

**ESTUDIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR ASEGURADOR EN  
COLOMBIA Y LAS IMPLICACIONES ESTRATEGICAS PARA SURAMERICANA  
DE SEGUROS S.A.**

**REINALDO CARDONA ACEVEDO  
JAIRO HERNÁN OROZCO VALENCIA  
MARIELA PARRA CORREA**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTEREY  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
SANTIAGO DE CALI  
2004**

**ESTUDIO SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR ASEGURADOR EN  
COLOMBIA Y LAS IMPLICACIONES ESTRATEGICAS PARA SURAMERICANA  
DE SEGUROS S.A.**

**REINALDO CARDONA ACEVEDO  
JAIRO HERNÁN OROZCO VALENCIA  
MARIELA PARRA CORREA**

**Tesis de Grado para optar al título de MBA en Administración**

**Director:  
DOCTOR PEDRO DUEÑAS BERNAL  
Economista  
PHD. MBA**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTEREY  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
SANTIAGO DE CALI  
2004**

**Nota de Aceptación:**

Trabajo aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Autónoma de Bucaramanga y la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de MBA en Administración.

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Santiago de Cali, 5 de Noviembre de 2004

## CONTENIDO

	Pág.
<b>GLOSARIO</b>	<b>12</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>20</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>21</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>24</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES</b>	<b>24</b>
<b>1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>37</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>39</b>
<b>2.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>39</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>39</b>
<b>3. MARCO TEORICO</b>	<b>41</b>
<b>3.1 TEORÍA GENERAL DE LA COMPETITIVIDAD</b>	<b>41</b>
<b>3.1.1. Ventaja competitiva</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2. Estrategia competitiva</b>	<b>45</b>
<b>3.1.3. Análisis competitivo basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter</b>	<b>52</b>
<b>3.2 CADENA DE VALOR</b>	<b>57</b>
<b>3.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN</b>	<b>60</b>
<b>3.3.1. Información</b>	<b>62</b>

3.3.2. Tecnología	65
3.3.3. Servicio	66
3.3.4. E-Commerce	68
3.4. MERCADEO APLICADO A LOS SEGUROS	71
4. SECTOR ASEGURADOR	79
4.1 SECTOR ASEGURADOR EN EL MUNDO	79
4.1.1 En Norteamérica	79
4.1.2 Latinoamérica y el Caribe	85
4.1.3 Europa Central y Oriental	86
4.1.4 Africa	87
4.1.5 Oriente Medio y Asia Central	88
5. EL MERCADO ASEGURADOR EN AMERICA LATINA	92
5.1 CARACTERIZACION Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA	104
5.2 LEGISLACIÓN MARCO JURIDICO	112
6. COMPAÑÍA SURAMERICANA DE SEGUROS	118
7. METODO DE LA INVESTIGACIÓN	129
8. INVESTIGACIÓN	131
9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	142
9.1 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ EFE	142
9.1.1 Análisis de los resultados de la matriz EFE	147

<b>9.2 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DEL SECTOR INDUSTRIAL – CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER</b>	<b>148</b>
<b>9.2.1. Análisis de resultados de las Cinco Fuerzas</b>	<b>150</b>
<b>9.3 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO POR CANAL Y POR LÍNEA</b>	<b>158</b>
<b>9.3.1 Análisis Matriz de Perfil Competitivo</b>	<b>167</b>
<b>9.4 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL FACTOR INTERNO – EFI</b>	<b>188</b>
<b>9.5 CADENA DE VALOR</b>	<b>208</b>
<b>9.6 MATRIZ DOFA</b>	<b>214</b>
<b>9.6.1 Análisis de la MATRIZ DOFA</b>	<b>216</b>
<b>10 CONCLUSIONES</b>	<b>217</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>223</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>227</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Estructura y Contenidos	23
<b>Figura 2.</b> Primas por ramos año 1999	26
<b>Figura 3.</b> Primas por ramos año 2000	26
<b>Figura 4.</b> Primas por ramos año 2001	27
<b>Figura 5.</b> Primas por ramos año 2002	27
<b>Figura 6.</b> Primas por ramos año 2003	28
<b>Figura 7.</b> Participación ramos 1999 - 2003	28
<b>Figura 8.</b> Penetración de Seguros en Colombia 1991 – 2003	35
<b>Figura 9.</b> Diagrama Cinco Fuerzas de Porter	54
<b>Figura 10.</b> Cadena de Valor	60
<b>Figura 11.</b> Matriz de Intensidad Informativa	62
<b>Figura 12.</b> Tensión de las fuerzas competitivas sobre la competitividad de una empresa	64
<b>Figura 13.</b> Flujos básicos de información en una empresa	65
<b>Figura 14.</b> La Cadena de Valor del Servicio en Internet	66
<b>Figura 15.</b> La Integración de las cuatro propuestas de liderazgo en e-commerce	69
<b>Figura 16.</b> Crecimiento de los Seguros en el Mundo	79
<b>Figura 17.</b> a) Índice de acciones Países industrializados 1980 – 2003 b) Tipos de interés de los Países industrializados 1980 – 2003	80
<b>Figura 18.</b> Crecimiento de Primas	81
<b>Figura 19.</b> Densidad y Penetración del Seguro	82
<b>Figura 20.</b> Penetración del Seguro en el Mundo	83
<b>Figura 21.</b> Tasa Crecimiento Norte América	84
<b>Figura 22.</b> Tasa de Crecimiento Latinoamérica y el Caribe	85
<b>Figura 23.</b> Tasa de Crecimiento Europa Central y Oriental	86
<b>Figura 24.</b> Tasa de Crecimiento África	87
<b>Figura 25.</b> Tasa de Crecimiento África	88
<b>Figura 26.</b> Participación por grupos de ramos en América Latina, 2002	94
<b>Figura 27.</b> Participación de los mercados en América Latina	94
<b>Figura 28.</b> Volumen de primas total de América Latina en el año 2.000 en Millones de USD	95
<b>Figura 29.</b> Comparativo del crecimiento económico y la evolución de los seguros.	98
<b>Figura 30.</b> Comparativo de la penetración en seguros América Latina	99
<b>Figura 31.</b> Diferencias en las tasas de costos en América Latina	104
<b>Figura 32.</b> Participación por Ramos No-Vida Sector Asegurador	109

	Colombiano 2003	
<b>Figura 33.</b>	Composición Sector Asegurador Colombiano Ramos Vida 2003	<b>110</b>
<b>Figura 34.</b>	Composición por Ramos de Seguridad Social en Colombia 2003	<b>111</b>
<b>Figura 35.</b>	Participación por Ciudades Primas Emitidas 2003 Participación por Ciudades Siniestros	<b>112</b>
<b>Figura 36.</b>	Estructura del Sistema Financiero y Asegurador Colombiano	<b>115</b>
<b>Figura 37.</b>	Sector Asegurador Colombiano – Participación por Compañías Total Seguros y Capitalización. 2003	<b>120</b>
<b>Figura 38.</b>	Compañía Suramericana de Seguros Generales S.A.	<b>122</b>
<b>Figura 39.</b>	Participación en el mercado de Seguros de Personas en Colombia	<b>123</b>
<b>Figura 40.</b>	Composición de Seguros de Personas en la Compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A.	<b>124</b>
<b>Figura 41.</b>	Compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A., a) Ingresos Vida; b) Utilidad Neta Vida	<b>125</b>
<b>Figura 42.</b>	Compañía Suramericana de Capitalización S.A., a) Recaudos y rescates; b) Utilidad Neta Capitalización.	<b>126</b>
<b>Figura 43.</b>	Cadena de Valor Suramericana de Seguros S.A.	<b>128</b>
<b>Figura 44.</b>	Crecimiento PIB y Primas como % PIB	<b>134</b>
<b>Figura 45.</b>	Participación en el mercado Colombiano	<b>136</b>
<b>Figura 46.</b>	Participación por compañías sector asegurador colombiano	<b>167</b>
<b>Figura 47.</b>	Mapa de complejidad y volumen de transacciones a través de Internet	<b>179</b>
<b>Figura 48.</b>	Propuesta de Cadena de Valor	<b>208</b>
<b>Figura 49.</b>	Cadena de valor tradicional – Negocio Asegurador	<b>209</b>
<b>Figura 50.</b>	Cadena de valor de Suramericana de Seguros S.A.	<b>210</b>
<b>Figura 51.</b>	Propuesta de cadena de valor	<b>211</b>



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> Primas emitidas enero – diciembre 2003	24
<b>Cuadro 2.</b> Niveles de concentración por tamaño de compañía 2003 Proyectado	25
<b>Cuadro 3.</b> Crecimiento de los Gastos Administrativos y de Personal 2003	39
<b>Cuadro 4.</b> Concentración Primas y Siniestros por ciudades 2001	32
<b>Cuadro 5.</b> Concentración Primas y Siniestros por ciudades 2002	33
<b>Cuadro 6.</b> Concentración Primas y Siniestros por ciudades 2003	34
<b>Cuadro 7.</b> Volumen de Primas por Regiones y Organizaciones. 2002	90
<b>Cuadro 8.</b> Comparación de las tasas de crecimiento de la economía conjunta y del negocio del seguro	97
<b>Cuadro 9.</b> Síntesis del seguro de pensiones privado en los mercados más Importantes	102
<b>Cuadro 10.</b> El seguro y la economía colombiana	105
<b>Cuadro 11.</b> Sector Asegurador Colombiano Primas y Siniestros 2003.	106
<b>Cuadro 12.</b> Las más grandes del Sector Seguros en Colombia 2003	107
<b>Cuadro 13.</b> Porcentajes de siniestralidad en Colombia por compañía 2003	108
<b>Cuadro 14.</b> Las más grandes de Seguros de Vida y Seg. Social	111
<b>Cuadro 15.</b> Principales Indicadores INVERSURA	120
<b>Cuadro 16.</b> Recurso Humano INVERSURA	121
<b>Cuadro 17.</b> Principales cifras INVERSURA (en \$ millones)	122
<b>Cuadro 18.</b> Las más grandes del Sector Seguros	135
<b>Cuadro 19.</b> Total hogares por niveles de ingreso mensual	138
<b>Cuadro 20.</b> Canales de distribución	139
<b>Cuadro 21.</b> Matriz EFE, Evaluación del Factor Externo	142
<b>Cuadro 22.</b> Resultados de la matriz EFE	145
<b>Cuadro 23.</b> Resultados Cinco fuerzas Michael Porter	148
<b>Cuadro 24.</b> Top of mind	152
<b>Cuadro 25.</b> Matriz de perfil competitivo	158
<b>Cuadro 26.</b> Tamaño de los patrimonios sector asegurador colombiano	168
<b>Cuadro 27.</b> Protagonismo canales de distribución	169
<b>Cuadro 28.</b> Consolidado Matriz de Perfil Competitivo por canales	170
<b>Cuadro 29.</b> Beneficios del canal Bancaseguros	174
<b>Cuadro 30.</b> Legislación y Bancaseguros	175
<b>Cuadro 31.</b> Acceso a Internet Latinoamérica	177
<b>Cuadro 32.</b> Canales de distribución en América Latina	178
<b>Cuadro 33.</b> Consolidado Matriz de Perfil Competitivo por Líneas	180
<b>Cuadro 34.</b> Por vida	181

<b>Cuadro 35.</b>	Sector asegurador colombiano por compañías en vida grupo	<b>182</b>
<b>Cuadro 36.</b>	Primas emitidas en el ramo de salud por compañías	<b>184</b>
<b>Cuadro 37.</b>	Primas emitidas en el ramo de automóviles por compañías	<b>186</b>
<b>Cuadro 38.</b>	Consolidado MPC por líneas	<b>186</b>
<b>Cuadro 39.</b>	Matriz de evaluación del factor interno - EFI	<b>190</b>
<b>Cuadro 40.</b>	Matriz de evaluación del factor interno - EFE	<b>194</b>
<b>Cuadro 41.</b>	Matriz DOFA	<b>214</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A.</b> Evolución de las compañías aseguradoras en Colombia	<b>227</b>
<b>ANEXO B.</b> Volumen de primas por regiones y organizaciones, 2002	<b>228</b>
<b>ANEXO C.</b> Negocio total en moneda local, 2002	<b>229</b>
<b>ANEXO D.</b> Negocio total en USD, 2002	<b>230</b>
<b>ANEXO E.</b> Negocio de vida en moneda local	<b>231</b>
<b>ANEXO F.</b> Negocio de vida en dólares	<b>232</b>
<b>ANEXO G.</b> Negocio no-vida en moneda local, 2002	<b>233</b>
<b>ANEXO H.</b> Negocio no-vida en USD, 2002	<b>234</b>
<b>ANEXO I.</b> Densidad de seguros: primas per. capita en USD, 2002	<b>235</b>
<b>ANEXO J.</b> Penetración de seguros: primas <sup>1</sup> en % del PIB, 2002	<b>236</b>
<b>ANEXO K.</b> Cifras Económicas, 2002	<b>237</b>
<b>ANEXO L</b> Formato de encuesta	<b>233</b>

## GLOSARIO

**ACCIDENTE** : Es el acontecimiento inesperado, repentino e involuntario que pueda ser causa de daños a las personas o a las cosas independientemente de su voluntad.

**AGENTE DE SEGUROS**: Persona física o moral independiente que desempeña una labor de intermediación entre las compañías aseguradoras y los consumidores que demandan los servicios de protección mediante una póliza de seguros.

**AMPARO** : Cobertura, eventos por los cuales la aseguradora será responsable en caso de realizarse.

**ASEGURADO(A)**: Es la persona que mediante el pago de la prima tiene derecho al pago de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro.

**ASEGURADOR** : Es la empresa que asume la cobertura del riesgo, previamente autorizada a operar como tal por la Superintendencia Bancaria.

**ASESOR DE SEGUROS**: Es la persona, habilitada por la Superintendencia de Seguros, que realiza la intermediación entre quien quiere contratar el seguro y la entidad aseguradora. Es quien ejerce la actividad de intermediación promoviendo la concertación de contratos de seguros, asesorando a Asegurables.

**BANCASEGUROS** : Mecanismo de mercadeo mediante la utilización de los establecimientos de crédito para la promoción y venta de cierta clase de productos de seguros.

**BENEFICIARIO** : Es la persona física o moral designada por el asegurado para recibir los beneficios derivados de la póliza de seguros en caso de que se presente la pérdida o daño. Puede ser en determinado momento el mismo contratante de la póliza, como es el caso de los seguros de daños.

**CEDENTE** : Es el término que se utiliza para definir a la compañía que asume un riesgo pero que transfiere parte del mismo a una reaseguradora, pero siempre es la primera compañía la responsable frente a una indemnización.

**COASEGURO** : Todo riesgo tiene un límite de indemnización, particularmente en el seguro de daños ese límite no se puede rebasar debido a la capacidad de retención que tenga una aseguradora por su solvencia económica y sus reservas

creadas. Cuando un negocio requiere una suma asegurada muy alta que rebasa estos límites surge la figura legal del Coaseguro en donde otra aseguradora participa conjuntamente con la compañía líder en la aceptación del riesgo en un porcentaje determinado. En el seguro de gastos médicos se conoce también como la participación que tiene el asegurado en el monto de los gastos que realice por concepto de un accidente o una enfermedad y generalmente se fija en porcentaje de los gastos.(copago). Este principio es fundamental para la disminución de la siniestralidad de las aseguradoras.

**COBERTURA** : Es el alcance del riesgo que se desea asegurar.

**Comisiones** : Son los pagos que las compañías hacen por la consecución de los negocios de seguros. En Colombia varían según el ramo de seguros y el intermediario (corredor o agente).

**COMPAÑÍA DE SEGUROS (ASEGURADORA)**: Entidad debidamente autorizada por la Superintendencia Bancaria, que asume riesgos particulares a cambio de un pago que hace el asegurado.

**CONTRATO DE REASEGURO**: Es el acuerdo entre el Asegurador y el Reasegurador en donde se estipulan los términos y las condiciones en virtud de los cuales una de las partes acepta en reaseguro las cantidades cedidas por la aseguradora para que en caso de siniestro se paguen los beneficios a la aseguradora.

**CONTRATO DE SEGUROS**: Es el contrato mediante el cual una parte se obliga al pago de una prima para poder tener derecho a recibir las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida o daño amparada en el mismo. La otra parte se obliga a cubrir dichas indemnizaciones de acuerdo con el clausulado de dicho contrato en donde generalmente se establecen las condiciones en que deben ocurrir los siniestros, se definen las exclusiones, las limitaciones y las condiciones de pago, temporalidad del compromiso y definiciones de los aspectos relacionados con el seguro.

**CORREDOR DE REASEGURO**: Es la persona intermediaria entre los aseguradores y los reaseguradores y obtienen su ingreso por las comisiones pagadas por el reasegurador.

**CORREDOR DE SEGUROS**: Es la persona que está vinculada con las aseguradoras para la promoción de los servicios que ofrecen a los asegurados o personas que demandan estos servicios. Normalmente operan con varias compañías para ofrecer la mejor alternativa a sus clientes.

**DAÑOS** : El costo de indemnizar a quienes sufran lesiones corporales o daños materiales a causa de un accidente automovilístico. Es posible que estos daños

puedan pagarse hasta los límites de responsabilidad civil como se indica en la página de declaraciones. Esto no incluye las cantidades que deban pagarse por decisión judicial como castigo o disuasión.

**FRANQUICIA O DEDUCIBLE:** Es la exención de pago a favor del asegurado cuando los gastos o indemnizaciones rebasan una cantidad previamente establecida, pero que queda a cargo del asegurado en caso de que no se rebase dicha cantidad. Ejemplo de esto es cuando se fija una franquicia de \$1,000 en un seguro de gastos médicos y que si el asegurado no se gasta esta cantidad él la absorbe, si sus gastos son mayores a estos \$1,000 entonces la aseguradora le pagará desde el primer \$1.00 La razón de ser de este concepto es el mismo que el del deducible, evitar el pago de pequeñas reclamaciones cuya frecuencia es muy alta y representa una pérdida muy alta para las aseguradoras.

**GARANTÍA :** Compromiso aceptado por un asegurador en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado, de las consecuencias económicas derivadas de un siniestro. Es también sinónimo de un seguro (estar garantizado es igual que estar asegurado) o de estar asegurado (la garantía de la póliza es igual que el capital asegurado por ella).

**GASTOS GENERALES:** Son aquellos desembolsos que las compañías efectúan para su normal operación por concepto de administración y de personal, principalmente.

**GERENCIA DE RIESGOS:** Conjunto de medidas destinadas a proteger los elementos y recursos de una empresa contra los daños y pérdidas derivados de un posible siniestro.

**HOLDING :** Sociedad o grupo financiero que posee la mayor parte del capital de otras empresas, las cuales conservan su propia personalidad jurídica.

**HONORARIOS :** Retribución económica que corresponde a una persona como pago por ejercicio de su actividad profesional.

**HURTO :** Apropiación de una cosa ajena, con ánimo de lucro, sin emplear fuerza en las cosas, ni violencia o intimidación en las personas, características éstas que le distinguen del robo.

**INDEMNIZACIONES :** Son los pagos que realizan las aseguradoras a los asegurados a consecuencia de pérdidas o daños a sus bienes o a sus personas. Las leyes de muchos países establecen que las indemnizaciones pueden ser en dinero o mediante la reposición de los bienes dañados por otros de las mismas características o condiciones. Esto es muy claro en el seguro de automóviles en donde la práctica es normalmente la reparación de los daños en los talleres con

los que operan las aseguradoras y el asegurado no recibe ninguna cantidad de dinero por estos daños.

**INDICE DE SINIESTRALIDAD:** Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el costo de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de pólizas y el volumen global correspondiente de las primas emitidas en el mismo periodo de operación.

**INTERÉS ASEGURABLE:** Se refiere a la relación económica que tenga el asegurado con los bienes o personas que se están amparando en la póliza. No se trata del interés que tenga el valor de los bienes. Así, en el seguro de vida la mayoría de las compañías piden que la persona cubierta tenga un parentesco, relación comercial o de negocios con el beneficiario o el que paga las primas. En el caso del seguro de daños se refiere a la pérdida económica que le representaría al asegurado el daño o pérdida del bien amparado.

**INTERMEDIARIO DE SEGUROS:** Es el agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro. En otras palabras, es la persona natural o jurídica que promueve la celebración de contratos de seguro. Existen cuatro clases de intermediarios: - Dependiente (Persona natural con contrato laboral que representa una sola aseguradora)- Independiente (Persona natural que representa una o varias aseguradoras) - Agencia de Seguros (Persona jurídica que representa una o varias aseguradoras) Corredores de Seguros (Persona jurídica especializada independiente de las aseguradoras)

**JUBILACIÓN :** Retribución económica que percibe el trabajador retirado de su ocupación profesional, a causa de haber alcanzado la edad preestablecida a tal efecto.

**LA LEY DE LOS GRANDES NÚMEROS Y DE PROBABILIDADES:** Es una ley que definió y nombró el Científico Francés Poisson y es la que hace posible el desarrollo de la actividad aseguradora. Establece la medida en que el número de casos expuestos a un riesgo es mayor, es menor la posible desviación del resultado de la probabilidad de que ocurra. Por ejemplo, pensemos en una ciudad que tiene 100,000 automóviles en circulación y cada año son robados 30,000. La probabilidad de que se roben uno es de  $3/10$ . En esta sencilla fórmula en el numerador aparece el número de pérdidas y en el denominador aparece el número total de casos expuestos al mismo riesgo. Este principio tan sencillo le permite a las aseguradoras conocer mediante la Ley de las probabilidades las

posibles pérdidas a las que tendrán que hacer frente y calcular a sí las primas a los asegurados.

