

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 114, ISSN: 0124-8219
Octubre de 2011

Perdurabilidad empresarial: caso sector administradoras de riesgos profesionales (ARP)

Angela Johana Abello
Diana Barrero
María Fernanda Cervantes
Deisy Lozano
Lucía Prada Urueña
Hugo Alberto Rivera



Perdurabilidad empresarial: caso sector administradoras de riesgos profesionales (ARP)

Documento de investigación No. 114

Angela Johana Abello
Diana Barrero
María Fernanda Cervantes
Deisy Lozano
Lucía Prada Urueña
Hugo Alberto Rivera

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

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

Perdurabilidad empresarial: caso sector administradoras de riesgos profesionales (ARP)
/ Angela Johana Abello...[et al.].—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.
32 p. (Documento de investigación; 114)
ISSN: 0124-8219

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS – COLOMBIA
/ PERDURABILIDAD EMPRESARIAL – COLOMBIA / PLANIFICACIÓN
EMPRESARIAL–COLOMBIA/ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES.
APR / I. Abello, Angela Johana / II. Barrero, Diana / III. Cervantes, María Fernanda / IV.
Lozano Deisy / V. Prada Urueña, Lucía / VII. Rivera, Hugo Alberto / VIII. Universidad
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro
de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Línea de Investigación:
Perdurabilidad / IX. Título / X. Serie.

658.835 SCDD 20

Angela Johana Abello
Diana Barrero
María Fernanda Cervantes
Deisy Lozano
Lucía Prada Urueña
Hugo Alberto Rivera

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: Octubre de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Descripción del sector	7
2.1 Definición del Sistema General de Riesgos Profesionales.....	7
2.2 Campo de aplicación	7
2.3 Principales características del sistema.....	7
2.4 Concepto de riesgos profesionales	8
3. Análisis estratégico	9
3.1 Hacinamiento	9
3.1.1 Hacinamiento cuantitativo	10
3.1.2 Hacinamiento cualitativo	15
3.2 Levantamiento del panorama competitivo	19
3.3 Estudio de competidores	20
3.3.1 Supuestos del sector	20
3.3.2 Crecimiento potencial sostenible	21
3.4 Análisis de fuerzas del mercado	25
4. Conclusiones.....	28
Referencias bibliográficas	29
Anexo 1. Panorama competitivo	31

Índice

Gráficas

Grafico 1. ROA del sector de Aseguradoras de Riesgos Profesionales	11
Grafico 2. Evolución de los indicadores estadísticos según el ROA del sector de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales.....	13
Grafico 3. Zonas de desempeño según el ROA del sector de Aseguradoras de Riesgo Profesionales	14
Grafico 4. Nivel de imitación del sector de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales.....	18

Tablas

Tabla 1. Calculo del indicador de rentabilidad operacional del activo (ROA) 2006-2010.....	10
Tabla 2. Indicadores Estadísticos del sector de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales (ARP)	13
Tabla 3. Matriz de relaciones, ponderación de las categorías del sector	16
Tabla 4. Nivel de imitación del sector de las empresas del sector	17
Tabla 5. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector.	22
Tabla 6. Delta utilidad, ingresos y costos del sector ARP 2006-2010	23
Tabla 7. Índice de erosión de la estrategia.....	24
Tabla 8. Índice de erosión de la productividad	24
Tabla 9. Resultados de clasificación de fuerzas del mercado	25

Perdurabilidad empresarial: caso sector administradoras de riesgos profesionales (ARP)

Ángela Johana Abello*
Diana Barrero**
María Fernanda Cervantes***
Deisy Lozano Torres****
Lucía Prada Urueña*****
Hugo Alberto Rivera R.*****

1. Introducción

La permanencia de las empresas en el tiempo, de manera exitosa, se constituye en un tema de preocupación para el Gobierno, las empresas y la academia de la Administración. Se han realizado varias investigaciones, materializadas en libros, artículos y ponencias, tratando de explicar por qué unas organizaciones perduran y otras desaparecen. Con el objetivo de hacer un aporte a la academia de la Administración en la identificación de elementos que permitan a las empresas pasar de la longevidad a la perdurabilidad, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario viene desarrollando desde el año 2004 estudios encaminados a tal fin.

El grupo de investigación ha establecido lo siguiente:

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. (Vélez et al., 2005, p.)

* Microbióloga, Universidad Javeriana. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: abello.angela@ur.edu.co.

** Enfermera, Universidad Javeriana. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: barrero.diana@ur.edu.co.

*** Médico, Universidad Libre. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: cervantesg.maria@ur.edu.co.

**** Microbióloga, Universidad Javeriana. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: lozano.deisy@ur.edu.co.

***** Administradora de empresas, Universidad del Tolima. Estudiante de la maestría de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: prada.lucia@ur.edu.co.

***** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co.

Para socializar los hallazgos encontrados, se ha decidido publicar, a través de los documentos de investigación, algunos casos de empresas y sectores en los cuales la permanencia de algunas de aquellas se ha visto afectada por discontinuidades del entorno. De manera puntual, este documento, realizado de forma conjunta por estudiantes de la asignatura Análisis Estratégico Sectorial aplicado al Sector Salud, impartida en la Maestría en Administración en Salud, y el profesor Hugo Alberto Rivera, pretende hacer un aporte a la línea de investigación, y relacionar las características de la definición del concepto “*perdurabilidad*”, propuestas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y lo encontrado en las empresas.

El sector estudiado es el de las Administradoras de Riesgos Profesionales. Se toma la decisión de hacer el estudio, dado que a partir de la vigencia de la Ley 100 de 1993 se reglamentaron, con el Decreto 1295 de 1994, los lineamientos administrativos, económicos y asistenciales referentes a la salud de los trabajadores y a los riesgos profesionales, mediante la creación del Sistema General de Riesgos Profesionales.

Este sistema surge a partir del Tercer Libro de la Ley 100 y se rige, al igual que los referentes a pensiones y salud, por los principios de *unidad, eficiencia, participación, solidaridad e integralidad*. En cuanto al *principio de la universalidad*, o sea, la garantía de la protección para todas las personas sin ninguna discriminación, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social trabaja para ampliar la cobertura de los trabajadores de los sectores informales, deportivos y campesinos.

