

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 111, ISSN: 0124-8219  
Septiembre de 2011

## Turbulencia empresarial en Colombia: sector de seguros

Natalia Malaver R.  
Rodrigo Rodríguez F.  
Camila Segura R.  
Carolina Velandia A.  
Hugo Alberto Rivera R.



**Turbulencia empresarial en Colombia:  
sector de seguros**

Documento de investigación No. 111

Natalia Malaver R.  
Rodrigo Rodríguez F.  
Camila Segura R.  
Carolina Velandia A.  
Hugo Alberto Rivera R.

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)  
Línea de Investigación: Estrategia

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2011

Turbulencia empresarial en Colombia: sector de seguros / Natalia Malaver R...[et al.]  
—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.  
42 p.: cuadros (Documento de Investigación; 111)  
ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Compañías de seguros - Colombia  
– Estudio de casos / Planificación empresarial – Colombia / I. Malaver R., Natalia / II.  
Rodríguez F., Rodrigo / III. Segura R., Camila / IV. Velandia A., Carolina / V. Rivera R.,  
Hugo Alberto / VI. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de  
Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Grupo  
de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Línea de investigación : Estrategia.

658.835 SCDD 20

Natalia Malaver R.  
Rodrigo Rodríguez F.  
Camila Segura R.  
Carolina Velandia A.  
Hugo Alberto Rivera R.

Corrección de estilo  
Andrés Cote

Diagramación  
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en  
ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción  
total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Septiembre de 2011  
Hecho en Colombia  
*Made in Colombia*

## Contenido

1. Introducción .....	5
2. Caracterización del sector .....	6
2.1 Historia del sector .....	6
2.2 Descripción de las empresas analizadas.....	7
3. Análisis de turbulencia.....	13
3.1 El concepto de turbulencia.....	13
3.2 El sector asegurador y la turbulencia .....	15
3.3 El sector enfrentando la turbulencia .....	19
4. Análisis estratégico .....	22
4.1 Análisis de hacinamiento .....	22
4.2 Panorama competitivo.....	32
Referencias .....	40

## Índice

### Gráficos

Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2006-2010 .....	24
Gráfico 2. Gráfico radial del sector año 2006 .....	25
Gráfico 3. Gráfico radial del sector año 2007 .....	25
Gráfico 4. Gráfico radial del sector año 2008 .....	26
Gráfico 5. Gráfico radial del sector año 2009 .....	26
Gráfico 6. Gráfico radial del sector año 2010 .....	27

### Tablas

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia .....	14
Tabla 2. Turbulencia en el sector asegurador .....	19
Tabla 3. ROA sectorial 2006-2010 .....	23
Tabla 4. Indicadores estadísticos del sector de seguros, 2006-2010 .....	23
Tabla 5. Zona de desempeño en el sector asegurador 2006-2010 .....	28
Tabla 6. Hacimiento cualitativo .....	29
Tabla 7. Panorama competitivo .....	34
Tabla 8. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible 2006-2010.....	37
Tabla 9. Índice de erosión de la estrategia 2006-2010 .....	38
Tabla 10. Índice de erosión de la estrategia 2006-2010 .....	39

# Turbulencia empresarial en Colombia: sector de seguros

Natalia Malaver R.\*  
Rodrigo Rodríguez F.\*\*  
Camila Segura R.\*\*\*  
Carolina Velandia A.\*\*\*\*  
Hugo Alberto Rivera R.\*\*\*\*\*

## 1. Introducción

En el año 2010, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario puso en marcha un proyecto de investigación donde se exploraba el fenómeno de la turbulencia empresarial. En este momento han sido publicados más de 15 documentos donde se realiza la descripción de lo ocurrido en igual número de sectores. En este número se realiza un análisis del sector asegurador, actividad empresarial que contribuye de manera significativa a la economía del país. El trabajo ha sido realizado de manera conjunta por los profesores Natalia Malaver y Hugo Rivera de la asignatura Estrategia de empresa I, con estudiantes del pregrado de la Facultad, quienes se motivaron por encontrar respuestas a la forma como algunas empresas del sector enfrentan la turbulencia sectorial.

La estructura del documento incluye una breve descripción del sector; luego un análisis de la turbulencia, y un estudio sectorial realizado aplicando la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE) desarrollada por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

---

\* Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario, y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de dicha institución. Estudiante del Doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. [nathmalaver@gmail.com](mailto:nathmalaver@gmail.com)

\*\* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. [rodriguez.rodrigo@ur.edu.co](mailto:rodriguez.rodrigo@ur.edu.co)

\*\*\* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. [segura.camila@ur.edu.co](mailto:segura.camila@ur.edu.co)

\*\*\*\* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. [velandia.carolina@ur.edu.co](mailto:velandia.carolina@ur.edu.co)

\*\*\*\*\* Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. [hugo.rivera@urosario.edu.co](mailto:hugo.rivera@urosario.edu.co)

## 2. Caracterización del sector

En esta sección se hace una breve descripción de la historia de la actividad aseguradora en Colombia; posteriormente, se realiza un análisis más detallado de las empresas Suramericana de Seguros, Liberty Seguros, Aseguradora Solidaria y Seguros Bolívar.

### 2.1 Historia del sector

El sector asegurador en Colombia se remonta al siglo XIX con la creación de la Compañía de Seguros de Colombia en 1874. A partir de ese momento comienzan a expedirse pólizas de transporte e incendios. La compañía no fue ajena a las dificultades, los conflictos internos y las guerras presentadas en Colombia en el siglo XIX, que afectaron sus utilidades, y no fue hasta 1903, cuando se dio fin a este conflicto, que la empresa empezó a despegar con el desarrollo de los seguros de vida. En 1901 se crea la Sociedad de Seguros de Vida.

En el siglo XX, hacia el año de 1927, se expide la Ley 105 donde se estipula que la actividad aseguradora será regulada por la Superintendencia Bancaria. Posteriormente, se crea Seguros Bolívar en 1939, y unos años después, en 1944, la Suramericana de Seguros. Tras la aparición de estas dos importantes empresas, un gran número de aseguradoras, —principalmente de capital nacional— han podido subsistir gracias a la disposición de controles estrictos.

En 1976 se creó la Unión de Aseguradores Colombianos, la cual reunió a las compañías aseguradoras para convertirse en un gremio unido y fuerte. En 1997, su denominación cambió a Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), la cual agrupa a compañías de seguros, de reaseguros y a las sociedades de capitalización en Colombia. Esta entidad analiza y recolecta estadísticas generales y específicas del sector para impulsar la cultura de seguros y la modernización de la industria. La federación hace seguimiento de los proyectos de ley que se tramitan en el Congreso de la República y que tienen incidencia en el sector, al mismo tiempo que brinda asesorías

económicas, jurídicas y técnicas a sus asociados. Fasecolda también se dedica a conocer y entender el empleo generado, y aquellos factores adicionales que le agregan valor a la generación de trabajo en el sector asegurador colombiano.

## 2.2 Descripción de las empresas analizadas

A continuación se realizará una breve descripción de la historia, la cobertura y los servicios que ofrecen las aseguradoras colombianas en estudio.

### Seguros Bolívar

Esta compañía nace en 1939, como una empresa de familia que busca superar la turbulencia política y económica internacional que se vivía antes de la Segunda Guerra Mundial. Nace a partir de la iniciativa de Theodore Simmon, quien al reunirse con la familia Cortés les sugiere crear una compañía aseguradora, ya que en Colombia había amplio espacio y demanda para crear una empresa con capital nacional en el ramo de los seguros de vida.

En 1940, con un capital de \$25.000, y con el aval de la Superintendencia Bancaria en el ramo de seguros de vida y accidentes de trabajo, esta compañía inicia sus operaciones. En 1945 decide incursionar en el ramo de seguros generales mediante un acuerdo con Suramericana de Seguros y en 1948, con fines de expansión, crea una sociedad de capitalización para el manejo del ahorro; además, entre 1950 y 1953 decide expandirse en ramos de seguros de navegación, transporte y automotores, respectivamente.

Desde 1965 hasta el 2009 la empresa se ha consolidado como una de las compañías líderes del sector asegurador, teniendo un posicionamiento privilegiado dentro de las compañías del continente.