**LÍMITE DE RESPONSABILIDAD DE LA ASEGURADORA:** Es la cantidad máxima que pagará en caso de presentarse un siniestro.

**MARGEN DE SOLVENCIA:** Conjunto de recursos constituidos por patrimonio propio no comprometido, coincidente en cierta medida con el patrimonio neto contable que, como mínimo deben tener las entidades aseguradoras para garantizar los compromisos adquiridos con sus asegurados. Se trata de patrimonio libre, no sujeto a obligación alguna, cuya cuantía mínima viene legalmente establecida.

**MODALIDAD DE SEGURO:** Cobertura específica dentro de un ramo de seguro. Por ejemplo la responsabilidad civil es una modalidad del ramo de automóviles.

**OBLIGACIONES DEL ASEGURADO:** Entre las más importantes se encuentran: 1. La definición del bien asegurable, su identificación y los riesgos que desea que se cubran. 2. El pago de la prima establecida en la póliza. 3. Evitar y prevenir que el daño se presente. 4. Tomar las medidas necesarias para disminuir los riesgos y preservarlos. 5. Informar lo más pronto posible a la aseguradora sobre la ocurrencia de un siniestro y disminuir dentro de lo que esté a su alcance la agravación del daño. 6. Declarar e informar de los hechos a la aseguradora el monto de lo reclamado con la presentación de las pruebas que lo amerite el caso. 7. Probar la existencia de las circunstancias necesarias para establecer la responsabilidad de la aseguradora.

**OBLIGACIONES DE LA LA ASEGURADORA:** Se refiere principalmente a la obligación de indemnizar al asegurado después de la ocurrencia de un siniestro: Cabe mencionar que en ocasiones en la práctica las aseguradoras asumen el papel de informar a los clientes la mejor forma de prevenir y evitar accidentes con el fin de disminuir con esto la siniestralidad.

**OCURRENCIA :** Suceso o acontecimiento casual.

**PENSIÓN DE INVALIDEZ:** Es un beneficio al que tienen derecho los afiliados del sistema de pensiones que se encuentran amparados por una póliza de seguro colectivo para enfrentar las contingencias que se originen por accidentes y enfermedades de origen, tales como el debilitamiento de sus fuerzas físicas o intelectuales o la pérdida parcial o total de su capacidad de trabajo.

**PÓLIZA :** Es el instrumento probatorio por excelencia del contrato. Es aconsejable, leer todas las cláusulas contenidas en el mismo para tener una información completa de sus términos y condiciones. En él se reflejan las normas



que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el Asegurador y el Asegurado.

**PRIMA** : Es el precio pactado por el seguro contratado. Es la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos que está amparando en la póliza y es la contraprestación que está obligando a ambas partes a cumplir con lo establecido en el contrato. Es el pago que se hace por adelantado para iniciar el contrato de seguro y en ocasiones puede ser demandada legalmente cuando la aseguradora ha iniciado la cobertura en ciertos riesgos.

**PROPORCIÓN INDEMNIZABLE**: Las pólizas de daños establecen que los bienes deben asegurarse al 100% de su valor real, de no ser así en caso de que sea menor el valor asegurable, la compañía pagará los daños en la proporción que guarden el valor real y el valor asegurable.

**RAMO** : Se entiende por ramo a la modalidad o conjunto de modalidades de seguros relativas a riesgos de características o naturaleza semejantes (ramo vida, ramo automóviles, etc. Debe tenerse en cuenta que para operar en un determinado ramo la entidad aseguradora debe estar previamente autorizada por la Superintendencia Bancaria.

**REASEGURAR** : Es cuando los aseguradores transfieren parte de su riesgo a una reaseguradora.

**REASEGURO** : Es el método mediante el cual las compañías de seguros distribuyen sus riesgos entre otras compañías de seguros o de reaseguro para disminuir su responsabilidad frente a un asegurado y disminuir al máximo su pérdida probable. Es también la cantidad que asume la reaseguradora frente a un riesgo.

**RECLAMACIÓN** : La solicitud de pagos de una persona a una compañía aseguradora por una pérdida cubierta por una póliza. Sus reclamaciones a su compañía aseguradora son reclamaciones directas de asegurado. A las reclamaciones efectuadas por una persona contra la compañía aseguradora de otra persona se les denominan reclamaciones de terceros.

**RENOVACIÓN AUTOMÁTICA**: Es el acuerdo entre las partes por el cual el seguro se prorroga tácitamente por un nuevo período de vigencia

**RENOVACIÓN DEL SEGURO**: Acto por el que el seguro se extiende por un nuevo período de cobertura, generalmente de un año.

**RESERVAS** : Es la cantidad determinada por la aseguradora, que considera necesaria para hacerle frente a las indemnizaciones que se le presentaran en un período determinado de tiempo. En otras palabras, la cantidad que tiene la

compañía estimada para el pago de los siniestros y que calcula mediante las matemáticas y el cálculo actuarial.

**RESERVAS PARA PAGOS PENDIENTES:** No obstante que las aseguradoras cierren sus ejercicios fiscales, existen muchas indemnizaciones que no pueden ser pagadas totalmente y deben reflejarse estos casos en sus resultados contables, por lo que es necesario que se creen estas reservas estimando las cantidades que están pendientes de pago. Esto se debe crear para cada ramo o sub. ramo que explote la aseguradora.

**RESULTADOS TÉCNICOS:** Son los resultados que se registran exclusivamente en un ejercicio de la aseguradora derivados de las primas cobradas, los gastos realizados, los siniestros pagados sin considerar por ejemplo los resultados de sus inversiones, reservas, etc.

**RETENCIÓN :** Es la parte del riesgo que no se transfiere a una reaseguradora, y que es la parte que asume la aseguradora dependiendo de sus capacidades de pago, sus reservas y su solvencia económica.

**RIESGO :** Es la probabilidad de ocurrencia de un siniestro. Es la posibilidad de que la persona o bien asegurado sufra el siniestro previsto en las condiciones de póliza. Es el suceso incierto, futuro y susceptible de ser valorado.

**RIESGOS NO ASEGURABLES:** Son aquellos que quedan fuera de la cobertura general por parte de las Aseguradoras, por ser contrarios a la Ley.

**SEGURO :** Jurídicamente hablando, es un instituto por el cual el Asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima a abonar, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca

**SEGUROS DE DAÑOS:** Su fin principal es reparar la pérdida sufrida a causa de un siniestro en el patrimonio del asegurado.

**SEGUROS DE PERSONAS:** Su fin es cubrir la vida y la integridad corporal de las personas.

**SEGUROS OBLIGATORIOS:** Son aquellos que son impuestos por el Estado. , tales como los de Seguridad Social, Seguro de Vida Obligatorio, Seguro Colectivo para el personal del Estado, Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil Automotores, etc.

**SINIESTRO** : Es la realización del riesgo. Es cuando sucede lo que se está amparando en la póliza y es motivo de indemnización, por ejemplo un robo, un choque, una enfermedad o accidente, un incendio, etc.

**SUBROGACIÓN** : Es la transferencia al Asegurador de los derechos que correspondan al Asegurado contra un tercero, en razón de un siniestro sufrido, hasta el monto de la indemnización que abone. El Asegurado es el responsable de todo acto que perjudique este derecho del Asegurador. Derecho que cede el asegurado a favor del asegurador para que éste adelante acción contra el tercero responsable del siniestro.

**SUMA ASEGURADA**: Es el valor asignado en la póliza como la responsabilidad máxima que debe pagar la Compañía de seguros en caso de pérdida o daño a los beneficiarios de la misma.

**TABLA DE MORTALIDAD**: Numero de personas que respecto a un grupo determinado muere en un periodo de tiempo, generalmente un año.

**TOMADOR** : Es la persona que contrata el seguro con el Asegurador. Generalmente en los seguros individuales el tomador contrata el seguro por cuenta propia, uniéndose así en una persona dos figuras (Tomador o Contratante y Asegurado). Por el contrario el seguro es por cuenta ajena cuando el tomador es distinto del Asegurado; esta situación es típica en los seguros colectivos. Es la persona que, obrando por cuenta propia o ajena, traslada los riesgos a una aseguradora.

**USUARIO** : Persona que recibe el beneficio de un producto, ya sea consumiéndolo o creando mediante un proceso posterior, otro producto destinado a la venta.

**VALOR ASEGURADO** : Se llama así al máximo pagadero en caso de siniestro previamente estipulado en las condiciones de póliza.

**VALORACIÓN DEL RIESGO** : Proceso mediante el cual se establece la prioridad de que ocurran daños personales o pérdidas materiales y la cuantificación de los mismos.

**VENCIMIENTO DEL SEGURO** : Finalización de los efectos de una póliza como consecuencia del cumplimiento de las condiciones previstas y determinadas de ello.

## RESUMEN

Este trabajo de análisis y profundización en el sector asegurador colombiano y las interacciones con la economía mundial surgió de la oportunidad que representa para los interesados e involucrados en este negocio conocer las diferentes corrientes de pensamiento administrativo y estratégico y su relevancia en los grandes retos que enfrentan quienes tienen la responsabilidad de dirigir una compañía aseguradora en este país.

De otro lado, reconocer las grandes oportunidades que ofrece el mercado local para desarrollar mercados y productos aun inexplotados y que sólo quienes posean el foco estratégico claro, los recursos y las habilidades para crear ventajas competitivas sostenibles en largo plazo lo conseguirán.

El sector ha tenido una gran transformación en última década, la apertura a los inversionistas internacionales de la economía colombiana y el surgimiento vertiginoso de los adelantos tecnológicos que permiten al sector asegurador evolucionar con más rapidez y mayor eficiencia.

Para desarrollar el estudio se aplicaron diferentes encuestas a compañías de reconocida importancia en el mercado colombiano, igualmente la aplicación de métodos de administración estratégica que arrojaron como resultados datos y hechos relevantes que servirán de consulta para los públicos involucrados en el desarrollo de los seguros en Colombia y el mundo.

El resultado final son los diferentes desarrollos de herramientas como las matrices de análisis interno, matrices de análisis externo y sus respectivas mediciones, igualmente matriz de perfil competitivo, análisis y propuesta de cadena de valor para el sector asegurador que aportarán una luz y guía para orientar las organizaciones aseguradoras.

Todo lo anterior, no sin antes realizar un análisis detallado de los mercados aseguradores internacionales, región por región y evidenciar la marcada influencia y desarrollo que han representado para las compañías aseguradoras que operan en nuestro país.

El documento final puede servir como un importante marco de referencia también para otras disciplinas de negocios que requieran conocer el funcionamiento y las diferentes variables que definen el marco legal, jurídico, económico y estratégico de las aseguradoras colombianas.

## INTRODUCCIÓN

El camino a seguir para lograr el propósito de este trabajo requiere de un análisis profundo del sector asegurador y su evolución, a su vez, analizar y reconocer los principales indicadores económicos del país y las variables sociales, económicas, políticas y legislativas que determinan el curso de los negocios financieros y asegurador en Colombia.

Al ser el sector asegurador un sistema de apalancamientos financieros y respaldos de riesgos nacional e internacionalmente, las economías se soportan como una cadena de relaciones y transferencias de riesgos y recursos que requieren del análisis del contexto mundial de los seguros y reaseguros, dado el alto impacto y la marcada interdependencia global de las economías y el seguro concretamente.

Se analizará la composición del sector asegurador colombiano, las diferentes compañías por líneas de productos y su evolución, sus indicadores financieros y de eficiencia más relevantes, la regulación y el marco jurídico actual y las tendencias de mercadeo, ventas y marketing que de alguna forma marcan el desarrollo de las diferentes compañías protagonistas del sector en Colombia.

Lo anterior define la caracterización del sector asegurador que facilitará el análisis y propuesta de enfoque estratégico que permita dimensionar y desarrollar competencias esenciales en las compañías líderes en competitividad y controlar los factores que las afectan, tales como pérdidas técnicas generalizadas, disminución en las tasas de interés, liberalización del sector, aumento de la competencia nacional e internacional como resultado de los tratados de libre comercio, competidores enfocados a líneas de productos específicas vía disminución de precios, crisis del sistema pensional estatal colombiano, reformas al sistema de seguridad social, altos niveles de gasto público en defensa, elevado número de compañías aseguradoras, nuevos productos financieros<sup>1</sup>, alto nivel de gastos de gestión y administrativos, atraso cultural y tecnológico de los canales tradicionales y la imperiosa necesidad de mejorar la imagen del sector asegurador, el creciente desempeño de otros canales alternos de distribución; un leve pero

---

1

- Programas de retención de riesgos a través de cautivas
- Servicios de análisis financieros y de riesgos
- Adquisición de áreas de seguros por parte de los bancos
- Corredores internos de grandes empresas multinacionales
- Gestión de riesgos

firme proceso de desintermediación financiera, son entre otros los aspectos que justifican propuestas acertadas de desarrollo y dirección de las organizaciones.

Para lograr formular una propuesta para Suramericana de Seguros S.A. se debe pasar por el análisis y descripción de las ventajas competitivas actuales y cómo estas inciden y se relacionan con el comportamiento y la evolución del sector, el país y el mundo asegurador y financiero teniendo en cuenta la habilidad que debe desarrollar una aseguradora de movilizar y explotar sus activos intangibles, modificando la tendencia de invertir en activos tangibles.<sup>2</sup>

Dentro de las diferentes tendencias académicas se encuentran una gran variedad de corrientes con enfoque estratégico que han demostrado grandes resultados en la orientación de los países y de las organizaciones; el propósito es entonces construir las matrices que permitan realizar el análisis para proponer a la Suramericana de Seguros S.A. el enfoque más adecuado para mantenerse como líder en rentabilidad y participación de mercado en Colombia.

Se pretende entonces reconocer y demostrar la nueva visión del sector asegurador colombiano y las estrategias que aplican las compañías aseguradoras para hacerle frente a un mercado liberalizado y altamente competido.

Evidenciar, por otro lado, las oportunidades que ofrece el país para el sector asegurador, los bajos niveles de consumo y de penetración en seguros y las líneas de producto que ofrecen mayores rendimientos y desarrollo potencial.

Estudiar las estrategias que tienen mayor impacto en las organizaciones aseguradoras y la tecnología de información como factor fundamental de desarrollo en las compañías de servicios financieros y afines.

El nuevo enfoque del negocio como resultado de la separación de los rendimientos financieros de los del negocio asegurador y el diseño de estructuras de costos que permitan aumentar la eficiencia del sector asegurador colombiano a niveles de compañías modelo en el ámbito internacional.

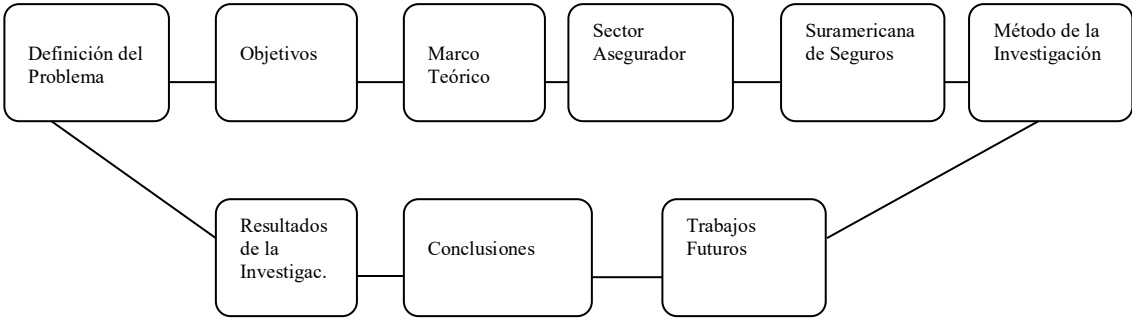
Crear un proceso de pensamiento estratégico que permita identificar cuáles son las ventajas competitivas que se tienen y cuáles hay que generar para la

---

<sup>2</sup> Escisión del negocio asegurador y la gestión de activos financieros y no financieros.

formulación de estrategias innovadoras conjugadas con la utilización de tecnología de información que representen el mayor diferenciador entre las aseguradoras.

**Figura 1.** Estructura y Contenidos



## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES

El sector asegurador desempeña papeles muy importantes en las economías mundiales protegiendo a las empresas y las personas sobre eventuales pérdidas patrimoniales y garantizando el resarcimiento de los daños; esto garantiza estabilidad en los patrimonios, de otro lado, como inversionistas institucionales, sus reservas son colocadas en los mercados; bien sea directamente o a través de sus filiales originando actividad económica y crecimiento para las naciones.

El siguiente cuadro muestra la composición y tamaño del negocio en Colombia para el año 2003

**Cuadro 1.** Primas emitidas enero – diciembre 2003

Ramos	Proyección de Resultados de la Encuesta		
	Primas Emitidas Proyectadas	Crecimiento Proyectado	Número de Cías
Daños	3.422.156	8.5%	22
Personas	1.456.603	13.6%	23
Seguridad Social	938.491	8.7%	16
<b>TOTAL</b>	<b>5.817.250</b>	<b>9.4%</b>	<b>29</b>

Fuente: Fasecolda. Encuesta de coyuntura (ene.-dic. 2003) [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

El sector asegurador colombiano presenta un volumen de primas emitidas de \$5.8 billones de pesos en periodo comprendido entre Enero 1 – Diciembre 31 de 2003 lo que equivale a US\$ 2.124 millones de dólares; con un crecimiento respecto al mismo periodo de 2002 del 9.4 %, pero este crecimiento es inferior al año anterior que fue de 18%. Se destaca el crecimiento muy positivo del sector frente al índice acumulado de inflación que para el año 2003 fue del 6.5% ( Resultados Encuesta de Coyuntura Enero – Diciembre de 2003 Fasecolda). Las compañías de seguros de vida mostraron los crecimientos más dinámicos al pasar de \$1.9 billones de pesos en 2002 a \$ 2.1 billones en al año 2003, creciendo al 11 %.



## Cuadro 2. Niveles de concentración por tamaño de compañía 2003 proyectado

Rangos de Producción (*1)	Número de Cías	Participación Mercado (2)	Crecimiento Promedio (2)
Mayor a \$ 235.000	9	71.1%	8.9%
Mayor a \$ 120.000	5	14.5%	6.2%
Mayor a \$ 60.000	6	9.5%	17.6%
Menor a \$ 60.000	7	3.4%	7.9%
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>27</b>	<b>98.5%</b>	<b>9.3%</b>
(*1) Con base en las primas emitidas a diciembre de 2002, en millones de pesos			
(*2) Calculado con base en las primas emitidas a diciembre 2002			

Fuente : Fasecolda Encuesta de Coyuntura Enero - Diciembre 2003

(\*1) Para el cálculo en dólares se tiene en cuenta:

Promedio aritmético simple considerando únicamente la tasa de cambio de los días hábiles.

Se toma el promedio acumulado entre el primer día hábil de enero y el último día hábil del período en estudio.

(\*2) Calculado con base en el Sistema de Cuentas Nacionales Incorporado en el año 2003 (SCN93), a precios constantes de 2001.

Crecimiento real de la Industria Aseguradora colombiana 2003 fue del 2.8% Total primas proyectadas en Dólares US\$ 2.021.6 Millones.

Como se observa en el cuadro 2 el 71.1% de las primas emitidas se concentran en 9 cías aseguradoras cuyos rangos de volumen de primas están por encima de \$235.000 millones de primas anuales, lo que evidencia una alta concentración del sector. Se observa igualmente cómo aquellas compañías de mayor crecimiento porcentual son las ubicadas en el rango de primas de más de \$ 60.000 millones al año y menos de \$ 125.000 millones de primas al año.

Después de seis años consecutivos en donde el sector asegurador incrementó su penetración en relación con el PIB de Colombia, los resultados para el 2003 muestran un leve descenso para este indicador. Para el 2003, la relación de primas respecto PIB en Colombia se ubicó en 2.57%, mientras que para el 2002 fue de 2.61%.<sup>3</sup>

Los ramos de seguridad social presentaron un crecimiento promedio del 7.5%, crecimiento inferior al arrojado en 2002 frente al año inmediatamente anterior

<sup>3</sup> FASECOLDA informe de coyuntura aseguradora (ene.-dic. 2003 [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

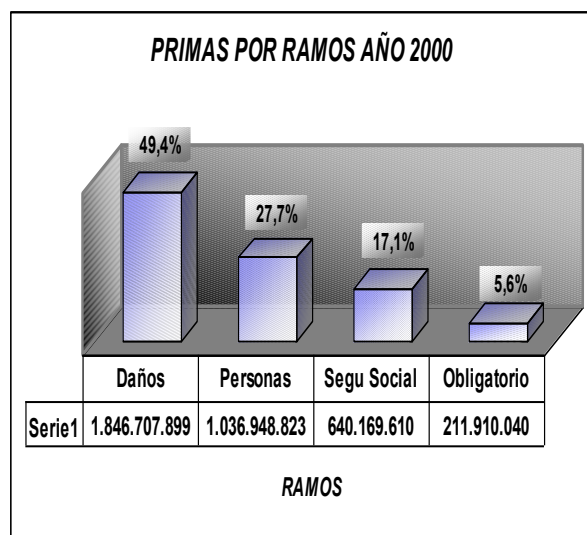
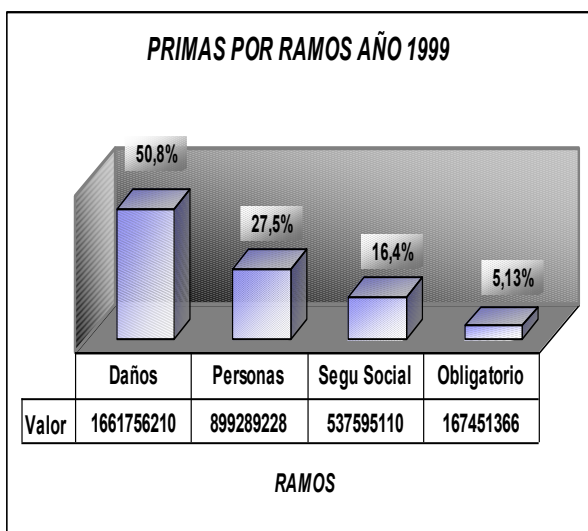
(15.5%). Lo anterior se explica, en parte por la disminución de los aportes que reciben las aseguradoras que manejan pólizas previsionales con las administradoras de fondos de pensiones, resultado de la reforma pensional que entró en vigencia a principios de 2003.

