia financiera
		Aumentar la calificación financiera de la compañía a AA	Calificación Financiera generada por la calificadora contratada	31 enero de 2021	Humano Financiero	Gerencia comercial Gerencia técnica Gerencia financiera
Satisfacción de los clientes: Alcanzar un nivel de satisfacción en clientes del 85%.	Disminuir el tiempo promedio de indemnización	Implementar gestión documental vía correo electrónico	% de radicación de documentos vía correo electrónicos	Ultimo día hábil del mes	Humano Técnico	Gerencia de indemnizaciones Gerencia de mercadeo
		Aumentar la gestión de analistas	% de solicitudes confirmadas al mes con respecto al mes anterior	Ultimo día hábil del mes	Humano Técnico	Gerencia de indemnizaciones Gerencia de mercadeo

Plan de negocios o crecimiento y expansión

Plan de negocios o crecimiento y expansión						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Participación del mercado: Lograr incrementar la participación en el mercado mínimo del 5%, para los próximos 5 años.	Aumentar el porcentaje de participación del mercado	Realizar campañas de marketing mix entre los diferentes ramos de la compañía	Incremento de ventas en el periodo	31 de diciembre de 2020	Humano Tecnológico	Gerencia comercial Gerencia técnica Gerentes de agencias.
		Hacer campañas de penetración de mercado en las diferentes cooperativas asociadas	Numero de nuevos clientes pertenecientes a las cooperativas asociadas	31 de diciembre de 2020	Humano Tecnológico	Gerencia comercial Gerencia técnica Gerentes de agencias
		Aumentar el número de cooperativas asociadas	Numero de cooperativas asociadas al finalizar al año	30 de diciembre de 2020	Financiero Humano Técnico	Gerencia comercial Gerencia técnica Gerencia financiera Gerencia de actuaria
		Realizar seguimiento de negocios no ganados y verificar las causas	Variación de negocios perdidos durante la vigencia	30 de diciembre de 2020	Financiero Humano Técnico	Gerencia técnica Gerencia comercial

Plan de marketing

Plan de Marketing						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Participación del mercado: Lograr incrementar la participación en el mercado mínimo del 5%, para los próximos 5 años.	Aumentar las pólizas renovadas al finalizar el año	Campaña de fidelización de clientes	% de renovación de pólizas	30 de diciembre de 2020	Humano económico Financiero Técnico	Gerencia de mercadeo Gerencia técnica
		Disminuir las tasas para pólizas con excelente siniestralidad	Satisfacción del 60% en clientes	Anual	Humano económico Financiero Técnico	Gerencia de mercadeo Gerencia técnica Gerencia de actuaria
Satisfacción de los clientes: Alcanzar un nivel de satisfacción en clientes del 85%.	Medir la satisfacción del 60% de los clientes	Realizar encuestas telefónicas para los clientes actuales	Porcentaje de encuestas efectivas sobre el total de las llamadas	Ultimo día hábil del mes	económico Humano	Gerencia de mercadeo call center
		Realizar encuestas físicas dentro de las agencias	Porcentaje de encuestas realizadas sobre el total de visitas de clientes en las agencias	Ultimo día hábil del mes	económico Humano Técnico	Gerencia de mercadeo Gerencia de las agencias
		Realizar encuestas físicas al momento de finalizar la	Porcentaje de encuestas realizadas sobre el total de	Ultimo día hábil del mes	Será labor de los analista de indemnizaciones	Gerencia comercial Gerencia de indemnizaciones

		indemnización	clientes indemnizados			
--	--	---------------	-----------------------	--	--	--