El sistema cubre a los trabajadores dependientes vinculados mediante contrato de trabajo, los trabajadores independientes, los jubilados incorporados a la fuerza laboral y los estudiantes en práctica que deban ejecutar trabajos que signifiquen fuente de ingreso para la respectiva institución, y cuya actividad formativa es requisito para la culminación de sus estudios.

El documento contiene una descripción del sector e incluye un análisis estratégico que permite identificar el estado de las empresas estudiadas y los elementos que pueden contribuir a su perdurabilidad.

2. Descripción del sector

2.1 Definición del Sistema General de Riesgos Profesionales

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social define el sistema como “el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan” (1994, p. 1).

2.2 Campo de aplicación

Se aplica a todas las empresas que funcionen en el territorio nacional y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas del sector público, oficial, semi-oficial, en todos sus órdenes, y en el sector privado, en general.

2.3 Principales características del sistema

- Es dirigido, orientado y controlado por el Estado.
- Las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP)- tienen a su cargo la afiliación al sistema y la administración del mismo.
- La afiliación de los trabajadores dependientes es obligatoria para todos los empleadores.
- La selección de la ARP es libre y voluntaria por parte del empleador.
- Las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales están a cargo de los empleadores.
- La cobertura del sistema se inicia desde el día calendario siguiente al día de la afiliación.
- Los empleadores sólo podrán contratar el cubrimiento de los riesgos profesionales con una sola ARP.

2.4 Concepto de riesgos profesionales

Es la posibilidad de enfermar o accidentarse debido a la labor desempeñada. Además, es la expresión de la relación salud-trabajo, materializada a través de los accidentes que se producen como consecuencia directa del trabajo y las enfermedades catalogadas como profesionales.

3. Análisis estratégico

La metodología utilizada para realizar el análisis del sector de las ARP es la del análisis estructural de sectores estratégicos. Se desarrollaron cuatro pruebas que conforman la metodología: hacinamiento (cuantitativo y cualitativo), levantamiento del panorama competitivo, análisis de las fuerzas del mercado y estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión).

Para el análisis, se seleccionaron cuatro empresas aseguradoras de riesgos profesionales representativas, las cuales arrojaron información relevante para este estudio. Las ARP fueron Colpatria, Sura, Positiva y La Previsora S. A. La evolución permite conocer la definición de estrategias de la organización e identificar las oportunidades que puede tener el sector. La información que soporta esta investigación tiene como fuente los reportes realizados para cada uno de los periodos en la Superintendencia de Sociedades.

3.1 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, y el cualitativo es una comparación de elementos clave de éxito del sector.

El hacinamiento refleja la enfermedad que se puede presentar en un sector determinado cuando las empresas no cuentan con innovación en el mercado, promoviendo así una alta probabilidad de imitación de los mismos. El hacinamiento está dirigido hacia dos factores determinantes de perdurabilidad: hacinamiento cuantitativo, que evalúa el estado financiero de las empresas, y hacinamiento cualitativo, que pretende determinar el nivel de imitación de las empresas.

Existe hacinamiento en el sector de las aseguradoras de riesgos profesionales en Colombia al evidenciarse una concentración de la estrategia de mercados de las empresas evaluadas. Esto origina alta imitación, carencia de innovación y, consecuentemente, escasez de nuevas ideas. A la vez, pro-

mueve competencia al momento de adquirir clientes, lo cual conlleva a una reducción de la rentabilidad.

3.1.1 Hacinamiento cuantitativo

Para el análisis cuantitativo, se seleccionó el indicador ROA (utilidad operacional/activo total).

El comportamiento del indicador (Tabla 1) permite identificar que el sector estratégico de las aseguradoras de riesgos profesionales en Colombia genera rendimientos financieros operacionales moderados, lo cual se hace evidente por la variabilidad en el indicador año tras año. Se observa un posicionamiento claro de Colpatria, la cual presenta un desempeño superior en la mayoría de los periodos analizados, seguido por La Previsora S. A.

Al analizar los gráficos radiales (Gráfico 1), se puede confirmar el posicionamiento de Colpatria y La Previsora, y la marcada asimetría financiera de éstas durante los años 2006, 2009 y 2010, mientras que Positiva y Suramericana intentan alcanzar las empresas que se encuentran en desempeño superior. En los años 2009 y 2010 resalta la empresa Positiva, por ser la única en presentar un indicador ROA negativo durante dos años consecutivos. La tabla siguiente incluye información del ROA del sector estudiado.

Tabla 1. Calculo del indicador de rentabilidad operacional del activo (ROA) 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
SURA	1,78%	0,83%	0,85%	1,71%	1,86%
COLPATRIA	14,27%	2,20%	-1,07%	9,04%	7,89%
POSITIVA	3,03%	3,98%	1,82%	-4,91%	-16,61%
LA PREVISORA	4,70%	3,62%	3,83%	5,55%	0,99%

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

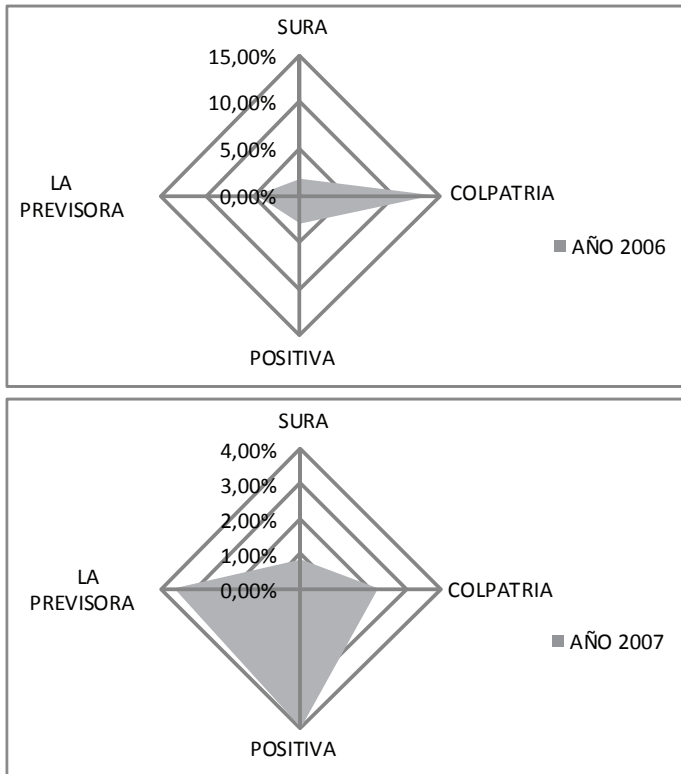
El periodo de tiempo estudiado (2006-2010) presenta una línea de tendencia negativa en la media, en la mediana y en el tercer cuartil. Como se puede apreciar en la gráfica 2, la evolución de los valores de estos puntos de referencia tiene, en promedio, una reducción, lo cual indica que el nivel