Los seguros de daños crecieron en promedio 5.4%, mientras que los seguros de personas crecieron un 14.4% principalmente vida individual y colectivo y grupo.

Se observa la participación predominante de los seguros de daños con un 50.8% del total de las primas, para los seguros de personas y seguridad social las participaciones en el año 1999 fueron del 27.5% y 16.4% respectivamente, mientras que el seguro obligatorio SOAT, basado en la legislación que lo hace como su nombre lo dice obligatorio, mantiene una participación del 5.13%. Para el año 2000 la participación de seguros generales baja un 1.4% ubicándose en 49.4% y se observa cierta estabilidad en la participación de Seguros de Personas; suben levemente seguridad social y obligatoria que pasan a participar en un 17.1% y 5.6% respectivamente.

**Figura 2. Primas por rangos Año 1999**

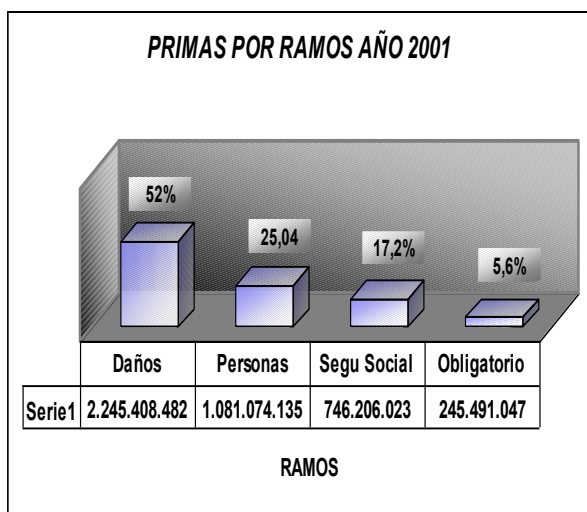
**Figura 3. Primas por rangos Año 2000**



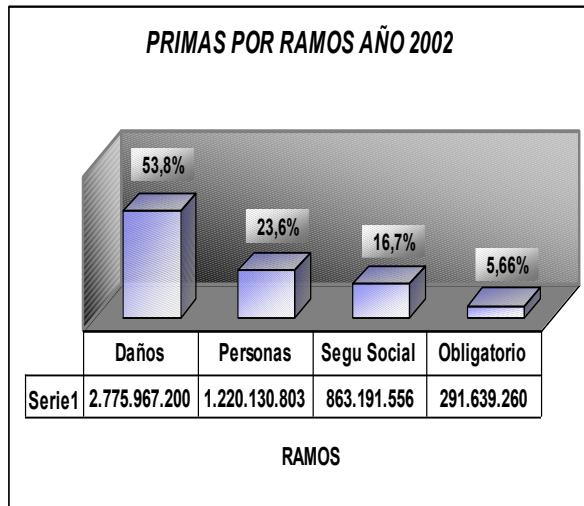
Fuente : Fasecolda. Coyuntura aseguradora (Dic. 1999) [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado : 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Para los años 2001 y 2002 los ramos de seguros generales mostraron signos de crecimiento en participación del 52% y 53.8% respectivamente de mano del aumento en tarifas, porque al observar el índice de penetración en primas este se mantiene estable; para los seguros de personas se nota una leve disminución en la participación de las primas, influenciado principalmente por la disminución de tarifas sobre todo en las primas de seguros colectivos. Entre tanto los ramos de seguridad social y obligatorios muestran una relativa estabilidad en su participación sobre el total de primas manteniéndose en niveles entre el 16 y 17% para seguridad social y en niveles entre 5.66% y 5.7% para los seguros obligatorios.

**Figura 4. Primas por ramos año 2001**



**Figura 5. Primas por ramos año 2002**



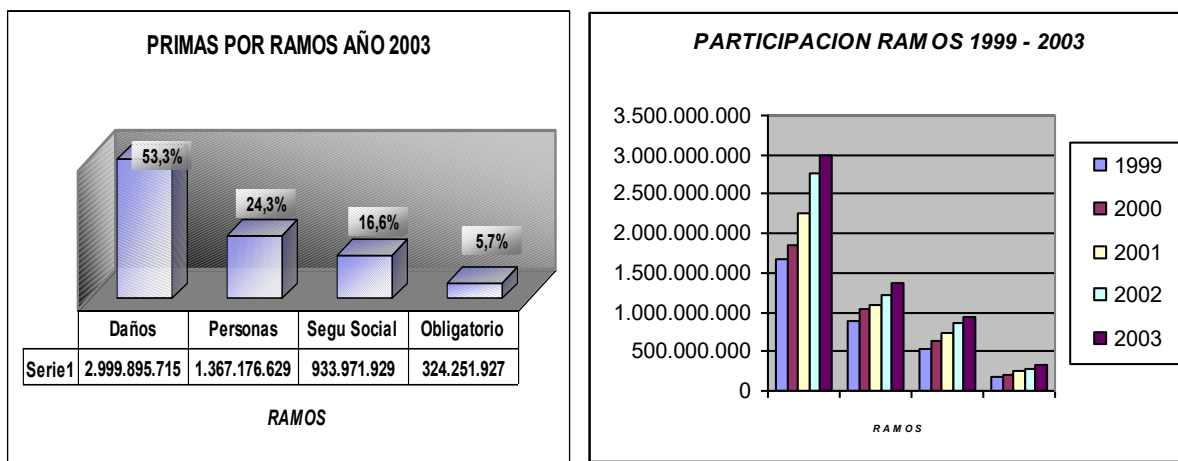
Fuente: Fasecolda - Informe de Coyuntura Aseguradora (dic. 2001 – 2002) [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

En la figura 6 se muestra la participación para el año 2003 de los ramos de seguros generales (53.3%), seguros de personas (24.3%), seguridad social (16.6%) y seguros obligatorio SOAT (5.7%) mostrando la misma tendencia que en los cuatro años anteriores. En la figura No. 7 se observa la evolución de las primas emitidas por cada grupo de ramos, mostrando la tendencia creciente moderada dentro del total de primas del sector asegurador colombiano.

En cuanto a siniestros pagados el sector pagó por concepto de siniestros \$2.3 billones de pesos durante 2003 (US\$ 786 millones de dólares), cifra que comparada con la registrada en 2002 (2.1 billones de pesos), representa un

crecimiento del 5.1 %, es decir que en pesos constantes de 2003 se presentó un decrecimiento del 0.6%.

**Figura 6. Primas por ramos año 2003**      **Figura 7. Primas por ramos 1999-2003**



Fuente Fasecolda-Informe de Coyuntura Aseguradora (dic. 2003) [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Los ramos de daños representaron el 42.2% de los siniestros pagados, mientras que los ramos de personas participaron con un 32.6% y la seguridad social con el 17.7%, mientras que el seguro obligatorio participó con el 7.5% y los crecimientos de los siniestros fueron por líneas; personas y seguridad social 12.3 % y 4.8% respectivamente, mientras los ramos de daños crecieron 0.2%; en consecuencia la siniestralidad del sector asegurador para el año 2003 fue del 58.5%.<sup>4</sup>

Los gastos generales del sector asegurador crecieron un 2.9% y ascendieron a \$ 1.311 millones de pesos (US\$ 456 millones de dólares). El mayor volumen de gastos lo registraron las compañías de seguros generales con \$ 693 mil millones (52.8 % de participación), luego las compañías de seguros de vida con \$ 583 mil millones de pesos (44.4% de participación) y finalmente las sociedades de capitalización con 36 mil millones (2.8% de participación).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> FASECOLDA. Informe Anual Sector Asegurador Colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>-

<sup>5</sup> Ibid., p.28.

### Cuadro 3. Crecimiento de los Gastos Administrativos y de Personal 2003

Rangos de Producción ( 1 )	Número de Cías	Participación Mercado (2)	Crecimiento Promedio (2)
Mayor a \$ 235.000	9	71.1%	7.7%
Mayor a \$ 120.000	4	10.3%	6.9%
Mayor a \$ 60.000	6	9.5%	14.6%
Menor a \$ 60.000	7	3.4%	2.6%
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>26</b>	<b>94.3%</b>	<b>8.0%</b>
(1) Con base en las primas emitidas a diciembre de 2002, en millones de pesos			
(2) Calculado con base en las primas emitidas a diciembre 2002			
Fuente : Fasecolda. Encuesta de coyuntura (ene.-dic. 2003). Bogotá: Fasecolda, 2003. 10 p.			

La eficiencia medida en términos de los gastos generales en relación con las primas emitidas, el sector mejoró este indicador entre el 2002 y el 2003 al pasar de 23.9% a 22.6%. En el 2003, este indicador para las compañías de seguros generales fue de 18.9% mientras que para las compañías de seguros de vida representó un 27.3%<sup>6</sup>

Las comisiones pagadas por las compañías de seguros ascendieron a \$545 mil millones de pesos (US\$189 millones de dólares). Si se observa el comportamiento de este concepto en relación con las primas emitidas se encuentra que las comisiones pagadas por las compañías de seguros generales representan el 10.7% del total y para las compañías de seguros de vida es el 6.5%.

A raíz del ingreso al país de grandes competidores internacionales y el surgimiento de nuevos y más rentables canales de distribución; mientras el mundo presenta una marcada tendencia a la desintermediación en los negocios, la búsqueda de mayor eficiencia se hace prioritaria en la administración de las compañías aseguradoras y se evidencia en el país un crecimiento moderado de los gastos de administración y personal, siendo mayor éste, en las compañías con rangos de volumen de primas entre \$60.000 millones de pesos en primas y menos de \$125.000 millones, causas que se analizarán en detalle durante el desarrollo del presente trabajo.

<sup>6</sup> SALAZAR; ZULUAGA. Perspectivas de la Industria Aseguradora 1997 – 2010 En : Cuadernos Fedesarrollo No. 3.(1998); 91p.

En el anexo A se puede apreciar la evolución de las compañías aseguradoras en Colombia.

La inversión extranjera se vuelve común en el sector asegurador colombiano, mediante la liberalización de la inversión foránea, algunos de los grandes grupos aseguradores del mundo ingresan al mercado colombiano, generando los siguientes movimientos en los patrimonios de las aseguradoras:

- Colseguros es adquirida en su totalidad por el grupo asegurador Alliance.
- La Nacional de seguros es absorbida en su totalidad por Colseguros.
- Grancolombiana es intervenida con fines de liquidación por la Superintendencia Bancaria.
- Skandia Seguros de Colombia es adquirida por el Grupo Asegurador Liberty.
- Latinoamericana de Seguros es adquirida por Liberty Seguros.
- Atlas es intervenida por la Superintendencia Bancaria con fines liquidatorios.
- Seguros Fénix es adquirida por el Grupo Inglés Royal & SunAlliance.
- Andina es adquirida por Cigna.
- Cigna Seguros es adquirida por el Grupo ACE Seguros.
- Ganadera es comprada por el Banco BBVA.
- Seguros Aurora es adquirida por Royal & SunAlliance.
- Compañía Granadina de Seguros es adquirida por el Grupo Italiano Generralli.
- Real Seguros es adquirida por el Grupo ABN AMRO.
- Seguros Tequendama es intervenida y fusionada con Seguros del Estado.
- Seguros El Libertador se fusiona con Seguros Bolívar.
- Seguros Generales Colmena se fusiona con Liberty Seguros en el año 2001.
- Interamericana de Seguros es adquirida por Liberty Seguros.

Los movimientos anteriores y que aparecen en el Anexo No. A de evolución del sector asegurador en volumen de primas, muestran la recomposición de la propiedad del patrimonio asegurador colombiano en cabeza de inversionistas que han optado por adquirir compañías instaladas en el país y luego crecer en volumen de primas mediante la adquisición, fusión o absorción de otras compañías, generalmente, de menor tamaño.

La tendencia anterior a marcado movimientos en las estrategias a seguir por las aseguradoras, la distribución del seguro y los precios, sobre todo en los seguros individuales han venido mejorando debido a la mayor competencia generada por las aseguradoras enfocadas a ciertos ramos de seguros, ejemplo automóviles, o en otros casos enfocadas a generar competencia mediante la manera de

remunerar a sus intermediarios (canal), lo que ha generado una marcada tendencia a ofrecer mejores condiciones y comisiones que sus competidores, situación sin antecedentes en Colombia, lo que ha representado que los ciclos de vida de los productos sean de tiempos más cortos; la velocidad de respuesta de las aseguradoras más rápida frente a las condiciones del mercado y la competencia.

Las tecnologías de información en Colombia han permitido automatizar procesos de análisis y evaluación de riesgos, permiten obtener cada vez mayor información sobre los clientes, esto permite trasladar decisiones de aceptación de riesgos, mediante la tecnología, a los intermediarios de seguros, lo que se refleja en un abaratamiento de los costos de administración, es concretamente, el traslado de costos disminuidos a los otros eslabones de la cadena, permitiendo a las compañías con mayor capacidad de absorción de costos, implementar tecnologías de última generación para captar más y mejores clientes en términos de rentabilidad.<sup>7</sup>

Los clientes, como es la tendencia mundial y de mano de la tecnología, conocen más de los productos, los riesgos y las aseguradoras, exigen mayor transparencia y respaldo, poseen mayor poder de decisión frente a la permanencia o no en una compañía aseguradora, este fenómeno es marcado en los seguros individuales tales como, vida individual, automóviles, salud. La tecnología, además, por el desarrollo de las tecnologías aplicadas a los seguros, ha mermado la capacidad de los intermediarios de agregarle valor al servicio que prestan, pero la disponibilidad de tecnologías de información, por otro lado, ofrecen la oportunidad a los intermediarios de explorar otra clase de servicios y asesorías y poder captar una mayor cantidad de clientes.

Para el 2003, el sector asegurador acumuló pérdidas técnicas por valor de \$71 mil millones de pesos, es decir que sus resultados mejoraron frente a los obtenidos en el 2002, cuando la pérdida técnica acumuló \$ 161 mil millones de pesos, se destaca que en el 2003 las compañías de seguros y de capitalización, lograron el mejor resultado desde 1.975.<sup>8</sup>

Adicionalmente, las inversiones que las aseguradoras administran, generaron ingresos adicionales por valor de \$ 827 mil millones de pesos, cifra inferior a la

---

<sup>7</sup> Informe de coyuntura del sector asegurador colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 20 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

<sup>8</sup> Cuadernos fedesarrollo perspectivas de la industria aseguradora. Bogotá : Fedesarrollo, 1998. p.

obtenida en el 2002 cuando alcanzó \$ 943 mil millones de pesos. Entonces, el resultado neto para el 2003 fue inferior al obtenido durante 2002 en un 3% al pasar de \$ 494 mil millones de pesos a \$ 479 mil millones de pesos de los cuales el 54.1 % corresponde a las compañías de seguros generales (\$ 262 mil millones), y el 43 % corresponde a las compañías de vida (\$ 209 mil millones de pesos) y el 1.7% corresponde a las sociedades de capitalización o sea 8 mil millones de pesos.<sup>9</sup>

Los cuadros siguientes muestran la concentración de las primas y siniestros por ciudades, destacándose la alta concentración en Bogotá y las marcadas diferencias entre las cuatro principales ciudades y el resto del país.

**Cuadro 4. Concentración Primas y Siniestros por ciudades 2001**

PRIMAS 2001								
RAMOS	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA	RESTO PAIS	Total Ciudades	Total Pais
DAÑOS	1.247.953.993	422.443.596	214.357.614	87.468.607	61.297.044	12.340.323	2.045.861.177	2.245.408.482
PERSONAS	592.394.261	208.160.667	74.765.565	34.569.130	28.484.423	13.222.425	951.596.471	1.081.074.135
SEG SOCIAL	478.899.350	150.876.738	35.969.393	17.786.567	11.517.290	16.091.984	711.141.322	746.206.023
OBLIGATORIO	103.237.219	33.671.773	24.316.550	9.134.657	12.457.551	1.564.650	184.382.400	245.491.047
	2.422.484.823	815.152.774	349.409.122	148.958.961	113.756.308	43.219.382	3.892.981.370	4.318.179.687

SINIESTROS 2001								
RAMOS	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA	RESTO PAIS	Total Ciudades	Total Pais
DAÑOS	458.604.269	183.356.198	91.422.944	43.266.588	25.718.198	13.542.719	815.910.916	900.272.113
PERSONAS	337.456.303	108.432.060	39.995.673	15.565.154	10.794.785	16.316.741	528.560.716	568.665.760
SEG SOCIAL	176.448.552	62.459.074	12.773.431	5.324.300	3.240.716	23.684.108	283.930.181	292.601.834
OBLIGATORIO	41.207.921	19.184.513	11.037.048	5.697.353	9.220.040	-6.601.862	79.745.013	118.628.409
	1.013.717.045	373.431.845	155.229.096	69.853.395	48.973.739	46.941.706	1.708.146.826	1.880.168.116

Fuente: Fasecolda. Estadísticas Informe Anual [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Para el año 2001 las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali generan el 83% del total de las primas del sector asegurador y el 82% del total de siniestros que se pagan en el país. Se destacan la concentración que se presenta en Bogotá con el 56% de las primas totales y con el 53% de los siniestros pagados.

<sup>9</sup> El sector asegurador colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2004. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>



En primas de daños para el año 2002 Medellín genera el 18% y el 20% de los siniestros, mientras que Cali genera el 9.5% de las primas y el 10% de los siniestros de seguros de daños.

Para los seguros de personas Bogotá genera el 55% del total de primas y el 59% de los siniestros, Medellín genera el 19% de las primas y el 19% de los siniestros, en tanto que Cali aporta el 7% de las primas y el 7 % de los siniestros.

**Cuadro 5.** Concentración Primas y Siniestros por ciudades 2002

PRIMAS 2002								
RAMOS	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA	RESTO PAIS	Total Ciudades	Total Pais
DAÑOS	1.538.326.019	553.742.254	230.062.076	117.717.398	72.484.447	11.211.692	2.523.543.887	2.775.967.200
PERSONAS	655.147.593	206.658.878	80.856.949	37.612.821	32.431.594	60.176.301	1.072.884.136	1.220.130.803
SEG SOCIAL	548.510.548	182.976.016	40.408.818	21.955.725	12.597.465	1.782.226	808.230.798	863.191.556
OBLIGATORIO	131.240.315	36.226.581	28.318.823	11.021.513	16.212.196	1.301.959	224.321.387	291.639.260
	2.873.224.475	979.603.729	379.646.666	188.307.457	133.725.702	74.472.178	4.628.980.208	5.150.928.819

SINIESTROS 2002								
RAMOS	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA	RESTO PAIS	Total Ciudades	Total Pais
DAÑOS	477.648.819	193.152.222	85.796.113	38.032.696	28.628.711	19.448.505	842.707.066	937.575.778
PERSONAS	319.693.417	111.295.847	39.304.109	17.655.000	10.209.820	23.809.186	521.967.379	577.806.958
SEG SOCIAL	257.400.400	81.757.924	15.945.569	6.641.857	4.136.849	6.534.094	372.416.693	388.401.681
OBLIGATORIO	49.538.369	20.407.102	12.266.555	7.097.023	10.254.723	789.915	100.353.687	143.900.753
	1.104.281.005	406.613.094	153.312.346	69.426.576	53.230.103	50.581.700	1.837.444.824	2.047.685.169

Fuente Fasecolda. estadísticas informe anual [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Para el año 2002 las primas en todos los ramos que genera el país se concentran en un 90% en cinco ciudades, Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga; igual panorama se presenta en el total de siniestros pagados. Bogotá genera el 56% de las primas y el 54% del total de siniestros pagados.

**Cuadro 6. Concentración Primas y Siniestros por ciudades 2003**

		PRIMAS 2003							
RAMOS	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA	RESTO PAIS	Total Ciudades	Total Pais	
DAÑOS	2.216.576.624	717.418.305	369.928.436	159.202.362	110.312.709	20.345.580	3.593.784.016	3.967.040.724	
PERSONAS	1.049.357.274	354.465.624	132.287.536	63.878.614	48.367.725	67.879.606	1.716.236.379	1.963.457.961	
SEG SOCIAL	847.634.524	261.329.865	63.936.744	28.766.335	18.520.512	7.807.750	1.227.995.730	1.304.323.859	
OBLIGATORIO	202.892.550	61.851.818	48.455.745	19.366.318	31.006.688	2.423.810	365.996.929	494.410.540	
	<b>4.316.460.972</b>	<b>1.395.065.612</b>	<b>614.608.461</b>	<b>271.213.628</b>	<b>208.207.634</b>	<b>98.456.746</b>	<b>6.904.013.054</b>	<b>7.729.233.084</b>	

		SINIESTROS 2003							
RAMOS	BOGOTA	MEDELLIN	CALI	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA	RESTO PAIS	Total Ciudades	Total Pais	
DAÑOS	538.481.967	167.070.890	91.574.161	35.012.242	29.110.209	8.792.370	870.041.840	967.145.009	
PERSONAS	332.751.285	120.132.349	42.595.425	20.677.295	11.461.482	1.773.710	529.391.546	596.281.332	
SEG SOCIAL	246.320.213	78.314.082	12.001.909	5.112.721	3.958.881	6.410.888	352.118.694	370.351.930	
OBLIGATORIO	63.514.827	21.901.303	14.991.848	7.910.273	11.995.215	1.317.401	121.630.867	170.158.613	
	<b>1.181.068.292</b>	<b>387.418.625</b>	<b>161.163.344</b>	<b>68.712.531</b>	<b>56.525.787</b>	<b>18.294.369</b>	<b>1.873.182.947</b>	<b>2.103.936.884</b>	

Fuente Fasecolda. Estadísticas informe anual colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

En el año 2003 la participación de Bogotá en el total de primas del sector fue del 56% y el 56% de los reclamos pagados. El 56% de las primas de daños y el 53% de las primas de seguros de personas, el 41% de las primas de SOAT y el 65% de las primas de seguridad social.