En la actualidad, Seguros Bolívar cuenta en todo el país con más de 34 oficinas, y ofrece su apoyo a través de 240 sucursales de Davivienda, y una cobertura internacional por medio de la empresa Andiasistencia. Adicionalmente, esta compañía ofrece acompañamiento a través de servicios como:



- Línea gratuita nacional.
- Información desde su portal de Internet las 24 horas ([www.segurosbolivar.com.co](http://www.segurosbolivar.com.co)).
- Asignación de claves desde Internet.
- Solicitud de certificaciones.
- Soporte en línea.
- Transmisión de mensajes urgentes.
- Ambulancia.
- Apoyo ante seguridad de accidentes.
- Asistencia jurídica preliminar.

La empresa se ha enfocado en la creación de productos para familias y empresas, de la siguiente forma:

#### Segmento Familias:

- Hogar.
- Vehículos.
- Familia.
- Hijos.
- Estudiantes.
- Salud.
- Capital.

#### Segmento Empresas:

- ARP.
- Automóviles.
- Logística.
- Ingecor.
- Manejo global comercial.
- Responsabilidad civil.
- Todo riesgo.

## Suramericana de Seguros

La idea de crear a Suramericana de Seguros nace en 1944 en Medellín, como una iniciativa de 32 empresas y 50 accionistas, casi todos antioqueños, que deseaban eliminar la dependencia de las compañías de Bogotá y de las extranjeras.

La compañía inicia sus actividades en 1945, y pronto empieza a expandirse por todo el territorio colombiano —a pesar de rumores tales como su primer siniestro, las pérdidas obtenidas en su primer semestre de existencia—, hasta lograr sólidos resultados tanto propios como de sus filiales, obtenidos con el transcurrir del tiempo gracias a la fuerza alcanzada como cabeza de un destacado grupo económico.

Esta compañía se ha caracterizado por suplir las necesidades de sus clientes dentro del departamento de Antioquia, dándoles la seguridad de que no tienen que buscar otras compañías, y posicionándose como la primera dentro de la región, debilitando a la competencia. Dentro de sus servicios de acompañamiento cuenta con:

- Red de apoyo (médicos y especialistas disponibles las 24 horas).
- Asistencia en viaje.
- Asistencia al hogar.
- Portal interactivo ([www.sura.com](http://www.sura.com)).

Algunas de las líneas de producto son:

- Seguros de accidentes.
- Seguros de autos.
- Seguros de arrendamiento.
- Seguros de cumplimiento.
- Seguros de educación.
- Seguros de hogar.
- Seguros de ingeniería.
- Seguros de riesgos profesionales.
- Seguros de salud.

- Seguros de vida.
- Seguros de renta.
- Seguro obligatorio.
- Medicina prepagada.

## Liberty Seguros

Organización fundada desde 1912 en Estados Unidos, con un reconocimiento internacional que le ha permitido expandirse dentro de varios mercados, rompiendo culturas y poniéndose al alcance de todo aquel que necesite de sus servicios, posicionándose en el lugar 94 del *ranking* de la revista *Fortune 500* en el año 2011.

Sus primeros pasos en el mercado colombiano se remontan a 1997 cuando deciden adquirir Skandia Seguros Generales S.A., bajo la responsabilidad de directivos y ejecutivos desde Dublín, Irlanda.

Esta empresa se ha caracterizado por utilizar la estrategia de adquisición para lograr un posicionamiento de marca, ejemplo de ello es la adquisición de Latinoamericana de Seguros en 1999, y de Colmena Seguros un año más tarde.

Actualmente, esta compañía se encuentra dentro de las diez mejores en el mercado nacional, destacándose por el apoyo del grupo Liberty a nivel internacional y por la caracterización de los servicios prestados. A nivel internacional la empresa cuenta con más de 900 oficinas distribuidas en todo el mundo, con operaciones en países como Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Hong Kong, Portugal, Singapur, España, Tailandia, Turquía, Venezuela y Vietnam.

Dentro de su política de acompañamiento al cliente cuenta con:

- Portal web (<http://www.libertycolombia.com.co>).
- Línea de cobertura a nivel nacional.
- Directorio médico.

Debido a que en Colombia Liberty Seguros no es muy grande, y su portafolio de servicios es bastante reducido, no se encuentra en la mejor posición dentro del sector, pero su apoyo y cobertura internacional han contribuido

a su perdurabilidad y avance. Su portafolio está dividido de la siguiente forma:

- ARP.
- Generales y finanzas.
- Vida.
- Automóviles.
- Salud.

### Aseguradora Solidaria

Bajo el nombre de Unión Cooperativa Nacional (Uconal), se funda en 1956 una compañía de seguros que busca satisfacer las necesidades que las cooperativas manifestaban en el tema asegurador. Para llevar a cabo este proyecto se buscó la alianza con Cuna Mutual, quien le brindaría la experiencia y el entrenamiento suficientes en el tema asegurador, lográndose establecer en Colombia durante 1964, ofreciendo servicios de seguros de vida, ahorros, y protección de préstamos. Con el tiempo añadiría a su portafolio productos de vida grupo y fianza para cooperativas.

Durante 1983 se lleva a cabo la asamblea de constitución de Seguros Uconal, que sería la evolución de los logros conseguidos por la alianza entre Uconal y Cuna Mutual, con el objetivo de proporcionar a los grupos precooperativos (instituciones auxiliares, fondos de empleados, fundaciones, entre otros) servicios de seguro de vida y generales.

Durante 1993, se hace una reforma financiera en el país, razón por la cual deciden cambiar su razón social por Aseguradora Solidaria de Colombia, que sería el símbolo de unión cooperativa y que seguiría con sus actividades dentro del gremio asegurador. Esta nueva razón social logra posicionarse y mantenerse dentro del sector asegurador, teniendo la credibilidad y satisfacción de sus beneficiarios. Para el año 2009, aseguradora solidaria tenía activos por \$197.850 millones, patrimonio por \$47.386 millones, y primas emitidas por \$212.344 millones.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cfr. "Solidaria de Colombia". [http://www.aseguradorasolidaria.com.co/aseguradora\\_solidaria\\_de\\_colombia](http://www.aseguradorasolidaria.com.co/aseguradora_solidaria_de_colombia) [en línea] [Consultado el 20 de abril de 2011].

La compañía cuenta con oficinas en Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Barrancabermeja, Cartagena, Pereira e Ibagué; adicionalmente, y con el fin de brindarle un acompañamiento a sus clientes, cuenta con un portafolio integrado por:

- Línea gratuita nacional.
- Portal web (<http://www.aseguradorasolidaria.com.co>).

La empresa ofrece a sus clientes los siguientes seguros:

- Automóviles.
- Accidentes personales.
- Seguros de vida grupo.
- Seguros generales.
- Seguros patrimoniales.

### 3. Análisis de turbulencia

En esta sección, se lleva a cabo una descripción del concepto de turbulencia del entorno; posteriormente, se muestran las discontinuidades presentadas en el sector asegurador, y, finalmente, se expone la forma como las empresas enfrentaron este fenómeno.

#### 3.1 El concepto de turbulencia

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro tipos, siendo el entorno turbulento aquel en el que se presenta dinamismo e incertidumbre. Para ellos, turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y las restricciones cambian constantemente, obligando así a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, y de esta manera excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973), la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977), la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979) quien popularizó la noción de turbulencia al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal. En el mismo año, Aldrich (1979) propuso la turbulencia como una dimensión del entorno al definirla como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman.

Ya en los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría de ellas basadas en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta del siglo

pasado. Para Trist (1980), las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte, Dess y Beard (1984), y Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de modo simultáneo e impredecible, y que afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos: el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla 1 incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

**Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia**

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
<p>Complejidad</p> <p>Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.</p>	<p>Existe un gran número de actores y componentes en el entorno.                      Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos.                      El entorno externo de las empresas es difícil de comprender.                      Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos.                      Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno.                      Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados.                      Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad.                      Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos.                      Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.</p>
<p>Incertidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.</p>	<p>No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión.                      Es difícil predecir el comportamiento del entorno.                      Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno.                      Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno.                      Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno.                      Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.</p>

Continúa

<p>Dinamismo</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.</p>	<p>Surgen a menudo nuevos competidores en el sector.                      El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto.                      Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo.                      La demanda presenta fluctuaciones permanentes.                      Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de marketing.                      Las acciones de los competidores son impredecibles.                      La demanda y los gustos son impredecibles.                      Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente.                      Hay inestabilidad en los ingresos.                      Hay inestabilidad en la mano de obra.                      Hay inestabilidad en el valor agregado.                      Hay inestabilidad en el margen precio-costeo.                      Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos.                      La tecnología en el sector se transforma rápidamente.                      Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector.                      La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector.                      Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.</p>
---	---

Fuente: Rivera (2010).