de fuerza de jalonamiento que caracteriza al sector estudiado tiene dentro del lapso determinado, así mismo, una tendencia negativa.

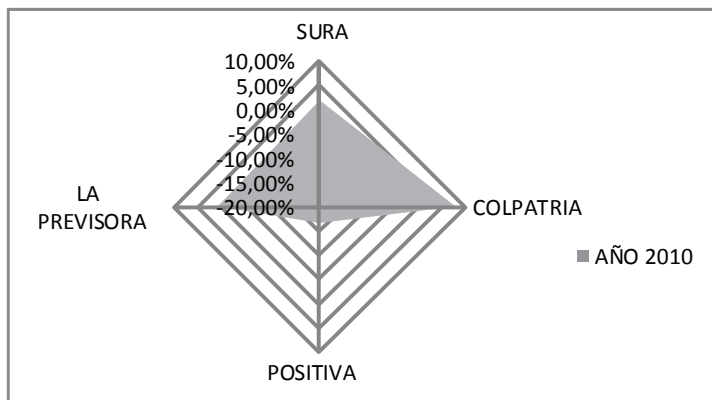
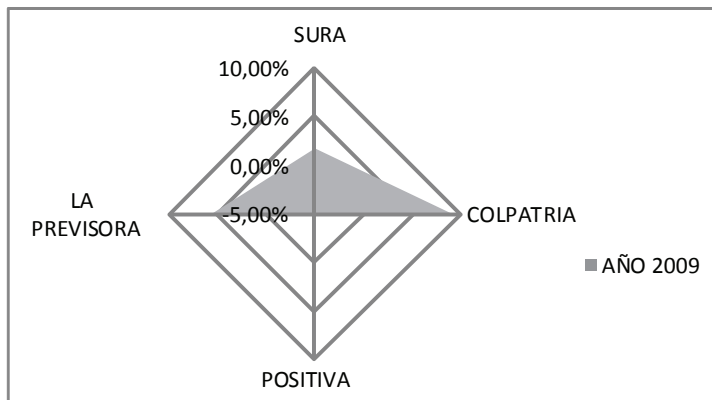
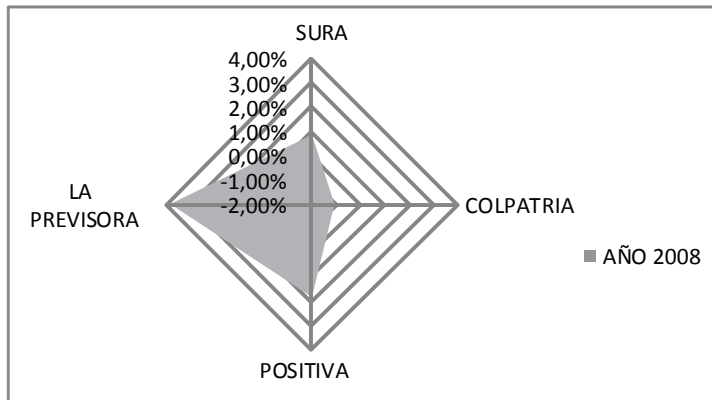
Para comprobar lo anterior, se tiene que en los años 2008 y 2010 se presentan bajos niveles del indicador ROA de las empresas del sector, lo que genera el bajo nivel numérico de los rangos de los cuartiles. Así, la crisis del sector se generaliza y ello se hace visible en la media, en la mediana y en el tercer cuartil.

Se pueden identificar dos tendencias que caracterizan el periodo estudiado. Por un lado, entre los años 2006 y 2008, los cuartiles presentan cambios pronunciados que responden, a su vez, a cambios acentuados en las expectativas. Y por otro lado, entre los años 2009 y 2010 los cuartiles presentan cambios notables, lo cual indica niveles de bonanza (2006), seguidos rápidamente por una caída (2010) que determina una reducción de dichos niveles y, por ende, de las expectativas de crecimiento (2009).

Grafico 1. ROA del sector de Aseguradoras de Riesgos Profesionales



Continúa



Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Como complemento al cálculo del ROA, se procede a realizar un análisis de indicadores estadísticos buscando identificar el nivel de concentración del sector. La tabla siguiente incluye estos indicadores.

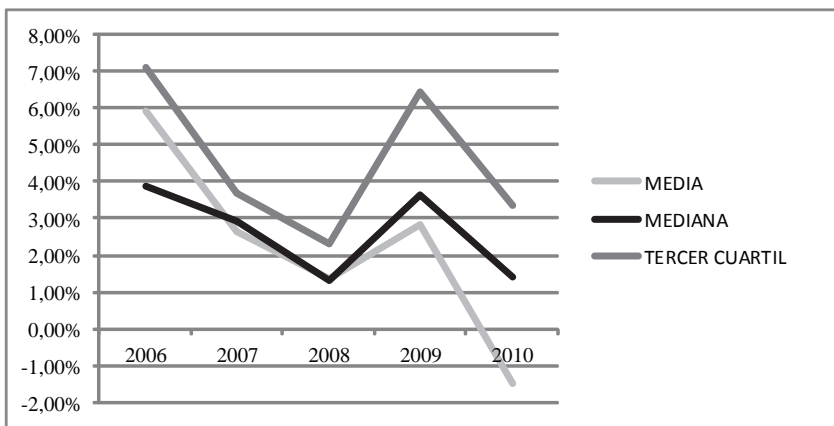
Tabla 2. Indicadores Estadísticos del sector de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales (ARP)

INDICADOR/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
MEDIA	5,94%	2,66%	1,36%	2,85%	-1,47%
MEDIANA	3,86%	2,91%	1,34%	3,63%	1,43%
TERCER CUARTIL	7,09%	3,71%	2,33%	6,42%	3,37%

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Como complemento, se incluye un gráfico de líneas donde se vislumbra la evolución de los tres indicadores en el sector, y que confirma el deterioro de la rentabilidad del mismo tanto en su media, mediana y tercer cuartil.