El mercado asegurador colombiano ofrece grandes oportunidades y retos que marcan su desarrollo futuro, destacando las siguientes corrientes:

Los cambios tecnológicos básicamente las tecnologías de información TI están revolucionando los canales de distribución, el mercadeo y los servicios a los asegurados actuales y potenciales.

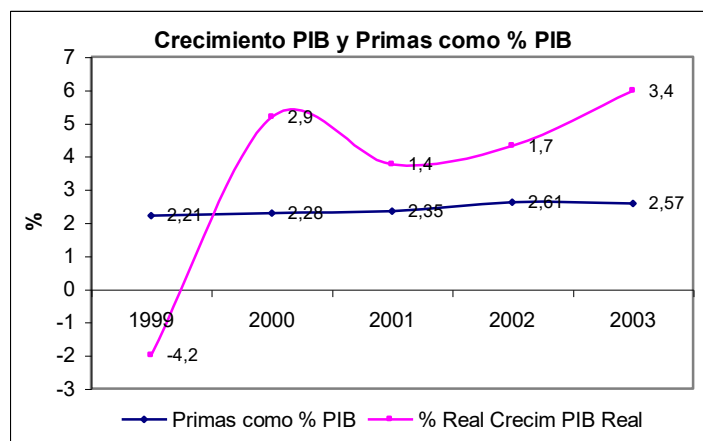
La desregulación del sector financiero y la firma de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos ofrecerán retos gigantescos para un mercado pequeño relativo al contexto mundial, con una reforma a la seguridad social de alguna manera en desarrollo y donde los grandes protagonistas mundiales tiene mayor ventaja y know how en los mercados financieros y de pensiones, lo que aportará mayores amenazas y oportunidades para los jugadores ya establecidos en el país.

El mejor desempeño económico de la nación que muestra claras señales de mejoría en los principales indicadores hacen del sector asegurador y concretamente las pensiones privadas los motores principales de la economía,

convirtiendo a estos en inversionistas institucionales como lo plantean las reformas en curso.

La escasa penetración de seguros en Colombia y su evolución muestran sin dudas grandes oportunidades para los aseguradores en estos mercados emergentes.

**Figura 8.** Penetración de Seguros en Colombia 1991 – 2003



Las siguientes son las normas de mayor impacto en el desempeño del sector asegurador y de capitalización en el año 2003:

- **Reforma financiera (Ley 795 de 2003)**

Establece como facultad del gobierno nacional determinar, mediante decreto de intervención, el patrimonio técnico, el patrimonio adecuado, el régimen de inversiones, el patrimonio por ramos y los límites de endeudamiento de las aseguradoras y capitalizadoras y faculta al gobierno para crear nuevas reservas técnicas para las entidades aseguradoras. Establece la creación obligatoria de la figura del Defensor del Cliente para todas las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria. Frente al tema de intermediarios, aclara que las agencias y los agentes se encuentran sujetos a vigilancia e inspección de la Superintendencia Bancaria. Establece que no constituye actividad aseguradora la

prestación de servicios funerarios, cualquiera que sea su modalidad de contratación y pago.<sup>10</sup>

- **Reforma tributaria (Ley 863 de 2003)**

No se gravan con IVA los seguros de vida y personas (distintos del seguro de salud que se mantiene gravado con la tarifa del 7%) ni los reaseguros. Se crea una sobretasa del impuesto sobre la renta por los años 2004, 2005 y 2006, equivalente al 10% del impuesto neto de renta. Crea, además, un impuesto a patrimonios superiores a \$ 3.000.000.000 por los años 2004, 2005 y 2006 equivalente al 0.3 % del patrimonio líquido de los contribuyentes y se aumenta el gravamen a los Movimientos Financieros del tres al cuatro por mil.

- **Reforma pensional (Ley 797 de 2003)**

Permite el traslado entre regímenes pensionales y determina los aportes adicionales para los afiliados al Sistema que devenguen más de 16 salarios mínimos mensuales legales. Establece, además, nuevos requisitos para acceder a las pensiones de invalidez y sobrevivientes y reduce del 3.5% al 3% la parte de la cotización destinada a financiar gastos de administración, primas de reaseguro del Fogafin y las primas de los seguros de invalidez y sobrevivencia.

- **Reforma pensional (Ley 860 de 2003)**

Determina los requisitos para obtener la pensión de invalidez por riesgo común. Introduce algunas modificaciones al Régimen de Transición Pensional previsto en el artículo 36 de la Ley 100 de 1993 y determina la amortización y pago del cálculo actuarial de pensionados.

- **Penalización del hurto de automotores y de la piratería terrestre (Ley 813 de 2003)**

Se aumentan las penas por los delitos de hurto de vehículos, piratería terrestre, falsedad marcaría y receptación asociada con esas conductas, para que no sean excarcelables.

- **Ley de arrendamientos (Ley 820 de 2003)**

Se regula el contrato de arrendamiento de vivienda urbana, señalándose las obligaciones y responsabilidades de las partes. Se mantiene la posibilidad de otorgar los siguientes seguros: para el pago del canon, para el pago de servicios públicos por parte del arrendatario, para garantizar que el arrendador cumplirá con

---

<sup>10</sup> El sector asegurador colombiano Fasecolda 2004 [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2004. [Citado 12 de Febrero de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

la causal que éste argumente y para dar por terminado unilateralmente el contrato sin indemnización de perjuicios.<sup>11</sup>

- **Control a la evasión y a la elusión en el sistema de seguridad social (ley 828 de 2003)**

Se contemplan las medidas para controlar la evasión y la elusión en el Sistema de Seguridad Social.

- **Modificación al código de procedimiento civil (ley 794 de 2003)**

Se regula lo relacionado con algunos trámites procesales, con el propósito de hacer más expeditos los procesos, regulando además el proceso ejecutivo.<sup>12</sup>

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

El sector asegurador colombiano está expuesto a las corrientes del comercio mundial; globalización, liberalización de los mercados, inversiones en mercados emergentes atractivos, apertura de los mercados, evolución de los canales de distribución, sofisticación de los clientes, surgimiento de nuevos riesgos para la humanidad, desarrollo de tecnología de información que hace necesario un estudio a fondo de su estructura competitiva y estratégica para formular unos postulados sobre las acciones que deberá seguir la dirección de las empresas del sector asegurador colombiano y así garantizar su permanencia y vigencia en el mercado.

Por otro lado, si se rastrea el panorama del sector en la actualidad se puede observar que la tendencia del sector de concentrarse en grandes compañías que adquieren la propiedad de las compañías de menor tamaño, genera intercambios en la propiedad y a su vez los grupos económicos se focalizan ingresando sus capitales en áreas estratégicas y retirándose de otras menos atractivas, se busca visualizar cómo este fenómeno se presenta en el sector asegurador.

Los grandes grupos aseguradores internacionales orientan sus inversiones de capital en mercados emergentes como Latinoamérica y el mercado Asiático. Adicionalmente generan modalidades de reaseguro propias, generando una demanda de reaseguro cautiva e incidiendo directamente en el volumen de negocios que se coloca a través de corredores de reaseguro.

---

<sup>11</sup>Fasecolda. Sector asegurador colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>.

<sup>12</sup> SALAZAR cuadernos Fedesarrollo Perspectivas de la Industria Aseguradora Bogotá: Fedesarrollo, 1998.

El gran reto de los empresarios del sector asegurador colombiano es responder con eficacia y certeza a los desarrollos de la industria, adaptarse y diseñar una organización flexible que garantice solidez, respaldo, rendimientos y excelencia en el servicio a los clientes aplicando la metodología moderna de dirección empresarial; el modelo enunciado de ventaja competitiva es la oportunidad de evidenciar los beneficios que su aplicación reporta.

Las oportunidades que presenta el sector asegurador en Colombia están dadas para aquellas Compañías que estén en condiciones competitivas que les permitan aprovechar esas oportunidades y por ende, generar estrategias adecuadas para competir en el sector y reportar retorno adecuados a los inversionistas, para esto es necesario medir indicadores de competitividad para el sector asegurador con el fin de evaluar cómo se encuentran las empresas del sector frente a los estándares internacionales.

Es por ello que para el caso de SURAMERICANA DE SEGUROS S.A, se hace preciso conocer cuál es la realidad del sector de seguros en Colombia, la manera como las fuerzas competitivas se presentan y con base en dicha realidad determinar cuál es la estrategia competitiva más adecuada para SURAMERICANA DE SEGUROS S.A que consolide la ventaja competitiva para mantenerse como líder del mercado asegurador Colombiano.

Definir el foco estratégico para crear las ventajas competitivas para que la SURAMERICANA DE SEGUROS S.A. enfrente a las amenazas que muestra el mercado asegurador en Colombia garantizando el desarrollo futuro de la compañía dentro de los márgenes de eficiencia y solidez patrimonial es esencialmente el aporte del presente estudio.

Definitivamente abordar esta problemática hará que se pueda ver con mayor claridad lo que está sucediendo en el sector, lo cual redundará en beneficios económicos y de permanencia de la compañía en el sector con una proyección de liderazgo a largo plazo en el mercado Colombiano.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis estructural del sector asegurador colombiano mediante la aplicación de una metodología basada en herramientas de análisis estratégico.

Determinar la estrategia competitiva para SURAMERICANA DE SEGUROS S.A que le permita continuar como líder del mercado asegurador Colombiano.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar una descripción del sector asegurador en Colombia frente al ciclo de vida de la industria, es decir maduro, declinación, creciente, fragmentado o consolidado; y de su estructura de mercado, mostrando las implicaciones de las principales variables económicas en su situación actual, futura y en su potencial de crecimiento y desarrollo.
- Analizar la Cadena de Valor para la Compañía SURAMERICANA DE SEGUROS S.A., que permita identificar las fuentes de ventajas competitivas.
- Aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, que permita realizar un análisis estructural de SURMERICANA DE SEGUROS S.A. dentro del sector asegurador Colombiano y establecer los factores competitivos internos y externos para el sector, igualmente los factores críticos de éxito del mercado asegurador.
- Investigar y analizar el entorno competitivo del sector asegurador colombiano a través de herramientas de procesos estratégicos.
- Plantear la estrategia competitiva que debe seguir la compañía SURAMERICANA DE SEGUROS S.A a través de:
- Analizar y proponer el diseño de la Cadena de Valor para una compañía aseguradora, tomando como base Michael E. Porter y las experiencias exitosas en este sentido en el mundo.

- Aplicar el análisis mediante la metodología de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter como herramienta de elaboración de la matriz DOFA de la organización.
- Proponer las estrategias a seguir como resultado de las matrices de evaluación del factor interno EFI, evaluación del factor externo EFE, de perfil competitivo MPC.



### 3. MARCO TEORICO

#### 3.1 TEORÍA GENERAL DE LA COMPETITIVIDAD

Uno de los fenómenos más protuberantes en el escenario empresarial es el de la globalización. Las compañías extranjeras desean competir en Colombia; nuestras empresas afrontan esa competencia localmente y algunas de ellas desean llegar a otros países, integrando y coordinando actividades productivas en el ámbito global. En respuesta a esta tendencia surge la necesidad imperativa de aumentar la competitividad del sector productivo; siendo la competitividad una condición indispensable para el desarrollo de las empresas y de los países.

Por lo anterior, antes de iniciar el estudio de la competitividad de las empresas, es importante analizar los conceptos básicos de competitividad internacional.

Según Michael Porter, en su libro *Ser Competitivo*, “la competitividad es un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales”. Como expresión de este fenómeno dos conocidas organizaciones suizas han venido compilando frecuentemente “índices de competitividad” de naciones desarrolladas y en vías de desarrollo. Ellas son El Foro Económico Mundial quien afirma que “la competitividad mundial es la habilidad de un país o una compañía de, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en un mercado mundial”.

La otra organización es el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) con sede en Lausana, Suiza, para quien el término competitividad está asociado con “la habilidad de dirigir la ubicación de los negocios para explotar las ventajas competitivas de los diferentes países, la utilización óptima de activos para fomentar la productividad y el desarrollo de capacidades interactivas para desatar el crecimiento”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> ITESM, *La Competitividad de los Estados Mexicanos*, Monterrey : Publicación del Instituto Tecnológico de Monterrey – México, 1999. p. 15.

Para calcular la competitividad de una nación, ambos indicadores combinan datos cualitativos como cuantitativos obtenidos de la aplicación de una encuesta de opinión diseñada para evaluar aspectos relacionados. De gran importancia para el cálculo de estos indicadores es la encuesta de opinión empresarial adelantada anualmente por el Foro Económico Mundial, la cual permite derivar datos sobre una buena cantidad de aspectos de la economía de un país para los que no existen datos cuantitativos, tales como la eficiencia de las instituciones del gobierno, la sofisticación de las redes de abastecimiento local, o la naturaleza de las prácticas competitivas.

La competitividad se traduce en el desarrollo de los países en la generación de riqueza dentro o fuera de estos y a su vez en capital y conocimientos, la generación de conocimientos es costosa, por lo que suele producirse en los países industriales. Pero las naciones en desarrollo pueden adquirir conocimientos en otros países, y también crearlos ellas mismas. Hace cuarenta años, la República de Corea y Ghana tenían un ingreso per capita prácticamente igual. En Cambio, a principios de los 90 el ingreso per capita de la República de Corea era seis veces mayor que el de Ghana. En opinión de algunos, la mitad de esa diferencia obedece al mayor acierto con que aquella ha sabido adquirir y utilizar los conocimientos. El conocimiento ilumina también todas las transacciones económicas; revela las preferencias, aclara los intercambios, orienta los mercados.

La revolución de la información hace más urgente la necesidad de conocer y comprender el desarrollo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones, la caída vertiginosa del costo de los servicios informáticos están eliminando las fronteras y acortando las distancias y el tiempo. La aldea más remota tiene la posibilidad de aprovechar un acervo mundial de conocimientos tan vasto que hace un siglo habría resultado impensable, además hacerlo en forma rápida y económica de lo que nadie habría imaginado hace sólo unos decenios; esto es globalización.

El IMD mide los siguientes indicadores:

- Fortaleza de la Economía Nacional: Evalúa la profundidad y estabilidad de las políticas macroeconómicas.
- Internacionalización: Mide el grado en el que el país participa en el comercio internacional y su flujo de inversión.
- Gobierno: Grado en que las políticas del gobierno facilitan la competitividad.
- Actividad Financiera: Mide el desarrollo del mercado de capitales y la calidad de los servicios financieros.

- Infraestructura: Evalúa la calidad y disponibilidad de la infraestructura existente.
- Administración: Grado en que las empresas son manejadas en forma innovadora, responsable y rentable.
- Ciencia y Tecnología: Es la capacidad científica y tecnológica unida al éxito de la investigación básica aplicada.
- Personas: Disponibilidad y calificación de los recursos humanos.

Según el informe del IMD del año 2004, Colombia ocupa el lugar 41<sup>14</sup>, presentando un avance de 4 puestos con relación al año 2003, muy cerca de República Eslovaca y Portugal, y por encima de naciones como Grecia, Sudáfrica e Italia, la lista la lideran Estados Unidos y Singapur. Entre las fortalezas que destaca el estudio sobre el país están la inversión en telecomunicaciones, el recaudo de impuestos y el aumento del consumo privado. En cuanto a las desventajas están la imagen del país, el gasto militar y el crecimiento real del consumo del gobierno.

El informe del Foro Económico Mundial<sup>15</sup> para el período 2003-2004 ubica a Colombia en el puesto 63 en Crecimiento de su Competitividad y en la ubicación 51 con relación a su posición competitiva de negocios, ambas clasificaciones para este año están encabezadas por Finlandia, seguida de los Estados Unidos.

Con base en estos indicadores se puede considerar que algunas de las condiciones que necesita el país para crecer a mediano plazo son:

- Capacidad de innovación y absorción de tecnologías.
- Ambiente macroeconómico estable.
- Marco institucional y funcionamiento de las instituciones públicas y privadas.
- Condiciones geográficas e integración con mercados subregionales.

En la medida que el país incremente su competitividad, las empresas locales se verán favorecidas para competir con mayor calidad, variedad y a menores precios, lo que les permitirá acercarse más a los índices de competitividad internacional. Es por lo anterior que se analizan a continuación los factores de competitividad para las empresas.

---

<sup>14</sup> **Synergy from individual differences.** [en línea]. Zwitterland : IMD, 2003. [Citado 12 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www02.imd.ch/>

<sup>15</sup> The networked readiness index rankings [en línea]. Ginebra : The World Economic Forum, 2003. [Citado 12 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.weforum.org/>

**3.1.1. Ventaja competitiva.** Para soportar su estrategia y desarrollar un desempeño superior al promedio de la industria, una compañía debe contar con una ventaja competitiva sustancial, la cual debe mejorarse constantemente. El entorno moderno hace que cada vez se torne mucho más difícil mantener una ventaja porque es muy alta la velocidad con que unas empresas imitan a otras. Según Porter<sup>16</sup>, la manera que tiene una compañía para obtener una ventaja competitiva dentro de la industria sólo puede darse de dos maneras.

- Diferenciar sus productos para establecer un precio más elevado: Implica poder ofrecer un valor exclusivo a sus clientes, a partir de características y tecnologías superiores. Esto puede significar tener costos más altos, pero no es importante en la medida que el precio final superior sea mayor que el costo extra de ofrecer un valor único. La diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador.
  
- Tener los costos más bajos: La empresa puede decidir pasar algunas de las reducciones de costos hacia los precios, pero costos menores significan mayores márgenes para la organización.

La ventaja competitiva sólo puede ser entendida observando las actividades. Las empresas deben ser capaces de identificar donde se encuentran las ventajas y las desventajas de la compañía. Es por esta razón que se hace necesario estudiar qué actividades específicas proporcionan una ventaja competitiva en cuanto a los costos o a la diferenciación.

El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva. Las oportunidades para diferenciarse no sólo residen en los atributos del producto o en la variedad de los servicios. También pueden encontrarse en cada punto de contacto del cliente con la empresa. Para detectarlas hay que hacer, en primer lugar, un análisis de la cadena de consumo que consiste en descomponer la experiencia del cliente en etapas: desde el momento en que percibe una necesidad y se vincula con la empresa, hasta que concluye su relación con ella.

---

<sup>16</sup> PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Buenos Aires : CECSA, 1987. p. 76-85.

Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. Los eslabones entre las cadenas de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

No se puede olvidar dentro de la ventaja competitiva la importancia de la definición por parte de la Alta Dirección sobre la definición de los Factores Clave de Éxito (FCE). Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico, interno o externo. Para ello se deben definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los miembros de la junta directiva. Estos deben ser preferiblemente pocos y de gran trascendencia estratégica.

Los FCE son aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito y con cuya presencia se constituyen ventajas competitivas y con su carencia se obstaculiza el cumplimiento de la misión de la organización. Thompson y Strickland, en su libro *Administración Estratégica*<sup>17</sup>, realizan una clasificación sobre algunos tipos comunes de factores clave para el éxito que utilizan las organizaciones y con los que tratan de lograr ventajas competitivas sostenibles. Algunos de ellos son:

- Relacionados con la tecnología.
- Relacionados con la fabricación.
- Relacionados con la distribución.
- Relacionados con la mercadotecnia.
- Relacionados con las habilidades.
- Habilidad Organizacional.
- Otros tipos de FCE: Imagen con los compradores, bajo costo general, ubicaciones convenientes, empleados amables, acceso a capital para financiamiento, protección de patentes.

Para poder definir con exactitud estos factores, los presidentes de las organizaciones y sus respectivos miembros de juntas directivas deben conocer a fondo las características del sector industrial o comercial al que pertenecen.

---

<sup>17</sup> THOMPSON, Strickland. *Administración estratégica*. México : McGraw Hill, 2004. p. 108.

**3.1.2. Estrategia competitiva.** Encontrar un espacio en el mercado desde donde pueda brindar el mayor valor a una sociedad, es el reto de toda empresa. Este valor está medido por el reconocimiento que hacen de éste sus clientes, demostrando su lealtad. Para alcanzar este propósito toda organización debe ser diferente, ofreciendo un valor único a sus clientes, logrando ser sostenible en el tiempo y produciendo el valor agregado que le permita repartir la riqueza que genera entre los participantes económicos que la crearon (accionistas, empleados, Estado, sistema financiero, entre otros); continuar innovando y consolidándose en el mercado, siendo rentable.

Según Michael Porter, “una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Para ello, debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un costo inferior, o ambas cosas. Ofrecer un valor mayor permite a la empresa cobrar precios unitarios medios superiores; una eficacia mayor da como resultado menores costos unitarios medios”<sup>18</sup>. Todas las diferencias de precio o costo entre empresas tienen su origen en los cientos de actividades necesarias para crear, producir, vender y prestar o entregar sus productos y/o servicios. En este sentido, es que se debe entender la Estrategia

Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con los mejores para optimizar sus prácticas. Deben buscar la subcontratación de algunas de sus actividades que no hacen parte del “core business” para conseguir eficiencia. Además, deben cultivar unas cuantas competencias esenciales en la carrera por aventajar a sus rivales.