Plan de formación

Plan de formación						
Objetivo estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Recursos	Responsable
Capacitación del personal: lograr incremento del 10% la capacitación del personal, finalizado el año 2024	Aumentar el porcentaje de colaboradores capacitados en seguros durante el año	Capacitar a los colaboradores en temas de servicio al cliente	Variación porcentual de trabajadores capacitados con relación al periodo anterior. Formula: (# de personas capacitadas este año – # de personas capacitadas el año anterior) / # de personas capacitadas este año	30 de diciembre de 2020	Recurso humano y disponibilidad de tiempo de los empleados	Gerencia de talento humano
		Capacitación al área comercial sobre clausulados y procesos de indemnización	Variación porcentual de trabajadores capacitados con relación al periodo anterior. Formula: (# de personas capacitadas este año – # de personas capacitadas el año	30 de diciembre de 2020	Será labor de la gerencia técnica y la gerencia de intermediación	Gerencia de talento humano Gerencia técnica Gerencia de intermediación

			anterior) / # de personas capacitadas este año 100% de los intermediarios capacitados			
Satisfacción de los clientes: Mantener el número de PQR inferiores a 1,100 y disminuirlas al finalizar el periodo al 50%	Disminuir el número de PQR's radicadas durante el año	Resolver los inconvenientes de los clientes directamente en las oficinas o telefónicamente e evitando al máximo posible que se llegue a la radicación de PQR's en el sistema	Porcentaje de variación de PQR's radicadas en el años con relación al año anterior Formula: (# de PQR's radicadas este año – # de PQR's radicadas el año anterior) / # de PQR's radicadas este año	30 de diciembre de 2020	Asistencia del personal a cargo de servicio al cliente y personal de atención telefónica debidamente capacitado	Gerencia de servicio al cliente y talento humano
Satisfacción laboral: Incrementar el gasto interno al 20% para becas a los colaboradores.	Aumentar la inversión en becas para educación de los colaboradores	Aumentar la partida presupuestal progresivamente cada año de acuerdo a las ganancias obtenidas, con el fin de elevar la capacitación profesional de los colaboradores,	Porcentaje del ingreso anual destinado al plan de becas interno	30 de diciembre de 2020	Se necesitan recursos financieros y aumento en la venta de pólizas	Recursos humanos Gerencia financiera

No se desarrolla plan de internacionalización toda vez que el flujo de caja, liquidez y patrimonio actual de la compañía es insuficiente para ingresar al mercado de otro país se debe tener una mayor solidez para planear una expansión a nivel internacional

Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

Balanced Score Card – BSC o Cuadro de Mando Integral - CMI Equidad Seguros (2020 – 2024)								
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Medida	Meta para cada año				
				2020	2021	2022	2023	2024
Financiera	Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50% anual, en comparación con el año 2020.	Porcentaje de siniestralidad anual	Valor de siniestros pagados más la reserva / valor de primas emitidas X 100	49%	49%	48%	49%	48%
	Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10%, al finalizar el 2024.	Porcentaje de utilidad obtenido al finalizar el periodo contable	Porcentaje entre la división del valor de la utilidad dividido sobre el valor de las primas recaudadas X 100	1%	2%	3%	2%	2%
	Lograr incremento en la participación en el mercado mínimo del 5%, para los 5 próximos años.	porcentaje de participación del mercado del total de las compañías a nivel nacional	Porcentaje obtenido del resultado de dividir las primas emitidas por la compañía durante el año dividido sobre el total de primas emitidas por el mercado a nivel nacional X 100	0.60%	1.0%	1.30%	1.10%	1.00%
Del cliente	Alcanzar un nivel de satisfacción en	Porcentaje de satisfacción del 100% de	Porcentaje de encuestas calificadas	60%	65%	70%	80%	85%