Habiendo expuesto de manera resumida el concepto de turbulencia, es necesario establecer si el sector estudiado presenta dicho fenómeno, y para ello es necesario realizar un análisis de las discontinuidades que lo han afectado, a fin de establecer si se dan el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad.

### 3.2 El sector asegurador y la turbulencia

#### Dinamismo

En este sector hay cambios tecnológicos, económicos o culturales que afectan el comportamiento de las empresas. Cuando el dinamismo en el sector se incrementa, se puede dar imitación de productos y servicios, implementación de soluciones de corto plazo y guerra de precios, tal como ha pasado en los últimos años en el sector de los seguros. En Colombia se ha venido presentando una alta concentración en pocos productos y un entorno no muy estable. A causa de esto, empieza una guerra de precios en todas las líneas de negocio haciendo que las aseguradoras creen productos de valor agregado y con mayores servicios. Aunque como resultado se pueda dar el rompimiento del ciclo de precios bajos y mejorar la siniestralidad, también se produce una presión en los costos operacionales del negocio.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Cfr. *Sector de Seguros en Colombia, desempeño 2009 y perspectivas 2010*, Fitchrating. <http://www.fitchratings.com.co/resources/getresource.aspx?ID=748> [en línea] [Consultado el 5 de abril de 2011].



Dentro del dinamismo también podemos encontrar los gustos y las preferencias de los consumidores. Es imprescindible que las empresas diseñen nuevas estrategias de mercadeo para atraer a los clientes potenciales. Asimismo, las aseguradoras deben crear una necesidad en las personas, demostrándoles los beneficios que trae estar asegurado y la seguridad que esto brinda en el largo plazo.

La tecnología también es un factor presente en el dinamismo, lo cual puede estar relacionado con la turbulencia presente dentro del sector de seguros en Colombia. Esta tecnología ofrece beneficios al sector, como lo es la reducción en cuanto a costos administrativos y de gestión interna, lo que proporciona una eficiencia operativa, además de agilizar el flujo de información entre entidades, instituciones y otros interlocutores. También, permite reducir los costos de comunicación, lo que genera un acceso más fácil a los clientes, optimizando la calidad del servicio hacia estos y mejorando así la imagen de la organización y del sector. Teniendo en cuenta que este es un recurso que cambia y se actualiza constantemente, obliga a las empresas a reaccionar de manera rápida a estos cambios para así poder obtener los beneficios que este recurso representa.

La turbulencia que la tecnología genera puede producir efectos positivos o negativos. Positivos para todas aquellas aseguradoras que logren reaccionar y adaptar estas tecnologías en sus organizaciones. Para que esto ocurra, deben estar actualizándose constantemente e informándose sobre innovaciones o actualizaciones en el mundo entero, para así lograr ser competitivas no solo a nivel local, sino a nivel internacional. El efecto negativo se puede evidenciar en aquellas aseguradoras que no logren adecuar la estructura de la empresa o no estén actualizadas, lo cual crearía desventajas frente a los competidores que logren incorporar estas tecnologías.<sup>3</sup> Este recurso también se puede relacionar con la complejidad teniendo en cuenta que esta es el impacto de los elementos del entorno, entre los que se encuentra la tecnología, sobre la organización.

## Incertidumbre

La incertidumbre se puede describir como la falta de información sobre los factores del entorno (ocurrencia de eventos o resultados de las decisiones); dichos factores son impredecibles y pueden tener impactos positivos y negativos, cambiando las decisiones que se deben tomar dentro de la empresa.

## Complejidad

La complejidad es el grado en que todos los factores del entorno afectan a una industria. Una de sus características es la concentración de los buenos resultados financieros en pocas empresas del sector.

Al totalizar la actividad aseguradora de varios grupos en el 2009, el primer lugar lo ocupa Suramericana con sus filiales Seguros Generales Suramericana, Seguros de Vida Suramericana (\$2.982.770 millones y crecieron 9,8% en relación con el año inmediatamente anterior) y ARP Sura. En segundo lugar entre los grupos está el componente asegurador del Grupo Empresarial Bolívar, con Seguros de Vida Bolívar (\$1.988.769 millones y aumentaron 33,5% respecto al año anterior), Seguros Comerciales Bolívar y Capitalizadora Bolívar (\$797.729 millones), sus ingresos operacionales totales ascienden a \$3.461.411 millones y aumentaron 19% frente a 2008.<sup>4</sup>

A partir de lo anterior se hace evidente que en el sector asegurador se concentran los buenos resultados financieros en ciertas empresas, como lo es el caso de Seguros Bolívar y Suramericana, que son las más grandes aseguradoras dentro de este sector, por tanto, su ingreso y crecimiento son superiores a los de las demás.

Sin embargo, esto no quiere decir que empresas que no presenten los mismos ingresos, como Liberty Seguros y Aseguradora Solidaria, no cuenten con un alto nivel de crecimiento. En el caso de Liberty Seguros de Vida presenta un ingreso operacional de \$219.703 millones, el cual es considerablemente bajo si se compara con el que registró Seguros Bolívar en el mismo año, pero tuvo un crecimiento igual que el de Suramericana (9,8% con respecto al 2008).

---

4 Cfr. "Ranking 2009, compañías de seguros de vida de Colombia", La Nota. <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2009-companias-de-seguros-de-vida-de-Colombia.html> [en línea] [Consultado el 8 de abril de 2011].

Lo mismo ocurre con Aseguradora Solidaria de Colombia, puesto que en seguros generales presentó un ingreso operacional de \$405.033 millones, que aunque no fue muy alto, registró un gran crecimiento respecto al 2008 (17,1%).

Los niveles de ingresos y crecimiento están directamente ligados al posicionamiento de ciertas empresas dentro de este sector, tales como Seguros Bolívar, que ha logrado su alta posición actual gracias al gran nivel de publicidad que permite su recordación en los clientes.

El *goodwill* es un elemento importante de las empresas de seguros, la prestación de un excelente servicio al cliente diferencia a unas compañías de otras, y aunque para ello las tarifas llegan a ser más elevadas que en otras empresas, los clientes los prefieren por la seguridad que les generan. A fin de enfrentar este aspecto de la complejidad, empresas como Aseguradora Solidaria, que no cuentan con el mismo reconocimiento en el mercado colombiano, han implementado estrategias para tener precios más bajos y así lograr captar diferentes segmentos del mercado.

El área geográfica donde trabajan las empresas ha jugado un papel fundamental dentro de la turbulencia de las compañías, ya que esta les brinda la facilidad de un mejor posicionamiento. Dentro del sector asegurador se evidencia el ejemplo de Suramericana, empresa que se ha enfocado en abarcar todas las necesidades de sus clientes dentro del departamento de Antioquia, aprovechando el regionalismo de sus habitantes, dándoles la seguridad de que no tienen que buscar otras compañías para satisfacer sus necesidades, posicionándose como la primera dentro de la región debilitando a la competencia. O como Seguros Bolívar, que al ser una de las compañías más grandes del sector, con una muy buena cobertura nacional, se ha consolidado dentro de las primeras, gracias a que ésta se ha enfocado en las necesidades de los clientes, prestándole un servicio ágil y oportuno.

Los siniestros pueden ser percibidos como un factor externo que afecta a la organización y la hace reaccionar, esto puede estar relacionado tanto con la incertidumbre como con la complejidad.

Es muy difícil predecir el comportamiento del entorno, sobre todo en este caso donde se presentan situaciones repentinas que no se pueden controlar. Para enfrentar estas situaciones, las empresas del sector buscan tener respuestas oportunas y acertadas a estos cambios.

## Para el director nacional de capacitación de Seguros Bolívar,

En algunas ocasiones los clientes intentan estafar a las aseguradoras simulando robos de automóviles para así cobrar el seguro. Para investigar y probar si el robo es cierto, las aseguradoras hacen que el cliente haga el relato de los hechos y la documentación del denuncia frente la policía, con la cual tienen convenios para evitar estos hechos. Asimismo, las aseguradoras cuentan con experiencias pasadas que les permiten detectar con mayor facilidad cuando se está simulando un robo; también tienen ciertas preguntas, que se hacen en el proceso de reclamación de indemnizaciones, las cuales sirven de ayuda para determinar la veracidad de los hechos. Si no se logra probar nada en el momento de la reclamación de la indemnización por el robo del auto, lo que hace la aseguradora es pasar la propiedad del vehículo a nombre de la empresa para que, en el caso de que el vehículo aparezca, el cliente ya no tenga poder sobre el éste" (Eslava, 2011, comunicación personal, 15 de abril de 2011).