La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable de herramientas de gestión: la calidad total, la evaluación comparativa, y la competencia en tiempo, la subcontratación, la creación de asociaciones, la reingeniería, la gestión del cambio. Aunque en muchos casos las mejoras operativas obtenidas han sido buenas, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de la estrategia. Los directivos se esfuerzan para mejorar en todos los frentes, pero se alejan más y más de posiciones competitivas viables.

---

<sup>18</sup> PORTER, Michael. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México : Editorial CECSA, 1982. p. 78-79.

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, lo que, en última instancia, es el objetivo prioritario de cualquier empresa. Una empresa solo puede obtener mejores resultados que sus rivales si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Debe ofrecer un valor mayor a sus clientes, o un valor igual a un coste inferior, o ambas cosas.

La eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. La eficacia operativa comprende la eficiencia, pero no es su único elemento. Se refiere a las prácticas que permiten a la empresa utilizar mejor los recursos, por ejemplo, reduciendo defectos en los productos o desarrollando más rápidamente unos productos mejores. En contraste, el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de las de los rivales, o la realización de actividades similares de forma diferente.

Entre las empresas existe diferencia de eficacia operativa. Algunas empresas parecen capaces de sacar más partido a sus recursos que otras porque han eliminado el derroche de esfuerzos, emplean una tecnología más avanzada, motivan mejor a los empleados o saben mejor cómo llevar algunas actividades o conjuntos de actividades. Estas diferencias de eficacia operativa son una fuente importante de diferencias de rentabilidad entre competidores, porque afectan directamente a su posición relativa de costes y a su nivel de diferenciación.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

La mayoría de los ejecutivos definen el posicionamiento estratégico en función de sus clientes. Sin embargo, la esencia de la estrategia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales. Si no se cumple esta premisa, la estrategia no es más que un eslogan comercial que no soportará la competencia.

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes diferentes, que no son mutuamente excluyentes y que frecuentemente se solapan. En primer lugar, el posicionamiento se puede basar en la producción de un subconjunto de los servicios o productos del sector. Esto es lo que se denomina “posicionamiento basado en la variedad”, porque se basa en la elección de unas variedades de productos o servicios, no de unos segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad resulta económicamente razonable cuando es la empresa

la que mejor puede producir ciertos productos o servicios, empleando un conjunto distintivo de actividades.

Una segunda base para el posicionamiento consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes. Esto se denomina “posicionamiento basado en las necesidades”, que se acerca más a la forma de pensar tradicional que consiste en dirigirse a un conjunto de clientes. Aparece cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un conjunto adaptado de actividades puede atenderlas de manera idónea. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes características en los productos y necesitan diferentes cantidades de información, apoyo y servicios.

La tercera base del apoyo del posicionamiento es la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos. Aunque las necesidades de unos clientes sean iguales que las de otros, la mejor configuración de las actividades para entrar en contacto con ellos es diferente. Esto es lo que se denomina “posicionamiento basado en el acceso”. El acceso puede venir determinado por la ubicación geográfica del cliente, por su dimensión o por cualquier característica que requiera un conjunto diferente de actividades para entrar en contacto con los clientes de la mejor manera posible.

Elegir una posición singular, no obstante, no basta para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa, provocará imitaciones por parte de los demás, que probablemente le copiarán de una de las dos maneras siguientes:

- Primera: Reposicionándose para igualar a la empresa de mejor rendimiento.
- Segunda: Practicando la “bilocación”. En este caso, el competidor trata de alcanzar las ventajas de la posición que tiene éxito a la vez que mantiene su posición actual. Incorpora nuevas características, servicios o tecnologías a las actividades que ya venía desarrollando.

Una posición estratégica no es sostenible si no se renuncia a otras. Se impone la necesidad de optar cuando unas actividades son incompatibles con otras. Las renunciaciones se hacen por tres razones. La primera, para evitar discordancias en la imagen o reputación. La segunda, las renunciaciones están impuestas por las propias actividades. Las diferentes posiciones requieren diferentes configuraciones del producto, diferentes medios de producción, diferentes comportamientos por parte de los empleados, diferentes capacidades y diferentes sistemas de gestión. Por



último, las renunciaciones también pueden venir motivadas por limitaciones en cuestión de control y coordinación. Al decidirse claramente por competir en una forma y no de otra, la alta dirección marca unas prioridades claras a los empleados.

Las renunciaciones de posicionamiento son esenciales para la estrategia ya que crean la necesidad de optar y de limitar conscientemente lo que ofrece una empresa. Previenen la bilocación y el reposicionamiento, porque los competidores que se embarcan en cualquiera de las dos vías alteran su estrategia y reducen el valor de sus actividades actuales.

Durante la última década, en que los directivos han mejorado enormemente la eficacia operativa, se han hecho a la idea de que se puede no renunciar a nada. Sin embargo, si las empresas no tuvieran que renunciar a nada, no habría manera de conseguir una ventaja sostenible. Tendrían que correr cada vez más deprisa simplemente para guardar la misma posición.

La estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Si no fuese necesario prescindir de nada, no habría necesidad de optar y, por lo tanto, no habría necesidad de tener una estrategia. Cualquier buena idea podría ser rápidamente imitada y lo sería. Una vez más, los resultados dependerían exclusivamente de la eficacia operativa.

Las elecciones realizadas a la hora de decidir un posicionamiento determinan no solo las actividades que va a llevar a cabo una empresa o la forma en que va a configurar las actividades concretas, sino también la forma en que las diversas actividades se van a relacionar entre sí. Mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas.

La importancia del encaje entre las políticas funcionales es una de las ideas tradicionales en el campo de la estrategia. El encaje es importante porque, muchas veces, las distintas actividades se afectan unas a otras.

Hay tres tipos de encaje que no se excluyen unos a otros. El de primer orden es la compatibilidad simple entre cada una de las actividades y la estrategia general.

La coherencia hace que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no vayan unas en detrimento de otras ni se contrarresten. Hace que la estrategia

resulte más fácil de explicar a clientes, empleados y accionistas, y mejora su puesta en práctica, fomentando la unidad de propósito en toda la empresa.

El encaje de segundo orden tiene lugar cuando las actividades se potencian entre sí.

El encaje de tercer orden va más allá del refuerzo entre actividades y consisten en lo que se denomina “optimización del esfuerzo”.

La coordinación y el intercambio de información entre las actividades para eliminar las redundancias y para evitar los despilfarros de fuerzas son los tipos básicos de optimización. No obstante, también hay otros tipos de orden superior. Las decisiones respecto al diseño del producto, por ejemplo, pueden eliminar la necesidad del servicio posventa o dar lugar a que los propios clientes se encarguen personalmente del mantenimiento.

En los tres tipos de encaje la organización importa más que las unidades individualmente consideradas. La ventaja competitiva nace de todo el sistema de actividades. El encaje entre estas reduce sustancialmente el coste o incrementa la diferenciación.

El encaje estratégico entre muchas actividades resulta esencial no sólo para la ventaja competitiva, sino también para la sostenibilidad de esa ventaja.

Cuanto más dependa el posicionamiento de una empresa de un encaje de segundo o tercer grado, más sostenible será su ventaja. Un competidor que trate de imitar un sistema de actividades poco conseguirá si únicamente imita algunas actividades, no el conjunto.

Por último, el encaje de las actividades de la empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficacia operativa, y así la imitación resulta aún más difícil. Las empresas con un encaje idóneo entre sus actividades raramente llaman a la imitación. Su superioridad en estrategia y en ejecución potencia sus ventajas y eleva la medida para las compañías seguidoras.

Encontrar una nueva posición estratégica suele ser preferible a ser el segundo o tercer imitador de una posición ya cubierta.

Las posiciones más viables son aquellas cuyo sistema de actividades es incompatible, porque para ponerlos en práctica es necesario renunciar a otras cosas. Concebir la estrategia en términos de sistemas de actividades permite apreciar más claramente las razones por las cuales la estructura, los sistemas y los procesos organizativos tienen que estar específicamente diseñados para cada estrategia. Adaptar la organización a la estrategia, a su vez, hace que las complementariedades sean más fácilmente alcanzables y contribuye a la sostenibilidad.

La estrategia consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa. La dirección se reducirá a la simple tarea de supervisar unas funciones independientes, y la eficacia operativa será el determinante del rendimiento relativo de la empresa.

Una empresa diversificada tiene dos niveles de estrategia: La estrategia de la unidad de negocio (o competitiva) y la estrategia empresarial (o de toda la sociedad). La estrategia competitiva se refiere a cómo conseguir ventajas competitivas en cada una de las áreas de actividad en que compite la empresa. La estrategia empresarial se refiere a dos cuestiones distintas: en qué áreas de actividad debe operar la empresa y cómo deben dirigir sus máximos responsables el conjunto de las unidades de negocio. Igualmente la finalidad de la estrategia empresariales la de crear valor mediante la relación de la empresa con cada una de las unidades autónomas.

Las estrategias empresariales de varias empresas han reducido el valor del patrimonio en lugar de incrementarlo. Reconociendo errores de diversificación en el pasado, algunas empresas han iniciado programas de reestructuración a gran escala.

En el mercado aún se encuentran compañías que no han hecho absolutamente nada por reestructurarse y se vuelven vulnerables. Para sobrevivir, las empresas han de comprender cuáles son los fundamentos de una buena estrategia empresarial.

- La competencia tiene lugar a nivel de las unidades de negocio: Las empresas diversificadas no compiten; únicamente lo hacen sus unidades. Una estrategia empresarial eficaz tiene que proceder de una estrategia competitiva y reforzarla.

- Inevitablemente, la diversificación impone costes y restricciones a las unidades de negocio: Una unidad de negocio tiene que explicar sus decisiones a la alta dirección, dedicar tiempo al cumplimiento de la planificación y otros sistemas de la empresa, seguir directrices y normas de personal a la oficina principal y renunciar a la posibilidad de motivar a los empleados con una participación directa en el capital.
- Los accionistas pueden diversificar sus inversiones rápidamente: Los accionistas pueden diversificar su propia cartera de acciones seleccionando aquellas que se adapten mejor a sus preferencias y perfiles de riesgo

Estas premisas significan que la estrategia empresarial no puede tener éxito a menos que realmente añada valor: tanto a las unidades de negocio, proporcionándoles beneficios tangibles que compensen los costes inherentes a la pérdida de la independencia, como a los accionistas, diversificando su inversión de un modo que no esté a su alcance.

Superación de las pruebas esenciales: Para comprender cómo debe formularse la estrategia empresarial, es necesario especificar en qué condiciones la diversificación incrementará realmente el valor de los accionistas. Estas condiciones pueden resumirse en tres pruebas esenciales:

- La prueba del atractivo: Los sectores escogidos para la diversificación deben ser estructuralmente atractivos o susceptibles de hacerse atractivos.
- La prueba del coste de entrada: El coste de entrada en el sector no debe capitalizar todos los beneficios futuros.
- La prueba de mejora: La nueva unidad debe obtener alguna ventaja competitiva con su conexión con la empresa o viceversa.

El fracaso de una estrategia empresarial se debe a que la mayor parte de las empresas diversificadas no han pensado en cómo podían añadir valor realmente. Una estrategia empresarial que verdaderamente incremente la ventaja competitiva de cada una de las unidades de negocio es la mejor defensa contra las empresas competidoras.

**3.1.3. Análisis competitivo basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.** Una compañía para poder desarrollar una estrategia competitiva necesita conocer varios factores: el promedio de rentabilidad de la industria y de cada uno de los competidores dentro de ella, la estructura de la industria a largo plazo, cuáles son las barreras existentes para entrar al negocio, cuán sensibles son los precios a las presiones de los consumidores. Por todo lo anterior, y con el fin de estudiar la posición competitiva de la Compañía Suramericana de Seguros dentro del sector asegurador, en este trabajo se tomará como referencia el modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter, el cual está sustentado en las siguientes premisas (ver figura 9).

- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** La formulación de nuevas empresas que aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los productos existentes, reduciendo la rentabilidad.

La amenaza de ingreso a un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

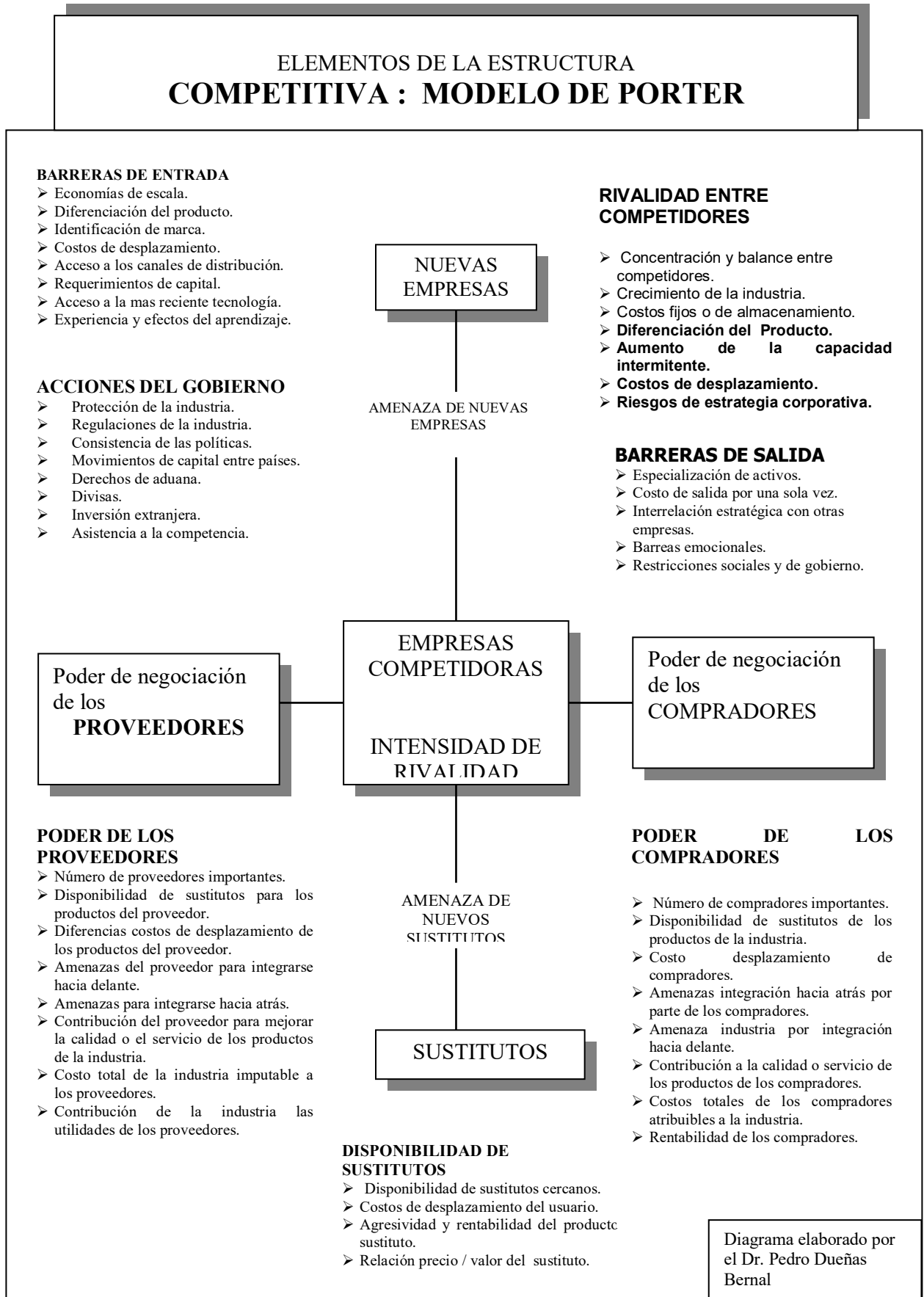
Las barreras de entrada para el ingreso de la competencia son las siguientes:

- **Economías de escala:** Reducción de los costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto, lo que obliga a la competencia a ingresar con unos precios más favorables para los clientes y desventajosos para ella. Las compañías locales han logrado un mejoramiento continuo en su operación, a través de los años de funcionamiento dentro del sector, lo cual les permite generar estas reducciones en costos; sin embargo, las compañías multinacionales manejan un esquema administrativo de búsqueda de mayores economías de escala, por lo que posterior a la adquisición de alguna empresa local como plataforma de ingreso al mercado colombiano, estipulan precios por debajo de la competencia para obtener una mayor base de clientes y allí equilibrar sus gastos administrativos<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> PORTER, Ventaja Competitiva, Op. Cit., p. 80.

**Figura 9.** Diagrama Cinco Fuerzas de Porter



- **Diferenciación del Producto:** Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, del servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el líder del sector. En el sector seguros, la generalidad de las pólizas ofrecidas al público presenta un estándar en las coberturas ofrecidas por las compañías, por lo cual la diferenciación no se presenta directamente en el producto sino en el servicio que éste conlleve.
- **Requisitos de Capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso. El capital se necesita no sólo para adquirir las instalaciones fijas sino también para financiar el crédito a clientes, y absorber las pérdidas iniciales del costo de ingreso a un nuevo mercado.
- **Costos intercambiables:** Los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, de nuevo equipo auxiliar, el tiempo para probar y calificar un proveedor.
- **Acceso a los canales de distribución:** La nueva empresa debe persuadir a los canales que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades.
- **Políticas del gobierno.** El gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, valiéndose para ello de diversos controles, como permisos, acceso limitado a las materias primas, etc.
- **Amenaza de productos sustitutos:** También pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si se abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad o de refinanciamiento tecnológico, tienen disímiles posiciones de costo, etc. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aún cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el mismo sector. En consecuencia se debe evaluar la posición relativa a cada grupo estratégico contra productos sustitutos.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características de su situación en el mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Los productos que se compran son estándar o no diferenciados.
- Se enfrenta con costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades.
- El producto no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

- **Poder de negociación con los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio, sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, etc.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Esto da origen a manipular su posición -utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan:

- Gran número de competidores.
- Competidores igualmente equilibrados.



- Crecimiento lento en el sector.
- Costos fijos elevados o cambiantes.
- Falta de diferenciación.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.

Concluyendo sobre la competencia de un sector ésta depende básicamente de las cinco fuerzas que aparecen recogidas en el diagrama de la figura 9. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector ya que cuanto más débiles sean las citadas fuerzas en su conjunto, mayor será la oportunidad de obtener unos resultados más elevados.

Cualquiera que sea el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas en su favor.

El estudio de estos factores que delimitan la presión competitiva constituye el marco de referencia en el que debe insertarse la elaboración de una agenda de medidas estratégicas, ya que al generar la estrategia de la compañía, se deben conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que ésta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en él a su favor. Es allí donde empieza a jugar la importancia de la Cadena de Valor de la compañía, la cual se define en el siguiente ítem.

### **3.2 CADENA DE VALOR**

De acuerdo con Porter<sup>20</sup> cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Dichas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Dentro de esta perspectiva, las actividades de valor se agrupan en dos grandes bloques, actividades primarias y de apoyo.

**PRIMARIAS:** están implicadas en la transformación física de las materias primas y en la venta:

---

<sup>20</sup> PORTER, Ventaja Competitiva, Ibid., p.86.

- Logística Interna (Por ejemplo: almacenamiento, control de inventarios, manejo de materiales, devoluciones, etc.).
  - Operaciones (por ejemplo troquelado, fundición, ensamble, impresión, pruebas de instalación, etc.).
  - Logística Externa (actividades asociadas con el almacenamiento y distribución física del producto para los compradores; por ejemplo, depósito de producto terminado, manejo de mercancías, procedimientos y programación de pedidos y despachos, etc.).
  - Mercadotecnia y ventas (Están asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores adquieren el producto; por ejemplo, publicidad, promoción, fuerza de ventas, distribución, etc.).
  - Servicio (Actividades asociadas con la prestación del servicio o para mantener el valor del producto; por ejemplo, instalación, decoración, reparación, exhibición, etc.).
- **DE APOYO:** Son las que no están directamente involucradas en la transformación y venta pero son claves porque dan soporte:
- Abastecimiento (Es la función de comprar insumos, materias primas, maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina, etc. Además se incluye las tecnologías para realizar los procesos de compra).
  - Desarrollo tecnológico (Se refiere al uso de la tecnología para mejorar los procesos, procedimientos y productos).
  - Administración de recursos humanos (Son las implicaciones en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y capacitación del personal de una empresa).
  - Infraestructura de la empresa (Incluye la administración en general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de la calidad y sistemas de información).

El análisis del valor se determina mediante la cadena de valor. La cadena de valor desgrega a la empresa en todas sus actividades (relevantes y/o estratégicas) para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Michael Porter introdujo en 1985 el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro "Ventaja Competitiva". Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que McKinsey & Co. había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". McKinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el

desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como elemento clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus interrelaciones.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter se encuentra en su primer libro "Estrategia Competitiva", publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en bajo costo y la diferenciación. Porter enfocó su nuevo concepto argumentando que el liderazgo en bajo costo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventajas competitivas; analizando e identificando aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Poder aprovechar esas oportunidades, dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar fortalezas a lo largo de la cadena de valor y hacerlo mejor que sus competidores en aquellas actividades competitivas cruciales.