	clientes del 85%.	los clientes encuestados	con excelente sobre el total de las encuestas realizadas X 100					
	Lograr sostenibilidad en la renovación de pólizas entre un 70 y un 95% anual.	Porcentaje de pólizas renovadas al finalizar el periodo contable	Número de pólizas renovadas dividido el número de pólizas vigentes a la misma fecha del año anterior X 100	70%	75%	80%	85%	95%
Del proceso interno	Mantener los índices de siniestralidad por debajo del 50% anual, con respecto al año anterior.	Porcentaje de negocios suscritos con siniestralidad superior al 50%	Número de pólizas con siniestralidad inferior al 50% dividido el número de pólizas vigentes X 100	48%	42%	39%	34%	30%
	Lograr un margen de rentabilidad en las cuentas iguales o superiores al 10% al finalizar el 2024	Incremento en el porcentaje de rentabilidad de las pólizas suscritas durante el año con respecto al año anterior	Variación entre el número de #pólizas con utilidad superior al 10% del año vigente - #pólizas con utilidad superior al 10% del año anterior / #pólizas con utilidad superior al 10% del año vigente	1%	2%	1.5%	2.5%	3%
	Lograr una participación en el mercado de	Porcentaje del incremento anual de las ventas al	Variación entre el número de #pólizas	0,6%	0,9%	1,1%	1,3%	1,2%

	por lo menos un 5%	finalizar el periodo contable	ventas en el año vigente - #pólizas vendidas en el año anterior / #pólizas vendidas en el año vigente					
	Mejorar los tiempos de respuesta en indemnizaciones por debajo de los 30 días.	Número de días promedio en culminar el proceso de indemnización	Días transcurridos desde la radicación del siniestro hasta la respuesta de la compañía o pago del siniestro	30 días	25 días	20 días	15 días	10 días
	Obtener de empleados la calificación de excelencia en satisfacción y ambiente laboral mínima de 95%.	Porcentaje de rotación promedio de empleados durante el año	Número de empleados que han renunciado durante el año dividido el total de los empleados X 100	12%	10%	8%	6%	4%
De formación y crecimiento	Lograr incremento del 10% la capacitación del personal, finalizado el año 2024.	Porcentaje de empleados capacitados en seguros al finalizar el año	# de empleados capacitados dividido el total de los empleados X 100	1%	2%	2%	2%	3%
	Mantener el número de PQR inferiores a 1,100 y disminuirlas al finalizar el periodo al 50%	Numero de PQR's radicadas durante el año relacionadas con la atención en las áreas	Numero de PQR's radicadas durante el año	1100	950	800	650	500
	Incrementar el gasto interno al 20% para becas	Porcentaje del gasto interno destinado para	Total de las primas emitidas	10%	13%	15%	17%	20%

	a los colaboradores.	el plan de becas	durante el años dividido el valor destinado para el pago de becas X 100					
--	-------------------------	---------------------	--	--	--	--	--	--

Mapa estratégico La Equidad seguros

<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <p><u>Perspectivas</u></p>	
<p>Financiera</p>	
<p>Cliente</p>	
<p>Proceso Interno</p>	
<p>Formación y Crecimiento</p>	

Figura 3: Mapa estratégico para La Equidad Seguros

Bibliografía

FASECOLDA (2020). Indicadores de gestión. Recuperado de:

<https://fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/indicadores-de-gestion/>

Fernández, R. C. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. (Spanish). *Acimed*, 15(6), 1.

Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=27171229&lang=es&site=eds-live>

Gan, F., & Triginé, J. (2012). Cuadro de mando integral. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=11038675&p00=cuadro+mando+integral>

La Equidad Seguros O.C. “Principios y valores cooperativos.”

<http://www.laequidadseguros.coop/la-equidad/nuestra-entidad/principios-y-valores> (visitado abril 11, 2018).

La Equidad Seguros O.C. (2016). Estrategia corporativa

La Equidad Seguros O.C. (2018) Estados financieros

Martínez, E. B. (2011). Una herramienta efectiva, pero exigente. (Spanish). *Debates IESA*, 16(3), 65-68. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=72954706&lang=es&site=eds-live>

Sánchez, L. (2016). Manual para Elaboración de Planes Estratégicos. Bogotá, D.C., CO. UNAD

(Pp. 4 - 21). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/9612>

Torres, Z. (2014) Administración estratégica. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria.

Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?>