En la tabla 2 se sintetizan los elementos que permiten indicar que existe turbulencia en el sector.

**Tabla 2. Turbulencia en el sector asegurador**

Dimensión	Características
Complejidad	Resultados financieros del sector concentrados en pocas empresas. Gran número de competidores con un <i>goodwill</i> reconocido. Crisis e inestabilidad accionaria a nivel mundial. Portafolio de productos limitado que genera mayor competitividad. Empresas con posicionamiento y apoyo internacional. Concentración de compañías en determinado territorio nacional.
Incertidumbre	No se puede predecir el comportamiento del entorno. No se pueden predecir las decisiones de los actores. Presencia de compañías internacionales. Mercado estático debido al estable portafolio de productos.
Dinamismo	Imitación de productos y servicios. Implementación de soluciones a corto plazo. Guerra de precios. Pocos productos, entorno poco estable. Presión de costos operacionales. Gustos y preferencias de los consumidores.

Fuente: elaboración propia.

### 3.3 El sector enfrentando la turbulencia

La actividad de seguros se caracteriza por una gran incertidumbre debido a la misma naturaleza del negocio; a ello se le suman la complejidad y el dinamismo. ¿De qué manera las empresas han logrado enfrentar esta situación?; la respuesta es que mediante un proceso de mejora continua

que busca optimizar los procesos en las empresas y hacer un mejor control de los gastos es como una compañía se diferencia de otra. Igualmente, la implementación de sistemas tecnológicos que permitan controlar el fraude que se comete al tratar de cobrar indemnizaciones por actividades no cometidas o en donde hay irregularidades. Por la naturaleza de lo que ofrecen las empresas, el evitar un siniestro como incendio, terremoto, robo, etc., es una tarea que compete a otras entidades; por ello, la manera de enfrentar la turbulencia se hace adicionalmente con el desarrollo de capacidades de mercadeo, operación y finanzas.

Las estrategias que han implementado las compañías del sector asegurador han sido acertadas para el control de gastos operacionales, haciendo que la industria aseguradora mejore sus resultados técnicos pasando de tener una pérdida de \$670 mil millones en 2009 a una de \$298 mil millones en 2010.<sup>5</sup>

Ejemplo de estas estrategias es la puesta en marcha por Suramericana de Seguros de una estrategia de cambio de imagen en el 2009, con el fin de generar un mayor impacto en publicidad, mejorando la recordación y reforzando el *Top of Mind* con la misma o menor inversión.

Seguros Bolívar se enfoca en la inversión en publicidad como herramienta para mejorar su posicionamiento; en el 2008 obtuvo un galardón en el campo publicitario en los premios Effie Colombia, con la distinción de la medalla de oro en la categoría de Internet. Effie Awards Colombia evalúa cada año la efectividad de las comunicaciones, teniendo en cuenta estrategia, creatividad y resultados de mercadeo (Nullvalue, 2008, septiembre).

En el año 2010, Seguros Bolívar se ubicó en el primer lugar como la marca del sector asegurador más recordada por los colombianos, según el estudio *Top of Mind* realizado por la **revista Dinero**. Este estudio consiste en preguntar a los encuestados cuál es la primera marca que llega a su mente en determinada categoría de productos, lo cual la posiciona frente a la competencia.

Dentro del sector, el interés por diferenciarse ha llevado a las empresas a crear mejores vínculos con sus clientes, como es el caso de Aseguradora Solidaria y Seguros Bolívar quienes desarrollaron líneas gratuitas desde

---

5 Cfr. *Las noticias del sector asegurador*, Fasecolda. [http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/fase\\_agosto\\_sector%20asegurador%20mejora%20su%20resultado%20neto.pdf](http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/fase_agosto_sector%20asegurador%20mejora%20su%20resultado%20neto.pdf) [en línea] [Consultado el 14 de abril de 2011].

los teléfonos celulares<sup>6</sup> brindando acompañamiento, información y apoyo a cualquiera de sus clientes. Estas líneas pueden ser utilizadas en caso de necesitar asesoría o ayuda con cualquiera de los seguros que brindan las compañías. En el caso de Suramericana, durante el 2009 desarrolló un canal de distribución denominado televentas, que en un corto lapso de cuatro meses alcanzó ventas por más de 1200 millones de pesos en el ramo de “vida individual”, que sumados a la alianza con almacenes éxito la consolidaron como líder del sector asegurador.<sup>7</sup>

Además de esto, todas las empresas cuentan con portales web, los cuales le brindan la información necesaria y pertinente a quienes lo requieran, permitiendo encontrar información, efectuar reclamos, solicitudes, quejas, entre otros, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Durante el primer semestre de 2010 se registró un incremento en las utilidades netas del sector asegurador como resultado de la mejora en su operación técnica. Éstas pasaron de \$604 mil millones en los primeros seis meses de 2009 a \$682 mil millones en el 2010. Las primas emitidas entre enero y junio también se incrementaron un 4,6% frente al mismo periodo de 2009.<sup>8</sup>

Las cifras del 2010 en el sector asegurador demuestran que las estrategias que han implementado las empresas han dado resultados óptimos. Al comparar los resultados financieros del 2009 con los del 2010, se puede evidenciar que se presentó un incremento en la emisión de primas de todos los ramos de seguros. Asimismo, se registró una disminución en los índices de siniestralidad mejorando el resultado técnico de las empresas del sector. Estas mejoras se dan gracias a una mayor eficiencia administrativa, además de acciones apropiadas para enfrentar el fenómeno de la turbulencia, lo que ha permitido el desarrollo y crecimiento de estas cuatro empresas que se encuentran dentro del sector asegurador colombiano; es claro que unas han logrado implementar estrategias más adecuadas llevándolas a tener mayores beneficios que otras.

---

6 Cfr. <http://www.aseguradorasolidaria.com.co/inicio> y <http://www.segurosbolivar.com.co/>

7 Cfr. *Informe Anual 2009*, Suramericana. <http://www.sura.com/Corporativo/RecursosPDF/informeanual2009/Suramericana.pdf> (en línea) [Consultado el 14 de abril de 2011].

8 Cfr. *Las noticias del sector asegurador*, Fasecolda. [http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/fase\\_agosto\\_sector%20asegurador%20mejora%20su%20resultado%20neto.pdf](http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/fase_agosto_sector%20asegurador%20mejora%20su%20resultado%20neto.pdf) (en línea) [Consultado el 14 de abril de 2011].

## 4. Análisis estratégico

Tras realizar el estudio de turbulencia del sector de los seguros, se lleva a cabo un análisis estratégico entre los años 2006-2010 utilizando la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE). Dentro de este se desarrollará el análisis de hacinamiento (cualitativo y cuantitativo), el levantamiento del panorama competitivo, y el estudio de competidores.

El análisis permite tener una percepción de lo que ocurre en el sector para así conocer las ventajas, oportunidades, debilidades y manchas blancas a fin de establecer las estrategias que deben seguir cada una de las organizaciones.

### 4.1 Análisis de hacinamiento

Esta prueba del análisis estructural se divide en hacinamiento cuantitativo y cualitativo. Con ambas se logra identificar el nivel de similitud o diferencia de las empresas objeto de estudio. El cuantitativo se fundamenta en análisis de información financiera, el cualitativo es una comparación de elementos clave de éxito del sector.

#### Hacinamiento cuantitativo

Para el desarrollo de este análisis se utilizó el indicador de Rentabilidad Operativa del Activo (ROA), el cual muestra la productividad de los activos de una compañía. El principal objetivo de esta evaluación es establecer el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico de los seguros. De esta forma, se evaluará dicho indicador en las empresas del sector asegurador, entre los años 2006 y 2010.

**Tabla 3. ROA sectorial 2006-2010**

Empresa/año	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Seguros Bolívar	4,40	4,40	7,10	6,20	5,00
Liberty Seguros	3,20	0,20	3,30	2,40	5,30
Suramericana	4,30	4,00	4,00	3,50	10,80

Fuente: cálculos propios basados en información de la Superintendencia de Sociedades.