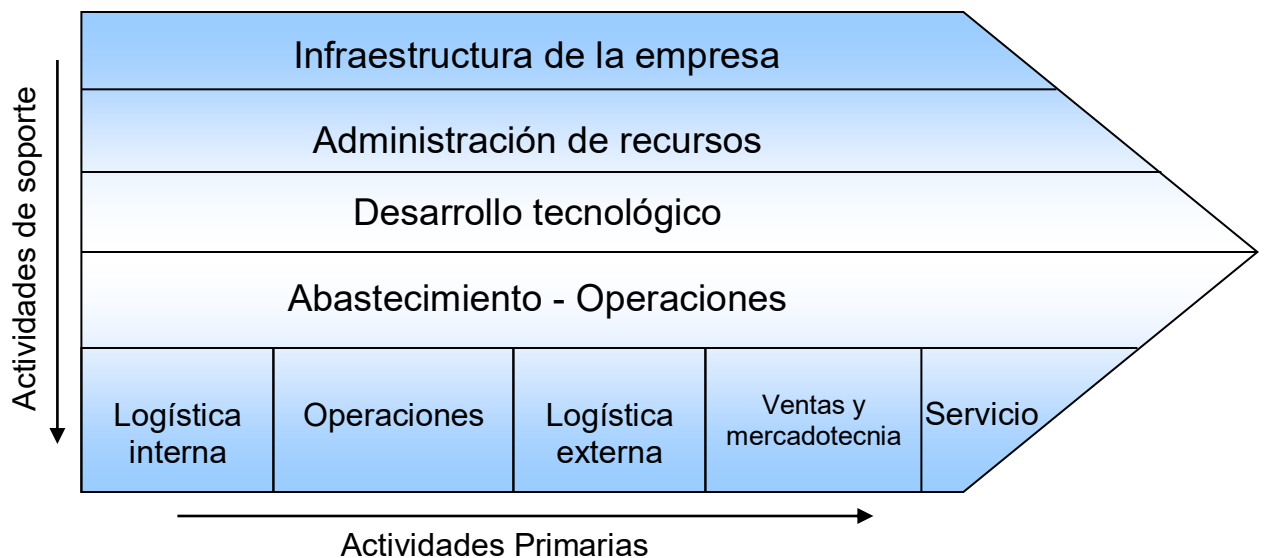
Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

**Actividades Directas:** Son aquellas que están directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa<sup>21</sup>.

**Actividades Indirectas:** Son aquellas que permiten funcionar de manera continua a las actividades directas.

**Aseguramiento de Calidad:** En el desempeño de todas las actividades de la empresa.

**Figura 10.** Cadena de Valor



Fuente: Porter, Michael E. Ventaja competitiva. p. #.

### 3.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

“La Tecnología de la información está irrigada en todos y cada uno de los puntos de la cadena de generación de valor, transformando la manera como se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas. Afecta también al ámbito de la competencia y modifica la manera en que los productos puede llegar a cubrir las necesidades de los compradores. Estos efectos básicos explican por qué la tecnología de la información ha adquirido un

<sup>21</sup> PORTER, Michael. Ser competitivo nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao : Deusto, 1999. p. 88.

valor estratégico y es diferente de las muchas otras tecnologías que emplean las empresas”<sup>22</sup> .

Si bien es cierto las tecnologías de información han contribuido a aumentar la productividad de las empresas, vía reducción de costos, a través de la automatización de operaciones, este factor ya no aporta ventajas competitivas por cuanto se ha convertido en una herramienta común de las empresas.

En cambio hay otras oportunidades dadas que se pueden aprovechar en las TI., usándolas por ejemplo en una estrategia de diferenciación, aumentando la calidad de producto o siendo más rápido en responder a las necesidades del mercado y del consumidor.

A través de la historia se ha podido apreciar que el progreso tecnológico ha estado más encaminado a mejorar los componentes tecnológicos, buscando sustituir mano de obra por máquinas, en cambio, el avance en el manejo de la información no era prioritario.

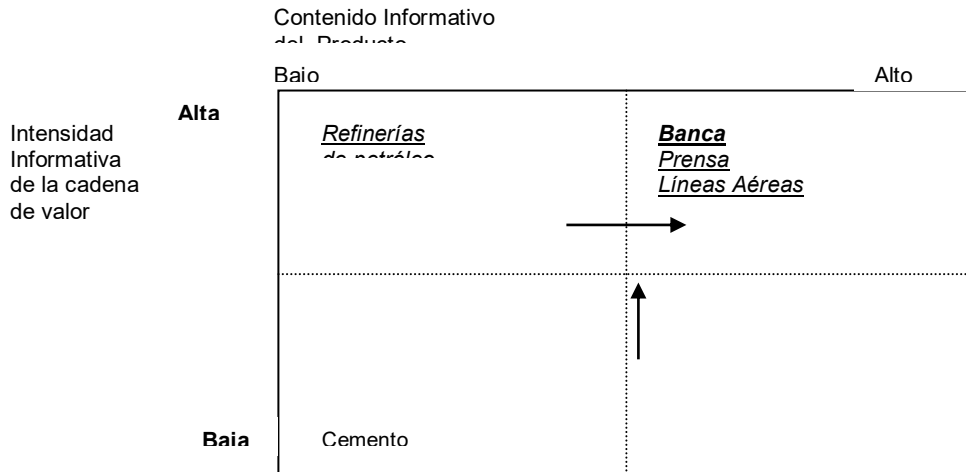
En la actualidad, los avances en tecnologías de información van más de prisa que los avances en tecnología físicas.

Michael Porter muestra a través de la siguiente figura, que relaciona la intensidad del empleo de la información en la cadena de valor y el contenido de información de un producto en varios sectores, las diferencias del papel y la importancia de la información en varios sectores.

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 93.

**Figura 11. Matriz de Intensidad Informativa**



Fuente: CORNELLA, Alfonso. Los recursos de Información: La ventaja competitiva de las empresas. Madrid : McGraw-Hill, 1994. p. 51.

Se ve claramente que el sector asegurador al igual que la banca, la prensa, las líneas aéreas entre otros, requieren una intensidad informativa alta al igual que un alto contenido informativo del producto.

El hecho de que las tecnologías de información se extiendan cada vez más, les puede dar a algunas organizaciones, posibilidades de ampliarse a nuevos negocios.

**3.3.1. Información.** “Lo que ahora determina la competitividad no es tan solo la capacidad de manejar eficiente y efectivamente las operaciones internas de la empresa, sino la capacidad de “conectar” con el entorno, es decir, con los clientes, los proveedores, los distribuidores, los competidores etc.”<sup>23</sup>

Con lo anterior se puede concluir que el surgimiento de estos nuevos factores de competitividad hacen que el manejo inteligente de la información sea un factor crítico de éxito.

<sup>23</sup> CORNELLA, Los recursos de Información: La ventaja competitiva de las empresas, Op. cit., p. 51.

Michael Porter en su libro *Competencia y Estrategia: conceptos esenciales*, hace referencia a la incidencia de la información en la competencia:

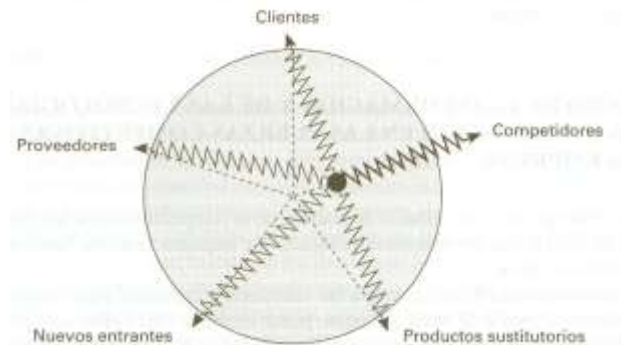
- Modifica la estructura del sector y, con estos altera las reglas de la competencia.
- Crea ventaja competitiva al dotar a las empresas de nuevos medios de superar a sus competidores.
- Origina negocios totalmente nuevos, por lo general a partir de las operaciones actuales de una empresa.

La afirmación de que **la información es poder**, se sustenta entendiendo y aceptando que el éxito de una empresa hoy no depende exclusivamente del buen uso de sus recursos materiales (capital, trabajo, etc.), se requiere el buen aprovechamiento de sus activos intangibles (conocimiento del mercado, conocimiento de su negocio, imagen de marca, fidelidad etc.) El buen uso de estos recursos depende de la existencia de adecuados flujos de información no sólo al interior de la organización sino con su entorno.

La habilidad para conocer de manera rápida y oportuna qué necesita el cliente y qué es lo que el cliente valora, es una variable fundamental en la competitividad de una empresa. Esta identificación de valores requiere de un adecuado sistema de obtención de información que se genera en el entorno de la organización.

Las tecnologías de información y la información misma de éstas, se puede utilizar de manera estratégica para incrementar la competitividad de la empresa. Igualmente éstas (Las TI y la información), pueden impactar a la empresa en su capacidad para mantener y conseguir ventajas competitivas y pueden tener efecto sobre cada una de las cinco fuerzas competitivas establecidas por Michael Porter.

**Figura 12.** Tensión de las fuerzas competitivas sobre la competitividad de una empresa (Basado en Porter, 1985).



Fuente: CORNELLA, Alfonso. Los recursos de Información: La ventaja competitiva de las empresas. Madrid : McGraw-Hill, 1994. p. 51

“En esta época en que el “cambio es la única constante”, las personas se constituyen en principal activo de toda empresa. La información circulante por las cabezas de las personas, en forma de experiencia, conocimiento o creatividad, pueden convertirse en la principal arma de la empresa ante el reto de la innovación permanente.”<sup>24</sup>

“Los activos invisibles, - únicas- fuentes reales de ventaja competitiva”. Esta afirmación hecha por Alfonso Cornella en su libro Los Recursos de información-Ventaja competitiva de las empresas, está basada en razones tales como:

- Los activos intangibles en su mayoría no pueden ser comprados, estos se adquieren en el largo tiempo y con grandes esfuerzos permanentes. Quien no tiene activos invisibles, no puede adquirirlos en el corto tiempo.
- Los activos intangibles tienen múltiples usos y en actividades diferentes.
- Los activos intangibles antes que depreciarse y perder valor por su uso, con el tiempo aumentan de valor.

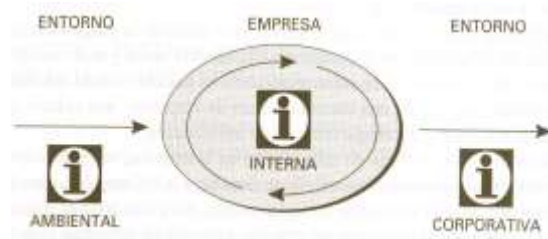
Un adecuado flujo de información desde el entorno hacia el interior de la empresa, y la habilidad con que se use este flujo de información, permiten el desarrollo de los activos invisibles como la capacidad de respuesta a lo que el mercado necesita.

---

<sup>24</sup> Ibid., p. 73-74.



**Figura 13.** Flujos básicos de información en una empresa (basado en Itami, 1987).



Fuente: CORNELLA, Alfonso. Los recursos de Información: La ventaja competitiva de las empresas. Madrid : McGraw-Hill, 1994. p. 73

En el mundo globalizado de hoy, las empresas deben ampliar sus fuentes de información, no quedarse sólo con la información local o del ámbito nacional, deben obtener información sobre los mercados internacionales y de diversos sectores, La información que se adquiere hoy con los modernos servicios de información electrónica, permiten acceder a información amplia, oportuna y útil.

“La Empresa que quiera sobrevivir a largo plazo debe utilizar las tecnologías de la información para metabolizar mejor la información que requiere para el desarrollo de su negocio. Es decir, debe explotar adecuadamente sus recursos de información”.<sup>25</sup>

**3.3.2. Tecnología.** La tecnología le permite a las empresas ser más eficientes vía automatización de procesos y por ende tener una posible diferenciación en precios. La tecnología juega un papel determinante no sólo en la cadena de valor del producto como tal sino en la cadena de valor del servicio.

De cara al cliente y respetando el principio de autosuficiencia, los clientes requieren y esperan procesos que les permitan auto servirse de manera fácil, actualizada y exacta. Lo anterior le exige a las organizaciones automatizar y sistematizar los procesos fundamentales de atención directa a los clientes, en el sector seguros el cliente espera poder ingresar sus datos y actualizarlos en cualquier momento, imprimir sus pólizas y recibir de manera permanente información actualizada de sus negocios con la aseguradora.

Las estructuras y los procesos de las organizaciones deben estar diseñados como resultado de salidas mediante el uso de la TI que permitiendo ofrecer herramientas

<sup>25</sup> Ibid., p.78

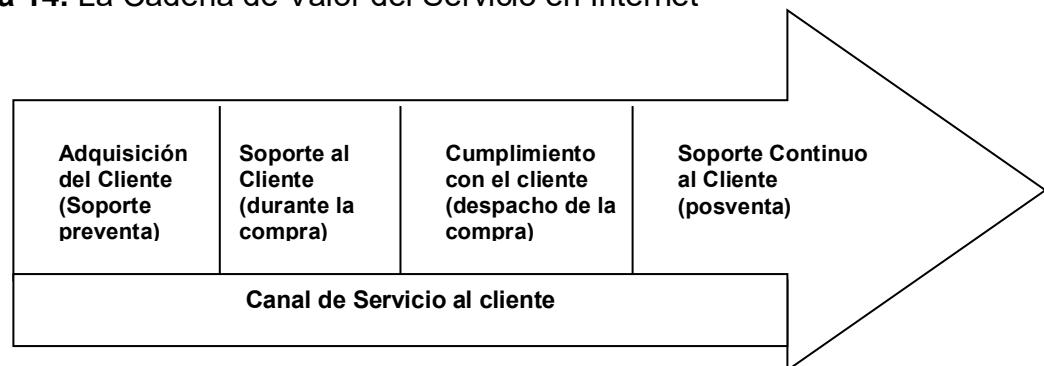
analíticas, modelos estadísticos y en fin poder establecer correlaciones entre las diferentes variables del negocio y así la toma de decisiones será cada vez más acertada. Además, el diseño de unas estructuras de servicio que garantice el eficiente funcionamiento de las operaciones del negocio.

La TI se ha convertido en la fuente de herramientas de análisis detallado de los clientes que le permiten a las organizaciones establecer con exactitud los clientes que generan valor para la organización y aquellos que destruyen valor, buscando enfocar la estrategia y los recursos hacia aquellos clientes que pueden ser potencialmente rentables, convertibles en rentables y conservar los que actualmente lo son.

**3.3.3. Servicio.** La información de valor agregado puede hacer la diferencia en el servicio. Es necesario que la organización conozca cuáles son las expectativas de sus clientes respecto al nivel de servicio.

Internet permite a las organizaciones nuevas oportunidades de servicio para sus clientes, este servicio hace parte de la cadena de valor, deben las compañías crear y ejecutar una estrategia para cada uno de los componentes de la cadena de valor desarrollados por Internet. La cadena de valor del servicio de Internet es analizada por Robert Plant en su libro “E-commerce, formulación de una estrategia, en cuatro pasos” que hacen referencia a los momentos de verdad o contactos con el cliente así:

**Figura 14.** La Cadena de Valor del Servicio en Internet



Fuente: PLANT, Robert. e-commerce Formulación de una estrategia. Buenos Aires : Prentice Hall, 2001. p. 35.

- **Adquisición de clientes (soporte pre-venta)**  
La compañía debe presentar y transmitir la posición de marca a través de su sitio en Internet, la estrategia debe estar enfocada a reforzar la marca, el contenido de la página debe ser lo suficientemente atractivo para que el cliente vaya más allá. Para esto la compañía debe tener en cuenta tres factores: Contenido, formato y acceso.
- **Soporte al cliente (durante la compra)**  
Si bien es cierto el proceso de compra se puede hacer por Internet, hoy este proceso continúa siendo pesado y exigente básicamente por la evolución del riesgo. No obstante lo anterior, es posible tener algunas variables de ese proceso de suscripción definidas para ciertos parámetros estandarizados, de tal manera que el proceso se pueda hacer por este medio, siempre y cuando el riesgo a asegurar sea definido dentro de estos parámetros.
- **Cumplimiento con el cliente y entrega a tiempo.**  
Es claro que no se puede dejar al cliente por fuera, el cliente debe tener acceso fácil a la información relacionada con su compra (suscripción, evaluación, expedición y entrega de la póliza). Igualmente debe tener acceso a la información relacionada con las reclamaciones desde su inicio.
- **Continuación y soporte al cliente.**  
Al cliente se le debe mantener informado acerca del servicio que la compañía presta, así se mantiene la continua relación entre el cliente y la organización de los centros de servicio al cliente, que juegan un papel importante en la relación con éste.

Los cambios más grandes en los negocios futuros apoyados en la TI y de cara al servicio se pueden describir en los siguientes apartes:

- La capacidad que desarrollen las organizaciones de ubicuidad, esto quiere decir, tener disponible información en todo lugar, en cualquier sitio y que en la cadena de valor predomine esta capacidad.
- El cliente valorará cada vez más la oportunidad, confiabilidad y agilidad de la información y para esto, los procesos de las compañías, deben estar adaptados a estos requerimientos de los clientes; las páginas web, call-center, sucursales telefónicas, generan una dinámica en la gestión comercial de las organizaciones, lo que se traduce en una ventaja competitiva de largo plazo.

**3.3.4. E-Commerce.** El impacto del Internet en los negocios y por ende en las estrategias de las empresas, debe ser no sólo analizado sino tenido en cuenta, es claro que Internet llegó para quedarse.

El sector que más está usando las tecnología de Internet es el sector de servicios financieros. Sin embargo, las estrategias de e-commerce enfrentan desafíos que no se pueden ignorar.

#### **¿Qué es el e-commerce?**

“Kevin Kelly describe así el nuevo panorama de negocios en New Rules for the New Economy: “Es global. Favorece lo intangible: las ideas, la información y las relaciones. Estos tres atributos producen un nuevo tipo de mercado y sociedad, que tiene sus raíces en redes electrónicas omnipresentes” Es decir, la nueva economía ha sido transformada por la tecnología digital en el período “post-industrial”. La creación de valor para los clientes cambió de los productos físicos a una economía que favorece los servicios, la información y la inteligencia como las fuentes principales de tal creación de valor”<sup>26</sup>.

¿Cómo automatizar los procesos, los servicios, sin perder el contacto humano?. Cuanto más intangibles sean los productos que ofrecemos, más significativo será el problema. La Web es un intento de automatizar el contacto humano.

Si bien es cierto, los seguros se fundamentan y requieren antes de contratarse, un nivel de confianza entre quien los contrata, quien los intermedia y quien los vende, las TI y la automatización de procesos pueden cambiar este concepto.

*“Así que el desafío primario que tenemos es cómo podemos tomar este antiguo proceso de entregar asesoramiento que aún hoy, a principios del siglo XXI, es como ha sido por más de cincuenta años: interacción humana total, hablar, encontrarse cara a cara o por teléfono con declaraciones periódicas por escrito y otros respaldos físicos. Así que la cuestión es cómo tomar los elementos cualitativos necesarios para confiar en un asesor, reconstruirlos y determinar qué hay allí que se pueda automatizar eficazmente para ponerlo en este canal de comunicación de ancha banda y qué hay que no se pueda poner allí eficazmente. Descubrir eso, encontrar dónde están esos límites y cuáles son las nuevas reglas y medios del asesoramiento es el elemento clave del éxito futuro.”<sup>27</sup>*

---

<sup>26</sup> JEFFREY, F.; RAYPORT, Bernard J. Jaworski. e-commerce. Buenos Aires : Mc Graw Hill, 2001. p. 4.

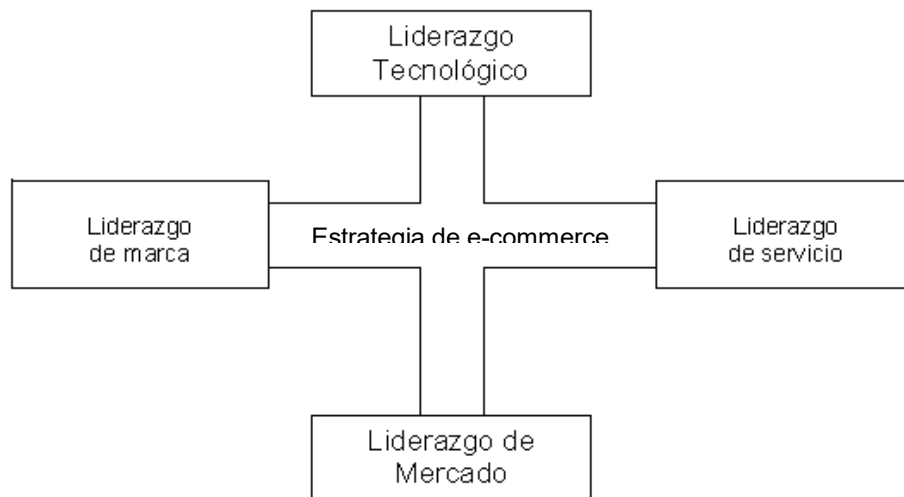
<sup>27</sup> PLANT, Robert. E-commerce Formulación de una estrategia. Buenos Aires: Prentice may, 2001. p. 311.

Algunas diferencias entre el comercio electrónico y el comercio tradicional:

- La toma de decisiones estratégicas está directamente relacionada con la tecnología.
- La velocidad de la toma de decisiones cada vez es mayor.
- La comodidad y disponibilidad que tienen los clientes al contar con la información las 24 horas del día, los 7 días a la semana.
- La relación con el cliente se hace a través de una pantalla, es necesario que esta relación (interfaz) sea bien diseñada y de funcionamiento permanente.
- El cliente controla la interacción.
- Se puede tener un registro del comportamiento del cliente.

En una estrategia de comercio electrónico, se requiere tener alineados los cuatro principales objetivos o focos de la visión estratégica de la organización, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 15.** La Integración de las cuatro propuestas de liderazgo en e-commerce



Fuente : PLANT, Robert. e-commerce Formulación de una estrategia. Buenos Aires : Prentice Hall, 2001. p. 62.