Gráfico 2. Evolución de los indicadores estadísticos según el ROA del sector de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales



Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia de Sociedades.

Luego del análisis estadístico del indicador ROA, la prueba de hacinamiento cuantitativo concluye con la ubicación de cada empresa dentro de las zonas propuestas por la metodología de Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE).

El sector objeto de estudio mostró mayor presencia de empresas en tres zonas, a saber: desarrollo superior, perdurabilidad comprometida y tanático. La presencia de las empresas en estas zonas, a lo largo de los cinco años estudiados, junto con la poca sostenibilidad de la fuerza de jalonamiento, puede ser explicada por las prácticas homogéneas que llevaron a cabo las

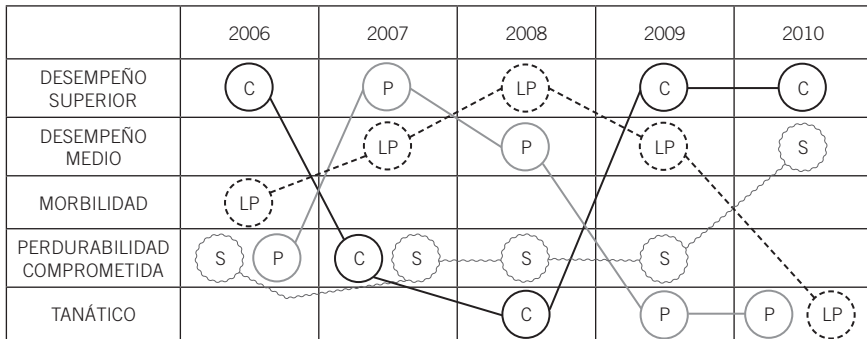
empresas, y que se vieron plasmadas en la evolución de sus indicadores ROA.

De acuerdo con lo expuesto en el gráfico 3, todas las empresas, en algún momento, alcanzaron un crecimiento. Si se observa cada una en particular, se percibe que Colpatría ha mantenido un desempeño superior durante los años de estudio, a excepción del periodo 2007-2008, en el que bajó y se ubicó en perdurabilidad comprometida y tanático, respectivamente.

Por otro lado, Sudamericana de Seguros, durante los primeros cuatro años de estudio se mantuvo en estado de perdurabilidad comprometida y logró un crecimiento en 2010.

En el caso de La Previsora S. A., en el año 2006 se ubicó en la zona de morbilidad, logrando un desempeño superior en 2008. Se puede observar que bajó de desempeño superior a tanático en 2010, debido a un posible incremento en los costos de ventas y gastos operacionales, lo cual generó una disminución en la utilidad operacional. Positiva, en 2006, se ubicó en perdurabilidad comprometida; sin embargo, durante el siguiente año, logró un incremento y alcanzó a ubicarse en desempeño superior. Pero, para el 2009, cayó en estado tanático como consecuencia de un valor negativo en las utilidades.

Gráfico 3. Zonas de desempeño según el ROA del sector de Aseguradoras de Riesgo Profesionales



(S)	SURA
(C)	COLPATRIA
(P)	POSITIVA
(LP)	LA PREVISORA

3.1.2 Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es la prueba del análisis estructural que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en las empresas estudiadas. A efectos del trabajo, se seleccionaron unas 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; y 3. imitación alta.

Para llevar a cabo dicho estudio, se realiza una matriz de doble entrada, la cual permite establecer la relación directa o indirecta que pueden tener las variables entre sí. Cada variable es relacionada con las demás, buscando identificar si existe o no relación directa entre ellas. Para el caso en particular, se escogieron ocho variables:

Alianzas estratégicas: están definidas por los acuerdos que poseen las ARP con instituciones educativas para brindar capacitaciones y asesorías a las empresas que lo requieran, teniendo en cuenta los diferentes campos de acción. Con el fin de mejorar en oportunidad para acceder a las capacitaciones, poseen canales de forma presencial y virtual.

Profesionales especializados: el sector de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales cuenta con el servicio de expertos en temas de minería, higiene industrial, seguridad industrial, medicina laboral, tratamientos osteomusculares y desarrollo de tecnologías para mejorar el servicio.

Plan integral: este contempla todos los requisitos que, por legislación, las ARP deben cumplir para asegurar la prestación de los servicios de forma adecuada y oportuna a las empresas.

Auditoría médica: Las ARP realizan el seguimiento médico de los pacientes por accidente de trabajo o enfermedad profesional, lo que contribuye a evitar complicaciones en los mismos., Esto se refleja en un mejoramiento de los planes de prevención de accidentes y, a su vez, en la reducción de gastos.

Cobertura en el exterior: las empresas aseguran asistencia en el exterior en lo referente a lo que cobija el plan integral mediante convenios interinstitucionales.

Red asistencial: las compañías garantizan la cobertura en todo el país a través de alianzas interinstitucionales.

Prestaciones económicas: están previamente reguladas por la legislación, y se dan en casos de incapacidades temporales o permanentes, pensiones de invalidez y auxilio funerario.

Publicidad: método a través del cual las compañías dan a conocer su portafolio de servicios con el fin de atraer nuevos clientes.

Podemos observar que, a diferencia de las variables de publicidad y alianzas estratégicas, que solamente tienen un porcentaje del 5%, las categorías de profesionales especializados —con un 26%—, auditoría médica y red asistencial —con un 16%—, plan integral, cobertura en el exterior y prestaciones económicas —con un 11%—, son determinantes en el sector, pues la competencia que se presenta gira en torno a estos factores.