Es evidente cómo el comportamiento del sector en los cinco años analizados es variable; si se mira cada empresa en particular, el mejor año para Suramericana fue el 2010 y el peor el 2009, para Seguros Bolívar el mejor fue el 2008 y los de peor rendimiento el 2006 y 2007, en cuanto a Liberty su año de mayor rendimiento fue el 2010 y el de menor rendimiento el 2007. Cabe destacar el gran crecimiento que ha tenido Suramericana de Seguros frente a sus otros dos competidores; como se puede ver, en el 2010 presenta el ROA más alto de las tres empresas dentro de los cinco años analizados, a pesar de esto no se puede desconocer el crecimiento que ha tenido Liberty Seguros. Por otra parte, se puede ver cómo a partir del año 2008 Seguros Bolívar empieza a decrecer, finalizando el 2010 con el ROA más bajo de estas tres empresas aseguradoras. Para poder realizar un análisis más completo es necesaria la utilización de tres indicadores estadísticos: la media, la mediana y el tercer cuartil, los cuales se presentan a continuación (tabla 4).

**Tabla 4. Indicadores estadísticos del sector de seguros, 2006-2010**

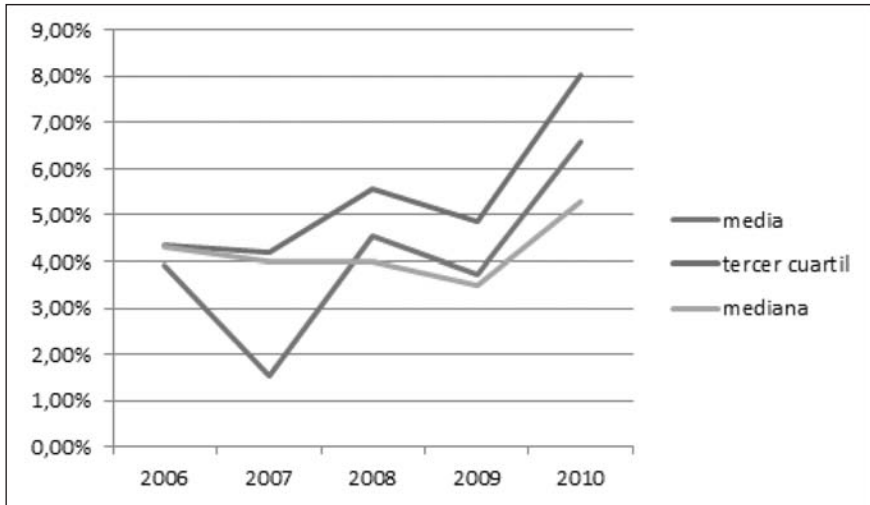
	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Media	3,97	2,87	4,80	4,03	7,03
Mediana	4,30	4,00	4,00	3,50	5,30
Tercer cuartil	4,35	4,20	5,55	4,85	8,05

Fuente: cálculos propios basados en información de la Superintendencia de Sociedades.

El gráfico 1 permite observar la evolución en los indicadores estadísticos calculados.



**Gráfico 1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2006-2010**



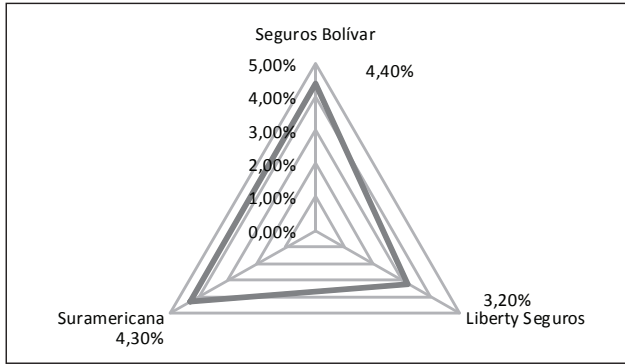
Fuente: cálculos propios basados en información de la Superintendencia de Sociedades.

Teniendo en cuenta que el valor del tercer cuartil representa el desempeño superior en el sector, y que este y el valor de la mediana son muy cercanos, en la mayoría de los casos se puede deducir que las tres empresas no tienen mayor diferenciación, razón por la cual el sector asegurador colombiano está bastante hacinado.

El crecimiento superior del año 2010 respecto a los anteriores se debe al jalonamiento que produjo el alto desempeño de Suramericana. La diferencia que presenta el tercer cuartil frente a los años anteriores es de aproximadamente cuatro puntos; a pesar de no ser mucha, es la mayor, y en este año solo Suramericana logra estar por encima del tercer cuartil, dejando a los otros dos competidores en zonas de desempeño inferiores, lo cual se comprueba con los resultados del ROA.

Para continuar con el análisis de hacinamiento se utilizan los gráficos de distribución de los indicadores ROA de las empresas, a través de radiales que permiten evidenciar el hacinamiento que ha tenido el sector de seguros año a año, y la concentración en cada una de las empresas (gráfico 2).

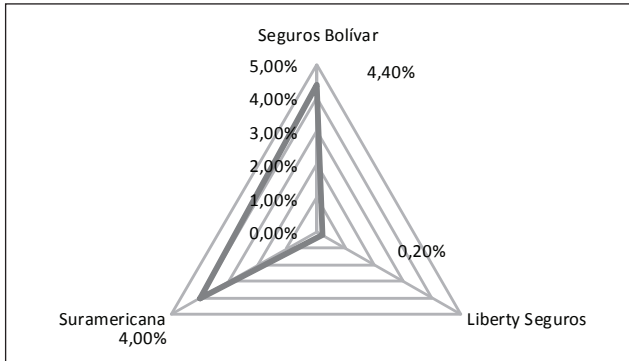
**Gráfico 2. Gráfico radial del sector año 2006**



Fuente: elaboración propia con información de la Superintendencia de Sociedades.

El gráfico de hacinamiento del año 2006, muestra que la mayor concentración del mercado estaba en Seguros Bolívar con un ROA de 4,4%, seguida muy de cerca por Suramericana de Seguros con un 4,3%, y por último Liberty Seguros que se encuentra con un 3,2%, contando con una diferencia de 1,1% con su competidor más cercano.

**Gráfico 3. Gráfico radial del sector año 2007**

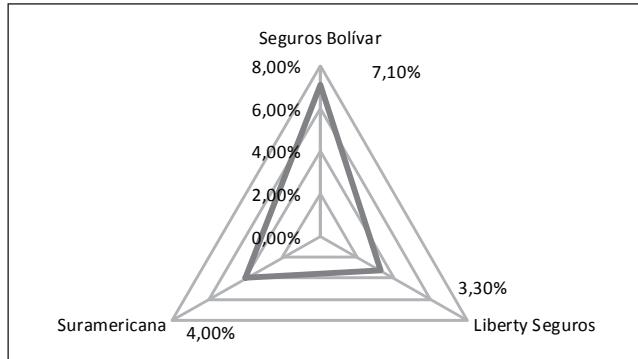


Fuente: elaboración propia con información de la Superintendencia de Sociedades.

En el gráfico 3 se observa que los órdenes de concentración en el mercado siguen iguales al 2006, una vez más Seguros Bolívar sigue teniendo mayor concentración en el mercado con un 4,4%, seguido otra vez por Suramericana de Seguros con un 4,0% (decreciendo un 0,3% en la rentabilidad operativa de los activos, comparado con el 2006); además, se evidencia la

poca concentración por parte de Liberty Seguros al presentar un indicador de 0,2%, decreciendo en un 3% frente al año anterior.

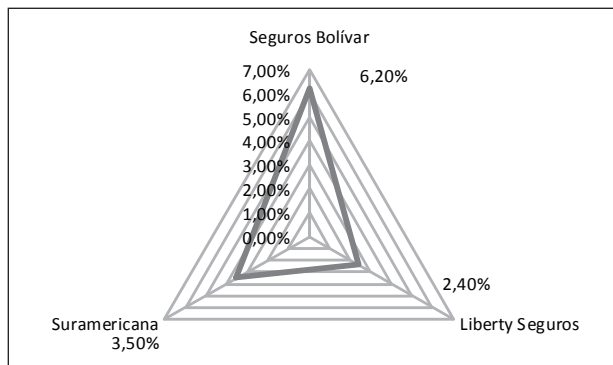
**Gráfico 4. Gráfico radial del sector año 2008**



Fuente: elaboración propia con información de la Superintendencia de Sociedades.

En el gráfico 4, correspondiente al año 2008, se observa por tercera vez el mismo orden de concentración, aunque se presentan variaciones en los porcentajes por parte de Liberty que a pesar de encontrarse en tercer lugar mejora la rentabilidad operativa de sus activos en un 2,1%, quedando en 3,3%; Suramericana sigue estable con un 4,0%, y Seguros Bolívar presenta un crecimiento significativo con un 7,1%.