El avance a pasos agigantados de los negocios a través del Internet es una realidad, en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, la firma Nortel Networks, emitió una declaración en relación con los desafíos que enfrenta esta compañía ante el cambiante negocio que se maneja por Internet y por las comunicaciones. En esta declaración se hacían los siguientes pronósticos:

- Para el 2003, la economía global de Internet alcanzará los US\$2,8 billones, convirtiéndose así en la tercera economía del mundo, más que el producto bruto interno de Alemania, Francia o el Reino Unido.
- Se espera que el e-business crezca anualmente un 86% y alcance los US\$1,3 billones.
- Se espera un crecimiento más rápido del business-to-business, que para el 2003 constituirá el 87% de todo el e-business.
- Se pronostica un prolongado cuello de botella en la “primera parte del camino”, donde el 87% de los hogares seguirá dependiendo de conexiones a la web de bajo ancho de banda.

En un artículo de IBM de España, se hace la siguiente afirmación: “Las compañías de seguros están utilizando las nuevas posibilidades que ofrece el e-business para expandir sus mercados y llegar a ser más competitivas, y analizar los temas claves de políticas públicas que afectan el e-business y al sector asegurador.

Estos temas claves son:

- *“La facilidad de entrada de nuevos competidores, -estimulada por la confianza en las fuentes electrónicas más que en las físicas-, liberalización y convergencia de sectores.*
- *Oportunidades para que las compañías de seguros, a través del uso extendido de la tecnología en red, se expandan en los mercados, mejoren el servicio de atención al cliente y operen más eficientemente.*
- *Elementos de competitividad para el futuro, incluyendo productos y servicios más personalizados y agilidad en la organización e inversión en nuevas tecnologías.*
- *Los asuntos políticos públicos que afectan al comercio electrónico en el sector asegurador, incluyendo las transacciones internacionales, seguridad y privacidad d datos, firma electrónica y fiscalidad.*
- *El mundo de la red ofrece a las compañías de seguros una gran oportunidad de ampliar sus mercados y competir con éxito con los nuevos participantes del sector.*
- *Los especialistas del sector asegurador reconocen, cada vez más, que la clave para el crecimiento a largo plazo de un mercado que cambia rápidamente, será obtener el máximo provecho del comercio electrónico interactivo, y que*

*ellos requerirán importantes cambios de organización e inversiones en tecnología”*

En cuanto a la marca, el Internet sirve para afianzar y reforzar la marca y necesariamente no tiene que ser usado para realizar transacciones, la interacción con la página es mecanismo valido para hacer branding. El solo posicionamiento de la marca la través de Internet puede dar una ventaja competitiva a la organización.

### **3.4. MERCADEO APLICADO A LOS SEGUROS**

En Colombia el sector de servicios representa el 63% del PIB y genera cerca del 75% de los empleos en el país, en actividades como turismo, transporte, salud, educación, telecomunicaciones o finanzas<sup>28</sup>.

A diferencia de un producto tangible, al comprar servicios lo que se compra es una actividad y al comprarse un seguro lo que se compra es una expectativa y la garantía que ante un suceso futuro incierto estará una compañía resarciendo un perjuicio económico y patrimonial o asumiendo unos gastos directamente con el proveedor, Ejemplo: Red médica, talleres de reparación automotriz; lo anterior hace que el enfoque de las 4 P y el mercadeo tradicional no sean suficientes para competir en el sector servicios y muy concretamente en el sector asegurador.

Tiene la connotación que al comprar servicios, el cliente y el proveedor están presentes; dentro de la cadena del servicio y el intermediario de seguros y la red tecnológica asociada a la planta de empleados se convierten en piezas fundamentales para lograr la satisfacción plena de los clientes.

Al estar entregando un servicio que no tiene la posibilidad de almacenarse, da unos únicos momentos de contacto, generalmente asociados a circunstancias desagradables, que sean irremplazables por otros, es decir existe cada vez una única oportunidad para brindar lo que se ha prometido.

En el mercadeo de servicios se dan los siguientes elementos que constituyen las variables fundamentales; diseño, empaque, precio o tarifa, marca, recurso

---

<sup>28</sup> Las Tecnologías de Información en el Sector Asegurador En : Revista Azertia [en línea] (feb. 2004) [Citado: 15 de mayo de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.azertia.es>

humano, tecnología, comunicación, logística, distribución y, finalmente servicio al cliente, entendiendo en este concepto la administración de los contactos con los clientes. Lo anterior implica una visión relacional de los contactos con el cliente y deja atrás la visión meramente de una transacción, eso implica que la relación con el cliente deberá ser vista como contactos de largo plazo y los atributos de marca en relaciones de largo plazo sean diferentes a los atributos de marca en relaciones transaccionales, porque lo más importante en los contactos de los asegurados es sentirse respaldados.

Existen dos complejidades en el mercadeo de seguros; los servicios son prestados por personas, lo que implica que siempre sean distintos, no sólo porque el vendedor no es la misma persona que presta el servicio, sino porque incluso se puede entregar el servicio de manera diferente a la misma persona. La otra complejidad se refiere a la característica de eliminar o disminuir la intermediación en algunas líneas, autos, seguros de vida a través de Bancaseguros, seguros por Internet y grandes superficies. A diferencia de los productos masivos en los cuales los canales tiene un gran protagonismo. Pero en otras líneas de seguros como las empresariales, las características conducen precisamente a trabajar con intermediarios, los que ejercen un gran protagonismo.

La distribución y los canales de comercialización para el sector asegurador son temas críticos y determinantes, porque los negocios siempre han trabajado bajo el principio de intermediación, contrario a los intangibles del sector bancario en los cuales se desarrolla un negocio completamente directo.

Lo anterior implica que la red de distribución del sector asegurador sea un cliente fundamental y protagónico dentro de la cadena de valor, una ventaja competitiva determinante se refiere a darle instrumentos más eficientes y diferenciadores que le permitan a los canales generar relaciones más provechosas para clientes, intermediarios y aseguradoras.

De otro lado, crear un equipo de ventas propio que genere un valor agregado para que difiera de los intermediarios tradicionales con líneas adicionales y específicas; tales como, servicios financieros y pensionales, inversiones, seguros educativos.

Se presenta otro gran reto para el sector asegurador, la administración de los contactos con el cliente; que en la mayoría de los casos se dan con entidades ajenas a la Compañía, entonces es definir exactamente cuáles son sus clientes; asegurados, intermediarios, talleres de reparación, clínicas y hospitales, redes bancarias para la entrega de recursos y pagos al igual que los medios de pago;



pues el buen servicio es más difícil de copiar que cualquier desarrollo de producto con alta tecnología.

Las variables a tener en cuenta:

**Diseño:** Es la actividad que representa el servicio (una consulta médica, inspección de riesgos).

**Empaque:** Es la forma tangible en que el prestador de servicios lo presenta, por esto en el sector asegurador lo tangible serán las personas que intervienen en el contacto con los clientes.

**Precio:** Puede ser fijado por honorarios, valor de la consulta; pero en seguros existe una modalidad creciente de pactar las comisiones de intermediación bajo el concepto de honorarios por asesorías financieras y de riesgos, aplicable en los grandes negocios corporativos. Esta variable precio, es la más sensible y predominante, restándole protagonismo a las demás variables, por ser la más presente, más evidente, mientras que las demás suelen ser futuras a la venta; ejemplo: Atención de reclamaciones; pero no dejan de ser igualmente importantes.

**Marca:** Se trata de marcas monolíticas sobre las que se prestan los servicios, aunque existen marcas secundarias por líneas de coberturas, predominando la marca de la compañía aseguradora<sup>29</sup>.

**Recurso Humano:** Es fundamental, porque es lo tangible frente a los clientes, es el contacto. Su presencia es tan fuerte por ser personalizado, constituye el gran reto de las compañías aseguradoras.

**Tecnología:** Es la parte esencial de los servicios para hacer eficientes y eficaces los contactos, restándole protagonismo a la intermediación. Constituye la tecnología de información la herramienta fundamental para el conocimiento de los clientes.

**Comunicación:** El conocimiento, la transparencia y el respaldo son los pilares fundamentales de una estrategia de comunicación para una aseguradora.

**Logística y distribución:** El negocio asegurador está basado en la información, lo que hace necesaria la disponibilidad y confiabilidad de la información para el cliente en cualquier lugar y a cualquier hora.

---

<sup>29</sup> Seguros: Cambio de Estrategia? En : Revista Dinero. No. 202 (abr. 2004); p. 64-67

**Contactos con el cliente:** Los productos más diferenciados pueden ser copiados, pero la gran diferenciación se refiere en excelentes momentos de contacto con los clientes.

**“Seguros:** ¿Cambio de estrategia? Si la industria continúa la guerra de precios, será difícil repetir en 2004 los buenos resultados del año anterior. Las aseguradoras modifican su rumbo”. Con este título publicó la revista Dinero, Edición 202 de Abril 27/04, un artículo en el cual se hace referencia a la guerra de precios que mantienen las Aseguradoras. En este mismo artículo se hace la siguiente afirmación: “Y como la industria redujo precios, su exposición al riesgo aumentó, pues está asegurando más activos por los mismos ingresos, lo cual significa menos primas para atender más siniestros futuros, una amenaza a los resultados técnicos de este año”.

Siendo la variable precio, una de las más sensibles en el mercado de los seguros, el manejo de éste debe estar muy apalancado en estudios actuariales serios y de mediano y largo plazo.

“La industria se ha caracterizado por grandes estrategias de crecimiento y penetración que se concentran en mayores comisiones al intermediario y menores precios. Esto ha hecho que el cliente no diferencie un producto de otro y, además que la industria se comporte de un modo cíclico”<sup>30</sup>.

Las compañías aseguradoras están cambiando sus estrategias de crecimiento, la variable precio deja de ser la más importante para darle relevancia a temas como servicio y valor agregado. El sector busca cada día tener un mejor conocimiento del cliente, buscando nichos de mercado específicos para llegarles con productos acordes con sus necesidades particulares, dicha estrategia ha provocado una tendencia hacia la especialización de la industria.

En la actualidad y hacia el futuro la tendencia de todos los mercados es orientar su actividad hacia canales como Internet; pero en seguros también se expanden canales de distribución como banca seguros, grandes superficies, sucursales telefónicas. Como exigencia para el sector asegurador es no quedarse atrás mostrando hacia el futuro cierto grado de normalidad que se realicen toda clase de transacciones completas a través de las tecnologías de información.

---

<sup>30</sup> El Reto de las aseguradoras En: Revista Dinero No. 193 (oct. 2003); p. 82-85.

Lo anterior genera cambios profundos en la concepción de los clientes y se acentúan las fuerzas de la competencia interna y externa. Es una ventaja competitiva clave el conocer de manera detallada los clientes, retener de manera efectiva los más rentables pero se requiere de una voluntad clara de grandes inversiones en TI al igual que generar una cultura organizacional basada en el gerenciamiento de las relaciones con los clientes.

Las inversiones en TI vienen de un cambio de modelo de los negocios, la logística y la distribución en seguros que supone el Internet como un nuevo y potente canal de distribución.

Todo lo que involucre Datawarehouse, Data Mining, Contact Center y CRM para el sector asegurador está en vertiginoso crecimiento y la búsqueda por medio de estas herramientas para hacer más eficientes los procesos internos integrando flujos de trabajo más sencillos y versátiles que permitan hacer una gestión documental integrada que agregue valor de cara a la atención de los clientes.

De otro lado, el énfasis que tengan las herramientas que garanticen un mayor conocimiento de los clientes, contactarlos, retenerlos y fidelizarlos de manera exponencial son los factores críticos de éxito en la forma de mercadear los seguros.

El sector asegurador entiende el Internet como una manera efectiva de disminuir costos y una mayor cobertura en sus operaciones mediante el desarrollo de una estructura que le permita aprovechar el desarrollo pleno de la red comercial, como una opción utilizada por un gran número de intermediarios mediante operaciones transaccionales que disminuyan la operatividad y el tiempo de respuesta, y así generar más desarrollo de la figura del agente o intermediario.

Los sitios Web que sólo eran utilizados para informar de productos, crear imagen corporativa o de marca o informar sobre la compañía están evolucionando hacia verdaderos canales alternativos de ventas y de relación con los clientes; desde ofrecer cotizaciones de pólizas, la emisión y expedición de las mismas hasta la atención de reclamaciones de manera eficiente y segura.

Existen compañías que han desarrollado unidades de e-bussines especializadas en e-clientes integrando incluso sus agentes mediante la creación de páginas web para estos, lo anterior porque se hace imprescindible una oferta de productos y servicios más personalizada por parte de las aseguradoras debido a los estilos de vida de los consumidores. Los clientes exigirán nuevos productos y mayores

facilidades de acceso para contratar los seguros y cada vez están más dispuestos en comparar y analizar mayor cantidad de información antes de decidir la compra.

El CRM permite gestionar las relaciones con los asegurados a lo largo de todo el ciclo de relación, que hasta ahora se limitaba sólo a la operación de ventas. El CRM contempla la figura del asegurado y los procesos en los que éste interviene como el marketing, las ventas o el servicio a través de las reclamaciones permitiendo dar más valor a cada interacción entre el asegurado y la compañía aseguradora. Permite gestionar y coordinar sus ventas, marketing y servicio a través de todos los canales existentes; web, call center, canales de distribución (agentes) permitiendo a las aseguradoras incrementar su productividad, aumentar el grado de satisfacción de los clientes e incrementar sus ingresos, aprovechando al máximo los contactos con sus clientes; independientemente del idioma, lugar, lugar y momento en que se encuentren.

### **Contact Center\***

Conjunto integrado de aplicaciones y sistemas que permiten implantar diferentes tipos de centros de servicios:

- Interacción con clientes.
- Atención al asegurado.

Contact Center tiene la intención de ser los sentidos (voz, vista y oídos, etc.) permitiendo obtener una visión unificada de servicios en cualquier contacto multicanal (teléfono, e-mail, chat, etc.) encauzando toda la información de entrada y de salida de la aseguradora a través de los canales de comunicación corporativos más eficientes.

### **Datawarehouse\***

Solución que le permite visualizar información y estructurarla bajo un modelo de datos asimilables y fácilmente gestionables por los usuarios finales. Permite estructurar toda la información de las organizaciones, según modelos de datos propietarios, agilizando el acceso, comprensión y explotación por parte de los usuarios independientemente de su perfil, eliminando el concepto de información estática.

Data Warehouse es un proceso de diseño, desarrollo, preparación y almacenamiento de datos para permitir su explotación de manera eficaz por parte

de la empresa. A partir de la información del cliente se realizan las siguientes actividades:

- Análisis de requisitos.
  - Diseño de DataMars.
  - Implementación e integración de las aplicaciones.
  - Instalación y configuración de las herramientas.
  - Formación.
  - Soporte y mantenimiento de la metodología de trabajo.
- 
- **Gestión del Conocimiento \***  
Consiste en la implantación de soluciones utilizando tecnologías y soluciones de workflow, trabajo en colaboración, gestión de contenidos, que permiten gestionar, localizar y compartir información de las organizaciones y obtener el más alto rendimiento del conocimiento empresarial y enfocados a los portales internos de Internet (Intranet).
  
  - **Gestión Documental \***  
Busca estructurar y conocer todo el ciclo de vida de la documentación mediante tecnologías de información, tales como integración documental con ERPS, desarrollo de proyectos documentales, tratamiento de la documentación.

La Integración documental con ERPS permite enrutar los documentos por el workflow de los CRM, ERP Y Contact Center visualizando los documentos de manera integrada permitiendo:

Centralizar las interacciones con los clientes independientemente del formato.  
Mayor accesibilidad a la información, aumentando así la productividad y mejorar la operatividad y la eficiencia de los puestos de trabajo.  
Reducción de costos operativos de almacenamiento, localización y acceso a la información documental.

- **Integración de Sistemas \***  
Se trata de gestionar soluciones de calidad basados en el análisis de los diferentes sistemas y entornos de las organizaciones aportando la metodología y herramientas adecuadas a cada proyecto. Incluye metodología de gestión, de

---

\* Revista Azertia [en Ilínea] (feb. 2004) [Citado: 15 de mayo de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.azertia.es>

producción y de mantenimiento de sistemas desarrollando diferentes tecnologías.

Es el conjunto de servicios, soluciones y tecnologías orientadas y basadas en el Internet; es el negocio electrónico basado en las nuevas tecnologías.

- **Outsourcing \***
- Se basa en establecer acuerdos de largo plazo convirtiendo al colaborador o proveedor en socio de las actividades de la organización. El objetivo es proporcionar un servicio en condiciones establecidas, como resultado se traslada parte del riesgo al proveedor quien está mejor preparado para asumirlo.

Las bases del outsourcing para que cumpla con su propósito son las siguientes:

- Acuerdo del nivel de servicio.
- Plan de calidad del servicio.
- Gestión del servicio.
- Equipo de trabajo.

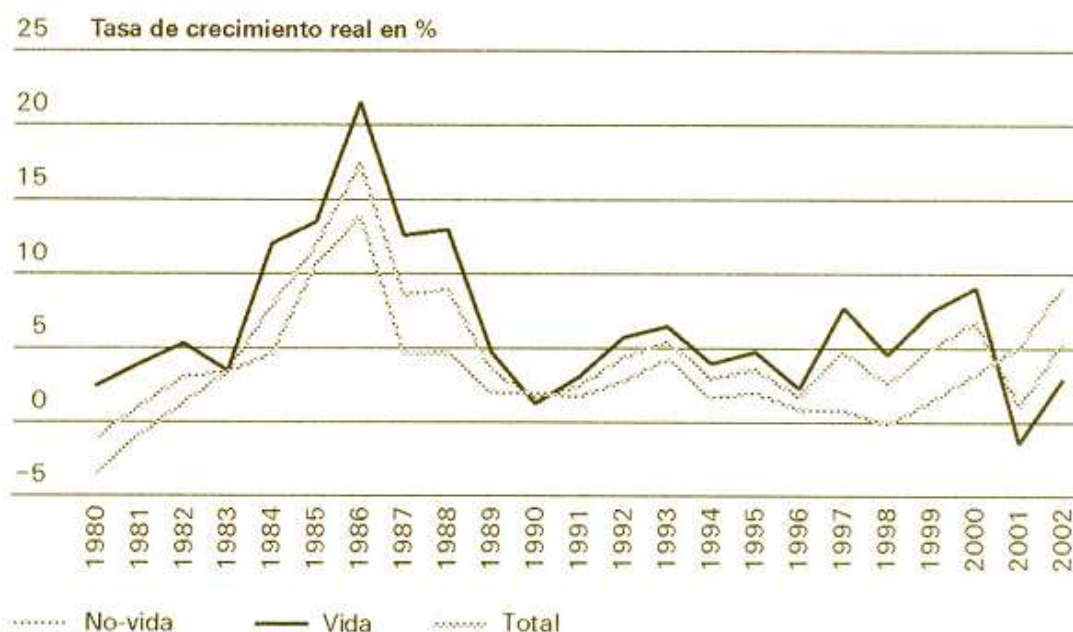
## 4. SECTOR ASEGURADOR

### 4.1 SECTOR ASEGURADOR EN EL MUNDO

En 2002, el volumen de primas mundial ascendió a USD 2.627 millardos, de los cuales USD 1.536 millardos correspondieron al seguro de vida y 1.091 millardos a no – vida. Dicho crecimiento fue del 5.5.% ( 2001: 1.1%). Las primas del seguro de vida aumentaron en un 3.0%, en tanto que el seguro de no-vida registró un incremento del 9.2%.

A consecuencia de la negativa evolución de los mercados bursátiles y de las elevadas amortizaciones de empréstitos de empresas, la base de capital propio empeoró nuevamente en 2002, lo que dio lugar a que las agencias calificadoras de riesgo bajaran nuevamente sus calificaciones de fortaleza financiera.

**Figura 16.** Crecimiento de los Seguros en el Mundo



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea]. No. 9 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

En 2002 se logró retomar la senda del crecimiento en primas (1.9%). Como en los años anteriores este crecimiento procedió de los productos de rentas y pensiones, que se vieron beneficiadas por la retirada de los sistemas estatales de previsión.

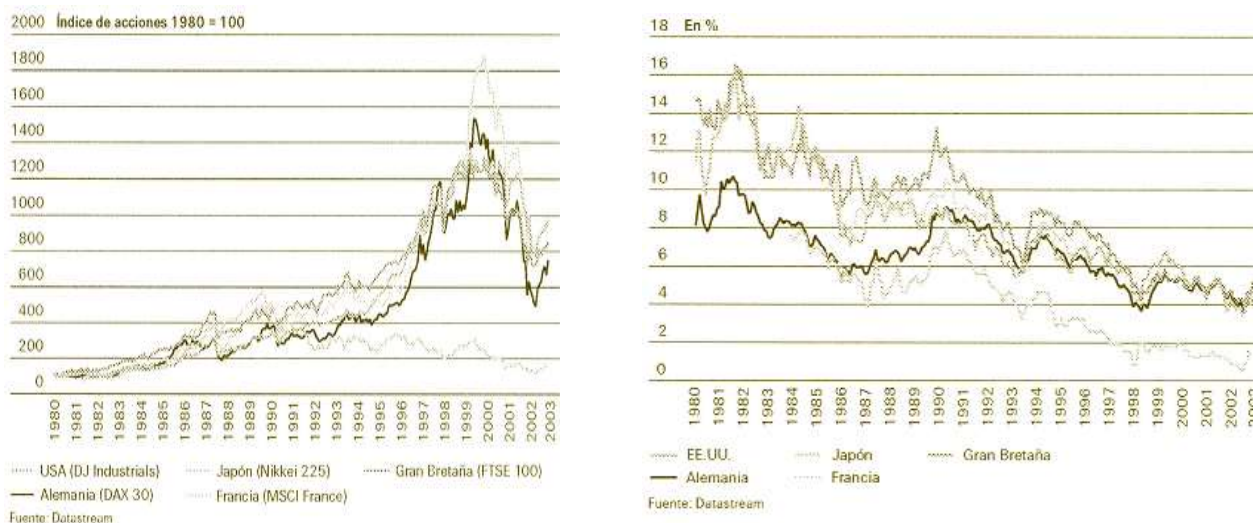
El seguro de vida creció un 12.7% en 2002 respecto al año anterior, los países emergentes siguen teniendo una necesidad de recuperación en el área del seguro en comparación con los países industrializados.