A continuación, se califican las empresas escogidas para el estudio, con el fin de determinar qué tanto imitan el comportamiento del sector, o si, por el contrario, tienden a la innovación. Para esta calificación, se tiene en cuenta la siguiente escala:

1. no presenta imitación, 2. imitación parcial, 3. imitación total; 4. no aplica.

Como último paso, se delimitan las necesidades que afectan a cada variable/factor/categoría para obtener una calificación final y, así, conocer el nivel de imitación de las empresas seleccionadas en el sector mediante una matriz de relaciones. La tabla siguiente incluye la relación de las categorías para determinar el porcentaje de cada una de ellas.

Tabla 3. Matriz de relaciones, ponderación de las categorías del sector

Categoría	Alianzas estratégicas	Profesionales especializados	Plan Integral	Auditoría Médica	Cobertura en el exterior	Red asistencial	Prestaciones económicas	Publicidad	Total	Peso (%)
Alianzas estratégicas	x	0	0	0	0	0	0	0	1	5%
Profesionales especializados	1	x	1	1	1	1	0	0	5	26%
Plan integral	1	1	X	0	0	0	0	0	2	11%
Auditoría médica	0	1	0	X	1	1	0	0	3	16%
Cobertura en el exterior	0	0	0	1	X	1	0	0	2	11%
Red asistencial	0	0	0	1	1	X	1	0	3	16%
Prestaciones económicas	0	1	0	1	1	1	x	0	2	11%
Publicidad	0	0	1	0	0	0	0	X	1	5%
	2	5	1	4	4	6	2		19	100%

Una vez hallados los ponderadores, se califica cada variable de la categoría y se obtiene la siguiente tabla.

Tabla 4. Nivel de imitación del sector de las empresas del sector

VARIABLE			ARP			
Tipo	Peso	Necesidades	Sura	Colpatría	Positiva	Previsora
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	5%	Alianzas con Universidades	3	1	4	3
		Alianzas con el SENA	2	1	4	3
		TOTAL	5	2	8	6
		CALIFICACIÓN CON PESO	0,3	0,1	24	6
PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	26%	En temas relacionados con minas	3	2	1	4
		Temas relacionados con higiene industrial	2	1	2	3
		Temas relacionados con medicina laboral	2	2	2	2
		Temas relacionados con seguridad industrial	3	3	3	3
		Temas relacionados con Osteomuscular	3	3	3	3
		TOTAL	13	11	11	15
		CALIFICACIÓN CON PESO	3,4	2,9	33,0	30,0
PLAN INTEGRAL	11%	Básico en salud ocupacional	3	3	3	3
		Formación de auditores internos	1	1	3	3
		Seguridad y medio ambiente	3	3	3	3
		Herramientas de gestión	1	1	3	3
		Dimensión de la emoción organizacional	1	1	3	3
		TOTAL	9	9	15	15
		CALIFICACIÓN CON PESO	0,9	0,9	1,6	1,6
AUDITORÍA MÉDICA	16%	Seguimiento médico a pacientes críticos por at o por ep	1	1	2	2
		TOTAL	1	1	2	2
		CALIFICACIÓN CON PESO	0,2	0,2	0,3	0,3
COBERTURA EN EL EXTERIOR	11%	Asistencia hospitalaria en el exterior	1	1	3	3
		TOTAL	1	1	3	3
		CALIFICACIÓN CON PESO	0,1	0,1	0,3	3

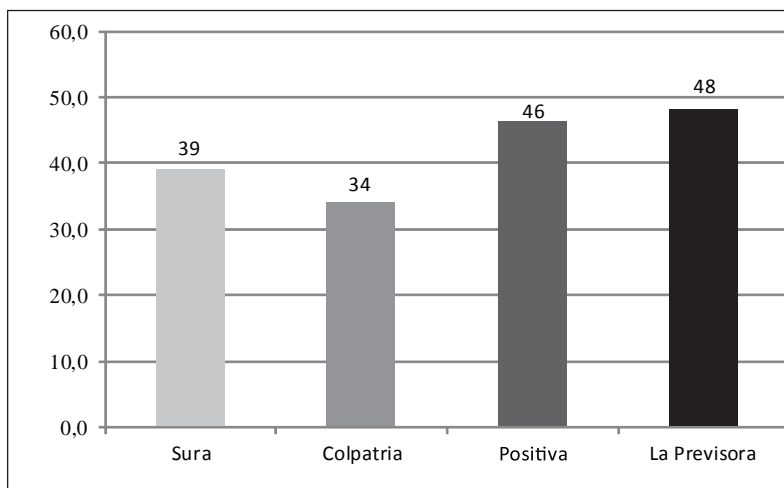
Continúa

RED ASISTENCIAL	16%	Convenios con ips de todo el país	2	2	1	2
		TOTAL	2	2	1	2
		CALIFICACIÓN CON PESO	0,3	0,3	0,2	0,3
PRESTACIONES ECONÓMICAS	11%	Incapacidad temporal	3	3	3	3
		Incapacidad permanente parcial	3	3	3	3
		Pensiones de invalidez y sobrevivientes	3	3	3	3
		Auxilio funerario	3	3	3	3
		TOTAL	12	12	12	12
PUBLICIDAD	5%	Inf. del servicio	4	4	4	4
		CALIFICACIÓN CON PESO	1,3	1,3	1,3	1,3
Total	100%		39	34,0	46,0	48,0

Fuente: elaborado por los autores.

Los resultados obtenidos en la tabla de hacinamiento pueden ser presentados gráficamente, lo que permite una mejor visualización del nivel de convergencia del sector. Para el caso estudiado, dos empresas presentan un nivel de imitación mayor: Positiva y La Previsora. La de menor imitación es Colpatria.

Grafico 4. Nivel de imitación del sector de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales



Fuente: elaborado por los autores.

Al analizar la tabla 4 y el gráfico 4, se puede observar que existe un alto grado de imitación en el sector. La ARP que presenta menos grado de imitación es Colpatría, diferenciándose en las variables alianzas estratégicas, profesionales especializados, plan integral, auditoría médica y cobertura en el exterior, mientras que la ARP con mayor imitación es La Previsora, con un 48% de peso en la variable.