**Gráfico 5. Gráfico radial del sector año 2009**

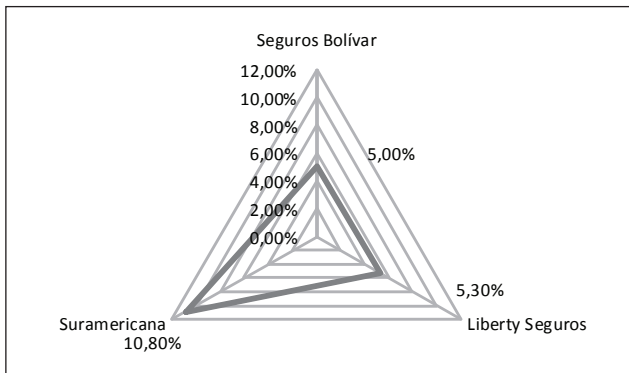


Fuente: elaboración propia con información de la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2009, el ROA de las tres empresas decrece (gráfico 5), Seguros Bolívar obtiene un 6,2% y mantiene su liderazgo, Suramericana decrece en

un 0,5% consiguiendo un 3,5%, y por último Liberty Seguros obtiene un 2,4%. Se puede ver cómo este año las tres empresas evaluadas presentan tendencias decrecientes.

**Gráfico 6. Gráfico radial del sector año 2010**



Fuente: elaboración propia con información de la Superintendencia de Sociedades.

El gráfico 6 muestra cómo la mayor concentración del mercado pasa a estar en Suramericana de Seguros con un 10,8% en la rentabilidad operativa de los activos, la mayor registrada en los cinco años analizados, igual que su competidor Liberty Seguros mejora logrando un 5,3%, a diferencia de Seguros Bolívar que presenta una tendencia decreciente con un ROA de 5,3%, perdiendo un gran porcentaje de concentración en el mercado.

**Análisis de desempeño.** Al culminar el análisis de cálculos de los indicadores financieros y estadísticos se finaliza la evaluación del hacinamiento cuantitativo con la ubicación de las empresas del sector estratégico por zonas de hacinamiento, estas se clasifican de la siguiente manera:

Desempeño superior (zona 1): empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.

Desempeño medio (zona 2): empresas cuyo indicador se encuentre entre los dos indicadores estadísticos más altos, en este caso entre la mediana y el tercer cuartil.

Morbilidad (zona 3): empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Perdurabilidad comprometida (zona 4): empresas ubicadas por encima de cero en el indicador y por debajo de la media y la mediana.

Tanático (zona 5): empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

**Tabla 5. Zona de desempeño en el sector asegurador 2006-2010**

SB: Seguros Bolívar
S: Suramericana
LS: Liberty Seguros

Zona/Año	2006	2007	2008	2009	2010
Desempeño superior	SB	SB	SB	SB	S
Desempeño medio	S	S			
Morbilidad			S	S	LS
Perdurabilidad comprometida	LS	LS	LS	LS	SB
Estado tanático					

Fuente: elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la Superintendencia de Sociedades.

El análisis de desempeño brinda un panorama general de las diferentes empresas del sector asegurador colombiano. Es la oportunidad de evaluar a las empresas en conjunto, para así poder comparar sus rendimientos.

De acuerdo con lo expuesto en la tabla 5, se observa que el desempeño de las tres empresas fue bastante diferente, aunque se podría decir que estable del 2006 al 2009, como se evidencia en Liberty Seguros que se mantuvo en la zona 4 –perdurabilidad comprometida– por sus resultados en el ROA; por el contrario, Seguros Bolívar se mantiene estos cuatro años en la zona de desempeño superior. Durante este periodo de cuatro años, Suramericana de Seguros presenta una estabilidad del 2006 al 2007, ubicada en la zona de desempeño medio; posteriormente, en los años 2008 y 2009 descendiendo a la zona 3 de morbilidad.

Para el año 2010 se ve un cambio drástico en el desempeño de Suramericana de Seguros al pasar de la zona de morbilidad a la de desempeño superior, esto se generó por el 10,8% que obtuvo en el ROA, lo cual tuvo una gran repercusión sobre sus competidores. Seguros Bolívar, tras tener el liderazgo, pasó a la zona de perdurabilidad comprometida. Por otra parte, Liberty Seguros, a pesar de haber incrementado su rentabilidad operativa de los activos, solo alcanzó la zona de morbilidad. Lo anterior se debió al alto índice de Suramericana, muy difícil de alcanzar, motivo por el cual obtuvieron estas ubicaciones las otras dos empresas.

Es importante resaltar que al ser este el motivo principal de la ubicación dentro de la tabla de desempeño, no se puede afirmar que Seguros Bolívar y Liberty Seguros estén en peligro de pasar a la zona Tanática, ya que por más de que cuentan con un competidor tan fuerte como Suramericana, tienen fortalezas y experiencia de gran relevancia en el sector, lo cual las ha llevado a ubicarse dentro de las mejores en el sector estratégico estudiado.

### Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es la prueba del análisis estructural que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en la forma como las empresas estudiadas llevan a cabo políticas como precio, producto, promoción y publicidad. A efectos del trabajo, seleccionamos esas categorías y se les asignaron ponderaciones de acuerdo con el nivel de importancia en el sector. La escala de valoración utilizada para la calificación de cada variable en cada empresa y, por ende, para determinar el nivel de convergencia estratégica que existe en el sector es la que se basa en el nivel de imitación de las compañías, así: 1. No imita; 2. Imitación media; 3. Imitación alta.

**Tabla 6. Hacinamiento cualitativo**

1	No imita
2	Imitación media
3	Imitación alta

VARIABLE			EMPRESAS			
Tipo	Peso (%)	Necesidades	Seguros Bolívar	Suramericana	Liberty Seguros	Aseguradora Solidaria
Precio	20,0	Precio	2	2	2	2
		Alternativas	3	3	3	3
		Tipo de negociación	3	3	2	2
		Sumatoria	8	8	7	7
		<b>Calificación</b>	1,6	1,6	1,4	1,4

Continúa

Plaza	20,0	Cobertura	3	3	3	2
		Red de contactos	3	3	3	3
		Disponibilidad	3	3	3	2
		Canales de venta	3	3	3	3
		Sumatoria	12	12	12	10
		<b>Calificación</b>	2,4	2,4	2,4	2
Producto	15,0	Tipos de pago	3	3	3	3
		Variedad de portafolio	3	3	3	2
		Cumplimiento	3	3	3	2
		Sumatoria	9	9	9	7
		<b>Calificación</b>	1,35	1,35	1,35	1,05
Servicio	30,0	Posventa	3	3	2	2
		Atención al cliente	3	3	3	2
		Reclamaciones	3	3	3	2
		Siniestros	3	3	3	2
		Sumatoria	12	12	11	8
		<b>Calificación</b>	3,6	3,6	3,3	2,4
Publicidad	15,0	Televisión	3	3	1	1
		Periódicos	2	2	1	1
		Vallas	3	3	3	2
		Radio	3	2	1	1
		Sumatoria	11	10	6	5
		<b>Calificación</b>	1,65	1,50	0,90	0,75
Total			10,60	10,45	9,35	7,60

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la variable precio se examinan las alternativas con las cuales se cuenta, el precio como tal que tiene el producto que cada aseguradora ofrece, y el tipo de negociación que se efectúa. Para la plaza se tuvo en cuenta la cobertura nacional, en qué partes del territorio colombiano las empresas prestan sus servicios, la red de contacto, la disponibilidad en el momento de efectuarse la venta de cualquier tipo de seguro, y los canales de

venta, que hace referencia a la forma como el producto llega a los clientes. Como tercera variable está el producto, del cual se analizaron los tipos de pagos, la variedad del portafolio, qué tanta variedad de seguros tiene cada empresa, y el cumplimiento. En el servicio –que es una variable de gran importancia– se evalúa el servicio posventa, que es el seguimiento de los clientes por parte de las empresas una vez su producto ha sido adquirido; también se examina el servicio al cliente, refiriéndose a la forma como los clientes son tratados y los beneficios que les provee cada empresa, siniestros y reclamaciones. Por último, está la publicidad, en la cual se encuentran los diferentes medios de comunicación que las empresas del sector asegurador utilizan para la promoción de sus diversos servicios y productos, dentro de los medios analizados están las vallas publicitarias, los periódicos, la televisión y la radio.

Por medio del análisis de las variables ya mencionadas la tabla permite evidenciar el gran nivel de hacinamiento que existe dentro del sector asegurador, por lo cual se genera la convergencia estratégica. Es evidente que la plaza es la variable que presenta mayor imitación, seguida por el servicio, posteriormente el producto, la publicidad y, por último, el precio.

La empresa Aseguradora Solidaria es la que tiene menor nivel de imitación; aquí es importante aclarar que esto se presenta más que todo en la parte de publicidad, ya que al no contar con los mismos recursos con los cuales cuentan las otras tres empresas evaluadas, no puede acceder a ese nivel tan alto de publicidad; por esta razón, su nivel de imitación no es el mismo que el de su competencia, y no se puede tomar como un aspecto positivo desde el punto de vista de la cantidad y calidad publicitaria con la que cuenta, a diferencia de las otras tres –Seguros Bolívar, Suramericana y Liberty Seguros– que tienen los recursos necesarios; pero es también por este motivo que se evidencia un nivel tan alto de convergencia, ya que estas tres organizaciones presentan un nivel muy elevado de imitación entre ellas.

El precio es la variable de menor imitación dentro de estas empresas ya que se evidencia un pequeño cambio en las tarifas que ofrecen; dentro de esta variable se destaca la Aseguradora Solidaria, que no presenta precios tan altos como sus competidores.

En general, se observa que la imitación es un factor común dentro de este sector, puesto que son servicios muy específicos, los cuales no pueden tener



un nivel de diferenciación tan alto. La poca diferenciación que se evidencia se presenta por medio del valor agregado y tiende a ser mínima, puesto que el nivel de convergencia es tan alto que la imitación se genera al instante.

A pesar de que Suramericana, Seguros Bolívar y Liberty Seguros presentan un nivel de hacinamiento tan alto, son empresas que han logrado un gran posicionamiento dentro del sector asegurador, motivo por el cual la convergencia no se ha presentado como una amenaza mayor para estas organizaciones.

## 4.2 Panorama competitivo

El panorama competitivo es un análisis que permite encontrar de manera gráfica las oportunidades para explorar nuevas formas de mercado que evitan la imitación y guían hacia la innovación.

Estas oportunidades se ven como manchas blancas que se pueden identificar como necesidades no satisfechas en productos existentes, canales de distribución no utilizados, publicidad escasa, segmentos no explotados, etcétera.

La importancia de ubicar las manchas blancas deriva en una posible orientación de los recursos de la organización hacia nuevas formas de producción (por medio del uso de nuevas tecnologías), productos novedosos y distintos enfoques de mercado. Para elaborar el panorama es necesario identificar necesidades, canales y variedades.

### Necesidades

- Servicio: el conjunto de actividades realizadas por los integrantes de la compañía para satisfacer las necesidades del cliente.
- Calidad: en la búsqueda de satisfacción de las necesidades del cliente es indispensable la prestación de un servicio que cumpla con las características requeridas.
- Tiempo de expedición: cuando los clientes compran los servicios comercializados por las compañías aseguradoras, tienen que esperar

a que sean emitidos los certificados en los cuales se demuestra la compra del servicio.

- Resultados económicos: al haber una gran variedad de productos es necesario medir en cantidades económicas las ventas de las compañías con respecto a cada producto.
- Estatus: dentro del mercado es indispensable la percepción que tienen los clientes con respecto a la marca que les presta el servicio.
- Tiempo de respuesta: cuando se compra un seguro se espera que las compañías presten el acompañamiento necesario al momento de ocurrir el siniestro.

### Variedades

- Seguro de vida.
- Seguro de vida grupo.
- Seguro automóviles.
- Seguro hogar.
- Seguros cumplimiento.
- ARP.
- Seguros de salud.
- Medicina prepagada.
- Accidentes personales.
- Seguros patrimoniales.

### Canales

- Corredores de seguros.
- Agentes colocadores de seguros.
- Agencias colocadoras de seguros.

A continuación se presenta la matriz del panorama competitivo del sector (tabla 7).

Tabla 7. Panorama competitivo

	Seguro de vida	Seguro de vida grupo	Seguro automóviles	Seguro hogar	Seguros cumplimiento
Servicio	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Calidad	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Tiempo de expedición	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Resultados económicos	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Status	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Tiempo de respuesta	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Variedad (Líneas)	Seguro de vida	Seguro de vida grupo	Seguro automóviles	Seguro hogar	Seguros cumplimiento
Corredores de seguros	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Agentes colocadores de seguros	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS
Agencias colocadoras de seguros	B S L L	B S L AS L AS	B S L AS L AS	B S L L AS	B S L AS

Continúa

	ARP	Seguros de salud	Medicina Prepagada	Accidentes personales	Seguros patrimoniales
Servicio	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Calidad	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Tiempo de expedición	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Resultados económicos	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Status	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Tiempo de respuesta	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Variedad (Líneas)	ARP	Seguros de salud	Medicina Prepagada	Accidentes personales	Seguros patrimoniales
Corredores de seguros	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Agentes colocadores de seguros	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS
Agencias colocadoras de seguros	B S L L	B S L L	B S L L	B S L L	B S L AS

Fuente: elaboración propia.

En este panorama competitivo se evidencia el posicionamiento de Seguros Bolívar en todas las variedades ofrecidas dentro del mercado cumpliendo con todas las necesidades del cliente y ofreciendo la mayoría de los canales, siendo así una de las mejores dentro del sector, razón por la cual es evidente el buen posicionamiento de su marca.

La compañía Suramericana S.A. muestra un muy buen posicionamiento dentro del sector debido a que ofrece un servicio completo en cuanto a necesidades y canales, obteniendo una ventaja competitiva con respecto a la competencia, ventaja que se evidencia en la región antioqueña ya que al ofrecer un amplio portafolio de productos evita que sus clientes tengan que recurrir a la competencia.

En cuanto a Liberty Seguros es evidente la falencia en el tiempo de expedición de las pólizas y tiempos de respuesta, factor que les hace disminuir su posicionamiento dentro del mercado, aunque el reconocimiento internacional de la marca la ha hecho mantener su estatus. Adicionalmente, la aparición de manchas blancas en variedades como accidentes personales debilita su posicionamiento dentro del sector.

Finalmente, se evidencia el posicionamiento de la Aseguradora Solidaria en variedades donde la competencia es mínima, obteniendo una ventaja competitiva que le ha reportado utilidades y beneficios; aunque no cuenta con el mismo reconocimiento y cobertura que sus grandes competidores ha logrado mantenerse dentro del mercado.

Adicionalmente, la aparición de manchas blancas en variedades como seguros de vida, ARP, seguros de salud y medicina prepagada, muestra que hay posibilidades de mejorar y desarrollar el mercado en el caso de la Aseguradora Solidaria. Esta aseguradora tiene la posibilidad de tener más participación en el mercado incluyendo dentro de su portafolio los servicios de seguros de vida individual y los seguros de salud. Lo anterior también le permitirá a la Aseguradora Solidaria ser más competitiva dentro del sector puesto que las otras tres empresas analizadas están manejando una competencia en la cual se diferencia la que mayor ventaja competitiva tenga y la que más valor agregado le dé a los servicios que presta.

## Estudio de competidores

El estudio de competidores es una prueba que permite identificar la posición estratégica de las empresas del sector en estudio. Dentro de esta prueba se desarrollan los supuestos del sector, el análisis de crecimiento potencial, y un estudio de erosión.

### Supuestos del sector

Los supuestos del sector son aquellos paradigmas que se crean dentro del mismo, generando unas supuestas limitaciones en los diferentes procesos o acciones en las cuales incurren las empresas pertenecientes al sector estratégico. Estos supuestos pueden llegar a ser tomados como una oportunidad para lograr una ventaja comparativa, si se busca romper con estos paradigmas, generando innovación y, por tanto, mayor atracción dentro del sector.

Dentro de los supuestos del sector asegurador se encuentran aquellos que señalan que las empresas no aseguran a los estratos más bajos o no les ofrecen sus servicios puesto que creen que las personas no pueden costear sus primas, para sobreponerse a este supuesto las aseguradoras pueden crear seguros que tengan primas de menor valor y con mayores facilidades de pago, para así llegar a penetrar en un nuevo mercado.

Otro supuesto presente dentro de este sector es la creencia que tienen las empresas nuevas o las más pequeñas, de que existe una gran dificultad de llegar a ser tan competitivas como las grandes aseguradoras, y que la posibilidad de presentar resultados financieros similares a los de estas es muy complicada. Tomando como ejemplo la Aseguradora Solidaria, esta empresa podría empezar a incluir dentro de su portafolio productos como seguros de vida individual y pólizas de salud, para poder ser más competitiva en el mercado. Asimismo, esta empresa debe empezar a invertir en publicidad para lograr tener un mayor nivel de recordación y atraer a clientes potenciales.