En general, las empresas presentan un alto grado de imitación, aunque se reconoce algunos elementos diferenciales importantes, los cuales permiten establecer las categorías definidas para el análisis del sector.

3.2 Levantamiento del panorama competitivo

La siguiente prueba, denominada *panorama competitivo*, permite ubicar las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico (ARP). Para Restrepo y Rivera (2008) esas manchas blancas se pueden definir como espacios de mercado no atendidos, o poco atendidos, a los cuales las organizaciones pueden orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado.

En el levantamiento del panorama se pueden detectar, con facilidad, espacios de innovación tanto entre variedades y necesidades, y variedades-canales.

Para confeccionar esta prueba, se procede a identificar tres grandes dimensiones: variedades, necesidades y canales. Las variedades son las líneas de producto o servicio ofrecidas en el sector; las necesidades son las razones de compra de las variedades, y los canales son el mecanismo utilizado por las empresas para vender el producto o servicio. El panorama competitivo del sector se encuentra en el anexo, al final del documento.

Para el panorama competitivo, se puede observar que, en cuanto a necesidades, todas las empresas abarcan la mayoría de variables. Sin embargo, se pueden observar manchas blancas en auditoría médica, alianza con el Sena, asistencia hospitalaria en el exterior, seguridad y medio ambiente, y formación de auditores internos. Teniendo en cuenta lo anterior, son pocas las empresas que cubren, en su totalidad, el mercado de las ARP. Ante esta situación, una de las recomendaciones sería que las empresas diversifiquen su portafolio a partir de la apertura de nuevas líneas de negocio.

Respecto a los canales de distribución, se puede ver la existencia de manchas blancas frecuentes en las variables de vallas, folletos y suvenires.

3.3 Estudio de competidores

El estudio de competidores permite realizar un análisis de cada uno de los integrantes del sector mediante la realización de tres pruebas: supuestos del sector, crecimiento potencial y estudio de los competidores.

3.3.1 Supuestos del sector

A continuación, se mencionan algunos paradigmas que se presentan en el sector, los cuales podrían ser transformados por las administradoras de riesgos profesionales para obtener elementos diferenciadores que les permitan asegurar su sostenibilidad y perdurabilidad.

- Todas las ARP cuentan con alta capacidad de pago para cubrir indemnizaciones frente a las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
- El sector de las ARP debe brindar, a través de su red asistencial, asistencia médica. Asimismo, debe ofrecer prestaciones económicas (subsidios por incapacidad temporal y permanente, pensión de invalidez y auxilios funerarios).
- Todas las ARP cumplen con las condiciones de operación establecidas por la Superintendencia Nacional de Salud.
- Todas las ARP cuentan con cobertura a nivel nacional para prestación de servicios en caso de accidente de trabajo o enfermedad laboral.
- Todas las IPS que contratan a las ARP para prestar sus servicios a las empresas cumplen con las exigencias de operación establecidas por la Superintendencia Nacional de Salud y el Ministerio de Protección Social.
- El sector, en general, es rentable y presenta altas barreras de entrada.
- El sector hace grandes inversiones económicas en programas de investigación dirigidos hacia la prevención y mejoramiento de la salud ocupacional.
- EL sector cuenta con una alta regulación en cuanto a los servicios que ofrecen las ARP, lo que contribuye al hacinamiento y la rivalidad del mercado.

3.3.2 Crecimiento potencial sostenible

Para realizar el análisis del crecimiento potencial sostenible de las Administradoras de Riesgos Profesionales, se tuvieron en cuenta las variables intrínsecas y extrínsecas del periodo de tiempo 2006-2010, donde la variable o crecimiento intrínseco se define como el resultado de la operación de la empresa, fruto de vender lo que produce, mientras que la variable o crecimiento extrínseco es el resultado de la obtención de recursos externos. La suma de ambos permite determinar el crecimiento potencial sostenible.

La ecuación que se utilizó para la realización del presente estudio fue la siguiente:

$$Cps = R'aP + \left(\frac{D}{E}\right)P(R'a - i)$$

$R'a$ = ROA antes de intereses

P = Tasa de retención de utilidades

D = Pasivo total

E = Patrimonio

i = Intereses ponderados de la deuda

Este análisis permite tener una mejor visión del hacinamiento cuantitativo, basado en las mediciones de los estados financieros de cada una de las empresas con el fin de identificar el origen de crecimiento de las mismas.

Según los datos de la tabla 5, se puede evidenciar que se presenta un crecimiento potencial sostenible en las empresas analizadas en la mayoría de los periodos. Sin embargo, en el periodo 2009-2010 las ARP Colpatria y Positiva presentaron un decrecimiento, principalmente causado por comportamientos extrínsecos negativos.

Es de resaltar el comportamiento que presenta la ARP Sura durante los periodos analizados, los cuales reflejan un crecimiento de acuerdo con la información suministrada por los análisis financieros. Este crecimiento es consecuente con las estrategias de desarrollo de mercado por la aseguradora.

La ARP Colpatria presenta un comportamiento con variaciones cíclicas durante el periodo estudiado, presentando así un notable descenso en el año 2008 y un periodo de recuperación en 2009. Esta variación se produjo por causas tanto extrínsecas como intrínsecas.

Tabla 5 .Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial sostenible del sector.