### Crecimiento potencial sostenible

El crecimiento potencial sostenible permite determinar la capacidad de las empresas para sostener o no el crecimiento de la demanda del sector. El

análisis se compone de dos variables o tipos de crecimiento: intrínseco y extrínseco (tabla 8).

**Tabla 8. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible 2006-2010.**

Crecimiento intrínseco

Empresa/año	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Suramericana	6,34	6,35	9,13	4,49	11,61
Seguros Bolívar	7,71	5,13	8,02	6,49	5,43
Liberty Seguros	0,04	2,61	4,06	2,75	6,17

Crecimiento extrínseco

Empresa/año	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Suramericana	6,64	15,73	21,19	11,54	22,81
Seguros Bolívar	3,59	4,22	16,80	17,07	12,21
Liberty Seguros	0,08	4,92	7,68	5,59	16,18

Crecimiento potencial sostenible

Empresa/año	2006 ( )	2007 ( )	2008 ( )	2009 ( )	2010 ( )
Suramericana	12,98	22,08	30,32	16,03	34,42
Seguros Bolívar	11,30	9,35	24,82	23,56	17,64
Liberty Seguros	0,12	7,53	11,74	8,34	22,35

Fuente: elaboración propia tomando información de la Superintendencia de Sociedades.

Como se evidencia, el sector tiene un alto grado dinamismo. Se puede ver un crecimiento potencial sostenible entre los años 2006 y 2008, y nuevamente se da un crecimiento entre los años 2009 y 2010. Tal vez algo por rescatar sea que el sector, a partir del año 2000, siempre ha sido positivo, teniendo en cuenta su actividad productiva; esto implica que la industria en sí mantiene un crecimiento constante. Entre los años 2007 y 2008, donde se da un crecimiento notable, las tres empresas analizadas presentaron altos crecimientos. Suramericana con un crecimiento potencial sostenible de 22,08 y 30,32% respectivamente; Seguros Bolívar pasó de un crecimiento del 9,35 a uno 24,82%, y Liberty de 7,54 a 11,73%. Según el análisis realizado previamente, la empresa que más creció durante este año fue Seguros Bolívar, la cual siempre se ha destacado por presentar excelentes resultados.

Entre los años 2009 y 2010, donde también se presenta un crecimiento, la empresa que más lo hizo fue Suramericana de Seguros. El crecimiento potencial sostenible pasó de 16,02% en el 2009 a 34,43% en el 2010. Si bien Liberty Seguros no tuvo el mismo desempeño, también registró un crecimiento durante este año.

Realizando un análisis general de los resultados, se puede evidenciar que todas las empresas han presentado buenos resultados manteniendo tasas de crecimiento constantes en la mayoría de los años analizados.

### Índices de erosión

Para complementar el estudio de competidores se realiza el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y erosión de la productividad. Estos índices hacen referencia a la relación entre variación de los ingresos/variación de la utilidad, y viceversa. Para indicar que existe erosión, esta relación debe ser superior a tres en más de dos años consecutivos. A continuación se presentan los valores de la erosión de la estrategia para las empresas estudiadas (tabla 9).

**Tabla 9. Índice de erosión de la estrategia 2006-2010**

Empresa/año	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Suramericana	0,95	1,21	5,02	6,32
Seguros Bolívar	3,13	0,81	0,34	- 0,10
Liberty Seguros	- 1,75	36,29	- 2,43	17,32

Fuente: elaboración propia tomando información de la Superintendencia de Sociedades.

El sector estratégico estudiado en el periodo de 2006 a 2010 presenta erosión de estrategia, como se observa en la relación utilidad/ingreso que en el periodo de 2006-2007 muestra 3,13 por parte de Seguros Bolívar; en los años 2007-2008 se presenta un nivel muy alto, ya que Liberty obtiene 36,29; para el periodo de 2008-2010 se puede ver cómo Suramericana exhibe 5,02 entre el 2008 y 2009, y 6,32 para el periodo final. Es por esto que se puede deducir que el sector presenta una erosión de la estrategia, lo cual se debe en gran medida al gran hacinamiento que se presenta.

En cuanto a la relación ingreso/utilidad, que mide la existencia de la erosión de la productividad, se puede evidenciar que la mayor relación en los años estudiados la presenta la empresa Seguros Bolívar en el periodo 2008-2009, con 2,90, a pesar de esto no se puede afirmar que se presenta erosión de la productividad puesto que se requiere de más de un año para poder asegurarlo. La tabla 10 presenta esta relación.

**Tabla 10. Índice de erosión de la estrategia 2006-2010**

Empresa/año	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Suramericana	1,05	0,82	0,20	0,16
Seguros Bolívar	0,32	1,23	2,90	- 10,24
Liberty Seguros	- 0,57	0,03	- 0,41	0,06

Fuente: elaboración propia tomando información de la Superintendencia de Sociedades.



## Referencias

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: MacMillan.
- Aseguradora Solidaria [en línea]. Disponible en [www.aseguradorasolidaria.com.co](http://www.aseguradorasolidaria.com.co) [recuperado: marzo de 2011].
- Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34 (7).
- Cameron, K.; Kim, M. & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2).
- Decreto único del sector financiero, asegurador y del mercado de valores [en línea]. Disponible en [www.minhacienda.gov.co/](http://www.minhacienda.gov.co/) [Recuperado: abril de 2011].
- Dess & Beard, D. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1).
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18 (21).
- Entrevista Guillermo Eslava, director nacional de Capacitación de Seguros Bolívar. Entrevista realizada por: Carolina Velandia Aguirre. Entrevistado el 15 de abril de 2011, Bogotá, Oficinas Seguros Bolívar calle 26.
- Fasecolda [en línea]. Disponible en [www.fasecolda.com](http://www.fasecolda.com) [recuperado: marzo de 2011].
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Generalidades, Suramericana [en línea]. Disponible en <http://mdeweb3.suranet.com/> [recuperado: abril de 2011].
- Khandwalla, P. (1976-1977). Some Top Management Styles, their Context and Performance. *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4).
- Liberty Mutual Group [en línea]. Disponible en <http://www.libertymutual-group.com/> [recuperado: abril de 2011].
- Liberty Seguros [en línea]. Disponible en [www.libertycolombia.com.co](http://www.libertycolombia.com.co) [recuperado: marzo de 2011].

- Los 70 años de Seguros Bolívar [en línea]. Disponible en [www.goseguros.com](http://www.goseguros.com) [Recuperado: abril de 2011].
- Nosotros [en línea]. Disponible en [www.fasecolda.com/](http://www.fasecolda.com/) [recuperado: marzo de 2011].
- Nullvalue (2008, septiembre). Seguros Bolívar gana premio Effie de Oro. *El Tiempo*. Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3107338> [recuperado: 8 de abril de 2011].
- Ranking 2009. Compañías de seguros de vida de Colombia [en línea]. Disponible en [www.lanota.com](http://www.lanota.com) [recuperado: abril de 2011].
- Restrepo, L. y Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*, 2 edición. Bogotá: Universidad del Rosario-Facultad de Administración, Colección Textos de Administración.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18 (1).
- Sector de Seguros en Colombia: Desempeño 2009 y perspectivas 2010 [en línea]. Disponible en [www.fitcratings.com.co](http://www.fitcratings.com.co) [recuperado: febrero de 2011].
- Seguros Bolívar [en línea]. Disponible en [www.segurosbolivar.com.co](http://www.segurosbolivar.com.co) [recuperado: marzo de 2011].
- Seguros Bolívar número uno en la mente de colombianos [en línea]. Disponible en [www.merca20.com](http://www.merca20.com) [recuperado: abril de 2011].
- Superintendencia Financiera [en línea]. Disponible en [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co) [recuperado: mayo de 2011].
- Seguros Bolívar gana premio Effie de Oro [en línea]. Disponible en [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com) [recuperado: abril de 2011].
- Seguros Colombia [en línea]. Disponible en <http://seguroscolombia.com.co> [recuperado: abril de 2011].
- Suramericana de Seguros [en línea]. Disponible en [www.sura.com](http://www.sura.com) [recuperado: marzo de 2011].
- Tecnología de la Información y Comunicaciones para el Sector Asegurador [en línea]. Disponible en [www.tirea.es](http://www.tirea.es) [recuperado: abril de 2011].
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational environments. En *Administrative Science Quarterly*, 12, 590-613.
- Trist, E. (1980). The environment and system-response capability. En *Futures*, 12 (4), 113-127.





Universidad del Rosario  
Facultad de Administración