2006	CreInt	CreExt	Cps
SURA	4,24%	23,92%	28,15%
COLPATRIA	2,58%	1,90%	4,49%
POSITIVA	3,03%	15,35%	18,37%
LA PREVISORA	5,33%	13,21%	18,54%
TOTAL	4,31%	10,12%	14,42%
2007	CreInt	CreExt	Cps
SURA	4,98%	27,82%	32,79%
COLPATRIA	13,06%	24,61%	37,67%
POSITIVA	3,98%	18,50%	22,47%
LA PREVISORA	4,64%	8,33%	12,97%
TOTAL	6,49%	15,64%	22,13%
2008	CreInt	CreExt	Cps
SURA	9,38%	37,79%	47,18%
COLPATRIA	-0,89%	-3,65%	-4,55%
POSITIVA	1,82%	7,41%	9,23%
LA PREVISORA	4,45%	8,56%	13,00%
TOTAL	2,72%	9,81%	12,53%
2009	CreInt	CreExt	Cps
SURA	9,06%	30,23%	39,28%
COLPATRIA	53,98%	38,34%	92,32%
POSITIVA	-26,45%	-44,11%	-70,56%
LA PREVISORA	6,89%	12,77%	19,66%
TOTAL	-5,56%	14,82%	9,26%
2010	CreInt	CreExt	Cps
SURA	6,73%	23,34%	30,07%
COLPATRIA	3,21%	7,70%	10,91%
POSITIVA	-25,61%	-40,17%	-65,78%
LA PREVISORA	0,04%	-0,96%	-0,93%
TOTAL	-0,43%	-0,05%	-0,47%

Fuente: elaborado por los autores con información de la Superintendencia Financiera.

a. Índices de erosión

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o de productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos.

Existe erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad en un valor mayor o igual de tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos, y no hay procesos de mejora continua. La erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Si una empresa presenta erosión de la estrategia, no tiene capacidad de generación de ingresos en el largo plazo, a pesar de evidenciar crecimiento temporal de sus utilidades; y si presenta erosión de la productividad, se encuentra con ineficiencias.

Se puede indicar que cuando por más de dos años consecutivos la relación entre la variación de la utilidad y la variación de los ingresos es mayor a tres, se sufre de erosión estratégica; y cuando la variación de los ingresos supera a la variación de la utilidad en la misma proporción hay erosión de la productividad. Para una mejor comprensión del concepto *erosión*, ver Restrepo y Rivera (2008).

Para realizar el cálculo, es necesario identificar la variación anual en términos porcentuales de las utilidades, ingresos y costos de las empresas del sector. La tabla siguiente presenta dichas variaciones.

Tabla 6. Delta utilidad, ingresos y costos del sector ARP 2006-2010

DELTA UTILIDAD	SURA	COLPATRIA	POSITIVA	LA PREVISORA
2006-2007	-34,4%	-85,3%	58,5%	-19,9%
2007-2008	24,3%	-156,6%	1179,2%	14,8%
2009-2010	138,9%-	1197,5%	-1069536,9%	55,3%

Continúa

DELTA UTILIDAD	SURA	COLPATRIA	POSITIVA	LA PREVISORA
2006-2007	-34,4%	-85,3%	58,5%	-19,9%
2007-2008	24,3%	-156,6%	1179,2%	14,8%
2009-2010	138,9%-	1197,5%	-1069536,9%	55,3%

DELTA COSTO	SURA	COLPATRIA	POSITIVA	LA PREVISORA
2006-2007	-23,4%	57,3%	39,6%	-95,2%
2007-2008	13,1%	29,8%	-42,0%	58,8%
2009-2010	66,2%	-1,4%	82729,4%	8,3%

Fuente: elaborado por los autores.

Posteriormente, se hace el cálculo del índice, donde la erosión de la estrategia resulta de la relación delta utilidad/delta ingreso, y la erosión de la productividad es delta ingreso/delta de utilidad. Si por más de dos años el valor obtenido es mayor a 3.0, puede indicarse que existe erosión. La tabla siguiente incluye el resultado.

Tabla 7. Índice de erosión de la estrategia

ÍNDICE DE EROSIÓN DE LA ESTRATEGIA	SURA	COLPATRIA	POSITIVA	LA PREVISORA
2006-2007	0,02	0,11	0,00	0,06
2007-2008	0,01	0,01	0,00	0,50
2009-2010	0,02	-0,00	0,07	0,42

Fuente: elaborado por los autores.

Tabla 8. Índice de erosión de la productividad

ÍNDICE DE EROSIÓN DE PRODUCTIVIDAD	SURA	COLPATRIA	POSITIVA	LA PREVISORA
2006-2007	59,14	9,38	324,39	17,84
2007-2008	68,95	90,44	285,75	2,02
2009-2010	62,83	-204,12	13,91	2,41

Fuente: elaborado por los autores.

A partir de estos resultados, se pudieron identificar los siguientes aspectos en el sector: en empresas como Sura Colpatría y Positiva, los índices son más marcados, mientras que en el caso de La Previsora, el índice de

erosión de la estrategia es bajo. Esto significa que las primeras empresas se encuentran en mejora continua, mientras que en la última hay un aumento de la utilidad, pocos ingresos y disminución de los costos.

Dichos resultados pueden estar relacionados con las fortalezas que han mostrado estas empresas en capacitación de los clientes y en la contratación de personal especializado que fortalezca la prevención de los accidentes laborales y enfermedades profesionales, los cuales generan grandes gastos a estas administradoras de riesgos.

Por otra parte, la erosión de la productividad es alta solo para el caso de la ARP Colpatría; en el año 2007, para la ARP Positiva, y en 2008, para la ARP Previsora. Por su parte, la ARP Sura es un caso atípico, dado que en ambos índices de erosión pareciera preponderar una gran erosión de la estrategia, lo que puede justificarse en el hecho de que dicha ARP se conforma de un grupo empresarial que se alimenta de otras actividades financieras.

3.4 Análisis de fuerzas del mercado

Este análisis está basado en el modelo de fuerzas del mercado de Porter (2008), en el que es necesario revisar, en el sector que se está estudiando, cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, poder de negociación de los compradores, riesgo o barreras de ingreso, poder de negociación con los proveedores y bienes sustitutos. Para poder correr este modelo, es necesario hacer uso de un software particular, desarrollo académico de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Para el caso de las ARP en estudio, tras una evaluación de cada una de las fuerzas de mercado se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 9. Resultados de clasificación de fuerzas del mercado

Fuerza	Puntaje
Nivel de rivalidad entre competidores	3.20
Poder de negociación de compradores	3.60
Riesgo de ingreso	1.87
Poder de negociación de proveedores	3.33
Bienes sustitutos	1.40

Nivel de rivalidad de los competidores existentes

En esta fuerza, se obtuvo una calificación de 3.20, lo cual indica que existe rivalidad entre los competidores debido a un alto nivel de concentración, grado de hacinamiento y a un alto nivel de barrera de salidas como consecuencia de los costos fijos de salida. De igual manera, se obtuvo un grado medio-alto en el nivel de costos fijos y en las interrelaciones estratégicas, lo que hace referencia a la dificultad que tiene una empresa a la hora de competir en un mercado en donde los competidores disfrutaban de una muy buena posición.

Poder de negociación de los compradores

Al realizar el análisis de la fuerza de mercado de compradores, se logra identificar que en el sector, al darse una mayor organización de los compradores, se generan mayores exigencias en materia de prestación de servicios, de calidad, y, por consiguiente, las ARP presentan una disminución en los márgenes de utilidad. La situación podría ser más crítica si existiera la posibilidad de que los compradores llevaran a cabo una estrategia de integración hacia atrás, lo que significa que se convirtieran en competidores de las mismas ARP.

En la fuerza de mercado de negociación de compradores se obtuvo un puntaje de 3.60. Esto refleja, de manera apreciable, las variables prevención y atención de emergencias, prevención y atención de accidentes de trabajo, y asesoría en acreditación, mientras que la variable auditoría médica presenta un grado de importancia en un nivel bajo.

Riesgo de ingreso

Con respecto al riesgo de ingreso, se obtuvo un puntaje de 1.87. Se puede decir que la barrera de entrada que impone el sector es muy alta, lo que indica un bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores al mercado de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que este sector tiene que poseer un nivel de liquidez importante para convertirse en un rival digno de enfrentarse con las grandes organizaciones, lo que reduce aún más la posibilidad

de entrar al mercado. Es importante aclarar que no es imposible entrar al sector, pero ha de tenerse en cuenta que no cualquiera lo puede hacer; se debe tener, como base, la experiencia.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o sector dejará de ser atractivo para los compradores si los proveedores se encuentran organizados de forma tal que imponen sus condiciones de precio y disponibilidad de producto. En esta fuerza, con un puntaje de 3.33, se puede evidenciar que los proveedores son un pilar importante dentro del desarrollo del negocio de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales.

Bienes sustitutos

Para un comprador no será atractivo un sector si existen productos o bienes sustitutos que sean más avanzados tecnológicamente, se ofrezcan a precios bajos y cumplan con el mismo desempeño sin que se vea afectada la calidad del producto final. El resultado de esta fuerza la ubica en el rango medio bajo (2.20), lo que indica que la posibilidad de que los compradores cambien el servicio que prestan las Aseguradoras de Riesgos Profesionales por otro está limitada.

4. Conclusiones

Tras haber realizado el análisis sectorial, se puede concluir que en las empresas estudiadas se presenta un nivel de competencia medio-bajo. Por tal motivo, el nivel de rivalidad existente es alto, lo que lleva a una baja rentabilidad en el tiempo y una imitación de prácticas y políticas. La manera en que las empresas enfrentan los movimientos del sector parece estar enmarcada en un ajuste de las condiciones del entorno y de las empresas, a efectos de obtener ventajas temporales y no de largo plazo.

Referencias bibliográficas

Leyes y decretos

Colombia, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Sistema General de Riesgos Profesionales (1994), “Decreto 1295 de 1994, por medio del cual se reglamentaron los lineamientos administrativos, económicos y asistenciales referentes a la salud de los trabajadores y a los riesgos profesionales, mediante la creación del Sistema General de Riesgos Profesionales” “en Diario Oficial”, s. n., s. f., Bogotá.

Revistas

Porter, M. (2008, enero). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, en *Harvard Business Review*. vol. 86, núm. 1, pp. 59-77.

Documentos de investigación

Restrepo, L. y Rivera, H (2008), “Análisis estructural de sectores estratégicos”, en *Colección Textos de Administración*, Bogotá, Universidad del Rosario.

Rivera, H; Gómez, J; Méndez, L. (2010), *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en PYMES*, [Documento de investigación núm. 72], Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, Centro de Estudios Empresariales para la perdurabilidad (CEEP) y Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Vélez, Á. R., et al. (2005), “Protocolo de investigación”, Bogotá, Grupo de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario. Facultad de Administración.

Páginas web

Página web de la Superintendencia de Sociedades, disponible en: www.supersociedades.gov.co, s. d.

Anexo 1. Panorama Competitivo

1	SURA
2	POSITIVA
3	COLPATRIA
4	LA PREVISORA

NECESIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Alianza con universidades y el SENA			■								■					
Temas relacionados con Minas		■			■	■	■			■						
Temas relacionados con Higiene	■	■	■		■	■	■		■		■					
Temas relacionados con Medicina Preventiva y del Trabajo		■	■		■	■	■		■		■		■		■	
Temas relacionados con Emergencias		■	■		■	■	■		■		■		■		■	
Temas relacionados con Osteomuscular		■	■		■	■	■		■		■		■		■	
Formación de auditores internos													■	■	■	
Seguridad y medio ambiente			■						■							
Asistencia hospitalaria en el exterior			■						■		■		■		■	
Cobertura en todos los departamentos		■			■	■	■		■		■					
Asistencia 24 horas		■	■		■	■	■		■		■					
Incapacidad permanente parcial		■	■		■	■	■		■		■					
Pensiones de invalidez y sobrevivientes		■	■		■	■	■		■		■					
Auxilio funerario		■	■		■	■	■		■		■					
VARIEDADES	ASESORÍA EN ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN				PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS				PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO				AUDITORÍA MÉDICA			
Televisión y radio	■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	
Revistas	■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	
Web					■	■	■		■	■	■		■	■	■	
Suvenires (vasos, mugs, camisetas, agendas, llaveros, lapiceros)	■	■	■										■	■	■	
Vallas					■	■	■		■	■	■		■	■	■	
Folletos	■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	
Asesor comercial	■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	
Centro de servicio					■	■	■		■	■	■		■	■	■	
Call center	■	■	■		■	■	■		■	■	■		■	■	■	

Fuente: elaboración propia



Universidad del Rosario
Facultad de Administración