Fueron significativos los crecimientos de seguros de no- vida en los países industrializados, principalmente en EEUU. y Gran Bretaña, donde se aumentaron notablemente las tasas de las primas.

El seguro de vida creció un 12.7% en 2002 respecto al año anterior, principalmente en China, Taiwán y la India, así como en los mercados de vida más grandes de Latinoamérica, a saber, Brasil y México.

En los mercados emergentes, las primas de los ramos no-vida se incrementaron en un 10.7%. También aquí, los aseguradores se beneficiaron en muchos países del aumento de las tasas de primas impulsado adicionalmente por la introducción de seguros obligatorios en Europa Central y Oriental, así como en Oriente Medio y Asia Central.

**Figura 17.** a) Índice de acciones Países industrializados 1980 – 2003 b) Tipos de interés de los Países industrializados 1980 – 2003



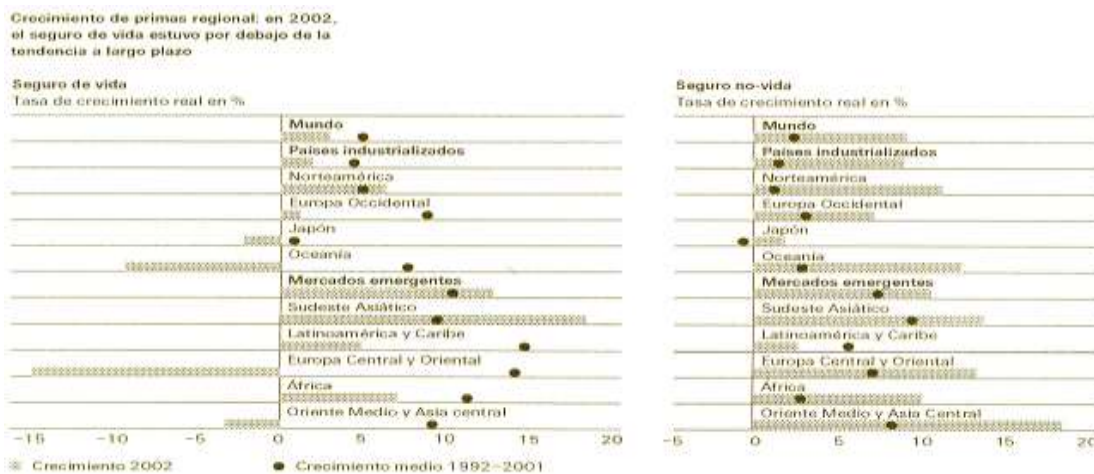
Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No. 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>



El 2002 se caracterizó por marcadas turbulencias en los mercados financieros y por la crisis de Irak, lo que frenó el consumo y las inversiones, registrándose grandes pérdidas en los mercados bursátiles y las quiebras de empresas sumadas a la desconfianza frente a las prácticas contables de algunas compañías reforzaron la caída de los mercados de renta variables y aumentaron el escepticismo en torno al desarrollo macroeconómico.

Dado que los tipos de interés se situaron a un nivel históricamente bajo, los títulos de renta fija sólo ofrecieron pocas alternativas de inversión, siendo los más afectados los aseguradores de vida, que habían concedido garantías de intereses muy superiores al nivel actual, entonces el sector tuvo que registrar en 2002 enormes pérdidas de capital afectando su calificación financiera. Después de 2001 y 2002, años extremadamente difíciles, la situación financiera del sector en 2003 volvió a mejorar.

**Figura 18. Crecimiento de Primas**

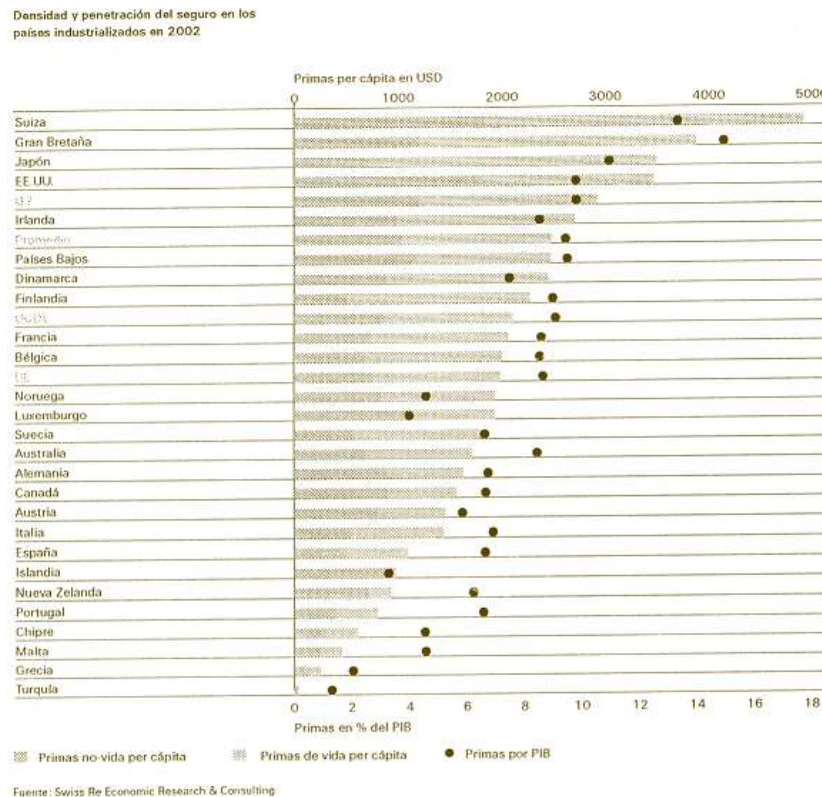


Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No. 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

Los países industrializados generaron en 2002 casi un 90 % del volumen de primas mundial del seguro de vida y no-vida. Norteamérica registró un ingreso por primas de USD 1.050 millardos, fue la región más importante, seguida de Europa Occidental (USD 826 millardos), Japón (USD 446 millardos), el Sudeste Asiático (USD 167 millardos) y Oceanía (USD 37 millardos).

Por ramos, la penetración media (primas en relación con el producto interior bruto) en el seguro de vida fue de 5.4%. Los gastos per cápita ascendieron en los países industrializados a un promedio de USD 1.450; a la cabeza se hallaron los suizos, que fueron los que más gastaron en seguros de vida en 2002 (USD 3.100), seguidos de los japoneses (USD 2.784) y los británicos (USD 2.679). Gran Bretaña fue el país con la mayor penetración (10.2%), seguida de Japón (8.6%) y Suiza (8.4%). En el seguro de No Vida, la penetración media en los países industrializados fue del 3.9 %; cada habitante desembolsó un promedio de USD 1.031 por seguros de daños. Suiza encabeza la lista de los gastos per cápita con USD 1.823, seguida de EEUU.( USD 1.799 ). Lo mismo sucede con la penetración en Suiza y los EEUU va con un 5.0% a la cabeza.

**Figura 19. Densidad y Penetración del Seguro**

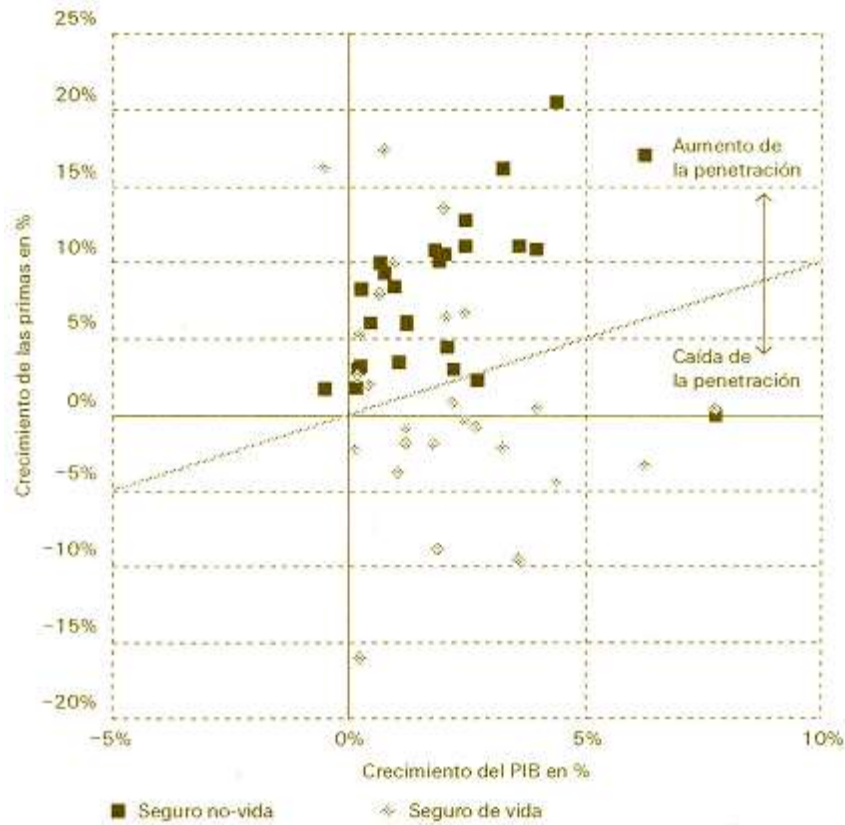


Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 No. 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

En 2002, el volumen de primas del seguro de vida se incrementó en los países industrializados en un 1.9%, después del descenso del 2.4% registrado el año anterior y teniendo en cuenta el promedio a largo plazo, 1992 – 2001, el cual fue positivo en un 4.6%.

Los resultados de los países muestran, sin embargo, desarrollos distintos. En la mitad de los países industrializados, el seguro de vida perdió importancia en relación con el PIB. Por otro lado el volumen de primas aumentó, por ejemplo, en los EEUU, Italia y Alemania, otros países como Japón, Gran Bretaña y Francia experimentaron un retroceso.

**Figura 20.** Penetración del Seguro en el Mundo



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No. 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

En los países industrializados, el crecimiento de primas del seguro no -vida fue del 9.1%, casi el doble del año anterior 2001 del 4.8% y un promedio a largo plazo positivo del 1.7%; el aumento fue claramente superior al crecimiento macroeconómico elevándose la penetración del seguro en casi todos los países industrializados.

#### 4.1.1 En Norteamérica:

Figura 21. Tasa Crecimiento Norte América



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

Las primas del seguro de vida y renta aumentaron en el 2002 en un 6.3% mientras que en el 2001 mostró un crecimiento negativo de  $-1.5\%$  mientras que en EEUU las primas crecieron un 6.7%, en Canadá disminuyeron un 2.2%.

La mayor venta de productos de riesgo y ahorro con rendimiento garantizado fue la razón principal del elevado crecimiento de las primas en los EEUU (Universal life, whole life, fixed annuities). La huida de los consumidores a formas de inversión con rentabilidades seguras beneficia el sector.

En Canadá el retroceso de los productos de previsión empresarial para la vejez afecta el desarrollo de las primas. La disminución de los rendimientos del portafolio de acciones y bonos de empresas afecta considerablemente la demanda y dotación de capital de las aseguradoras de vida. La menor diferencia entre los ingresos de las inversiones y los rendimientos garantizados obligó a los aseguradores a bajar el tipo de interés garantizado.

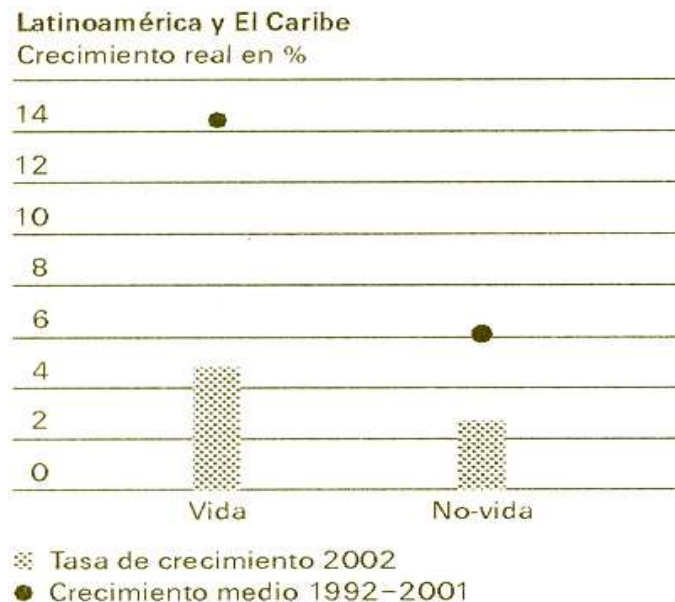
En el 2003 los rendimientos de las inversiones muestran probabilidad de aumento dado el mejoramiento de los mercados de capitales y de los intereses; pero se verán afectados por el débil desarrollo del empleo y de los ingresos.

Las primas no – vida se incrementaron en el 2002 en un 11.4% en Norteamérica mientras que en el 2001 el aumento fue del 6%; debido al considerable aumento de las tasas. En Canadá el crecimiento fue del 16.2% superando al de los EEUU que fue del 11.1%; ambos mercados del seguro estuvieron muy por encima al crecimiento de su PIB nacional; pero estas mejoras de precio no se han visto materializadas en las relaciones de beneficio de las empresas, pues se fortalecieron considerablemente las provisiones para siniestros pendientes de los años anteriores y además los resultados de las inversiones no fueron buenos. De este modo, en 2002 las provisiones por un monto de USD 22 millardos representaron en EEUU un incremento del 6% del índice de siniestralidad.

En Canadá no obstante el crecimiento de las primas, la rentabilidad del sector también decepcionó a los inversionistas; afectado principalmente por el aumento de los costos en automóviles y responsabilidad civil e igualmente se incrementaron las provisiones para siniestros pendientes y un débil desarrollo de las inversiones; igual continuará un fuerte crecimiento de las primas.

#### 4.1.2 Latinoamérica y el Caribe

**Figura 22.** Tasa de Crecimiento Latinoamérica y el Caribe



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

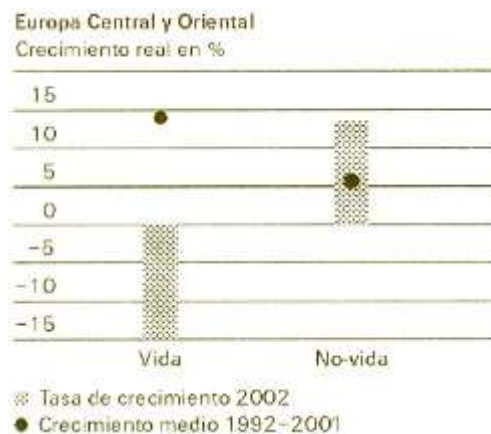
Un crecimiento del 4.8% en seguro de vida en Latinoamérica y El Caribe muestra un desarrollo heterogéneo; mientras que México, Brasil y Colombia crecieron notablemente, los ingresos de los aseguradores de vida de Chile y Argentina retrocedieron.

En mercados como México y Brasil los crecimientos provinieron de pólizas con ventajas fiscales, México (11.5%), Brasil (18.9%). En Chile por el contrario el clima desfavorable de los mercados de inversión afectó negativamente a los aseguradores de vida sufriendo un retroceso de - 8.8 %. En Argentina el sector de seguro de vida se vino abajo a raíz de la crisis del sistema financiero, pero se espera un cambio de la tendencia para 2003 dada la favorable evolución bursátil y la mejoría del clima económico y en México se dará una revisión de la ley que traerá un retroceso en las primas.

En el seguro de no-vida los problemas macroeconómicos de la región enturbiaron los desarrollos positivos, en 2002 el volumen de primas decreció en un 9.3% para Argentina, Venezuela 2.8% y Brasil, el principal mercado de la región mostró un descenso en sus primas por los menores ingresos en los seguros de automóviles y salud. En otros países los aumentos de las tasas de seguros, principalmente en incendio y terremoto causaron un fuerte incremento de las primas, en países expuestos a catástrofes de la naturaleza, como Colombia, México y Chile; donde las tasas aumentaron en un 10% y un 23 %. En total el seguro de no-vida en la región aumentó 2.7% para 2002, mientras que para 2001 el crecimiento fue de + 2.9 %.

#### 4.1.3 Europa Central y Oriental

**Figura 23.** Tasa de Crecimiento Europa Central y Oriental



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

Sin incluir a Rusia, en la región se registró un crecimiento del 10.1% en 2002 frente al año anterior, resultado tres veces mayor al crecimiento macroeconómico. No obstante el volumen de primas regional disminuyó en un 14.9% debido a la fuerte caída de Rusia con respecto al año anterior 2001, que fue 23.8 %.

En Rusia mediante la revisión de una ley fiscal, los aseguradores dejaron de ofrecer pólizas a costo plazo con ventajas fiscales, lo que genera una rebaja de primas en un 35.9 %.

En Polonia, la debilidad del crecimiento macroeconómico frenó el crecimiento de las primas (2.0%). Hungría por el contrario mostró crecimiento después de la caída del año anterior. República Checa y Eslovenia mostraron incremento de primas, mientras que los países bálticos y del sudeste europeo presentaron un crecimiento extraordinario, partiendo de un nivel bajo. La recuperación económica y la gran demanda reprimida proporcionarán un crecimiento robusto.

El seguro de no-vida se beneficia de una demanda en crecimiento, en Europa Central y Oriental, las primas se elevaron en un promedio de 13.4% para 2002, mientras que 2001 el crecimiento fue de 10.3%. En los grandes mercados, como Rusia el crecimiento fue de 23.6 %, en Polonia el mercado volvió a estancarse, el débil crecimiento se vio afectado especialmente por el seguro de automóviles. En Lituania la situación es diferente debido a la obligatoriedad del seguro de RC desde abril de 2002, aumentando el seguro de no-vida en más de un 70% y se estima que para 2003 el seguro de no-vida crecerá por encima del crecimiento del PIB. Igualmente a consecuencia de que el seguro de RC automóviles sea obligatorio en Rusia desde julio de 2002, reactivará el crecimiento del seguro de no-vida.

#### 4.1.4 Africa

**Figura 24.** Tasa de Crecimiento África



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

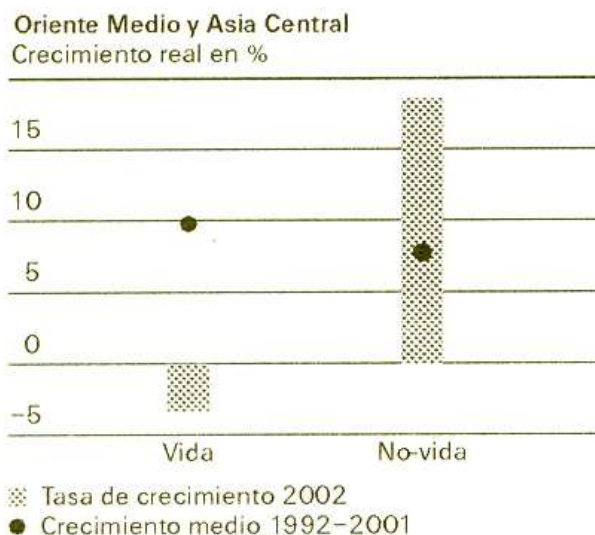
El volumen de primas de seguros de vida de la región registró un crecimiento positivo en toda la línea de 7.0% mientras que en 2001 fue de + 5.3 %. Dicha tasa corresponde casi toda a la de Sudáfrica que representa el 93% de las primas regionales, básicamente en el negocio colectivo. Marruecos (25.2%) y Argelia (13.3%) mostraron un crecimiento extraordinario, mientras que Mauricio, Túnez y Kenia incrementaron claramente sus primas.

En el seguro de no-vida el volumen de primas aumentó en casi todos los mercados africanos, en un total de un 10.2% mientras que en el 2001 el crecimiento fue de +3.4%. En el principal mercado de la región, Sudáfrica las primas crecieron en un 8.5% atribuible a los aumentos de precios en el marco de ajustes internacionales, así como a los mayores costos de siniestros en el mismo país.

En Egipto y Marruecos los mercados permanecieron reprimidos, en Túnez crecieron 11.6%, en Kenia un 30.5% y en Argelia un 32.1 % sobre todo por un marcado aumento en el seguro de daños y así será la tendencia mostrada para el año 2003.

#### 4.1.5 Oriente Medio y Asia Central

**Figura 25.** Tasa de Crecimiento África



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>



En Oriente Medio y Asia Central descendieron en un 3.3% mientras que en 2001 el incremento fue de + 8.0 %, donde Israel con una cuota del 82% es el mayor mercado de la región en seguro de vida y su descenso refleja un retroceso en la región en un 4.9% debido a la recesión económica y la introducción de nuevos impuestos sobre seguros de vida. En Irán ( +36.9% ), Kuwait (+21.8% ) y Arabia Saudí (+ 22.3% ). Es de destacarse que el seguro de vida es poco difundido en los países musulmanes, en la tradición familiar, así como, en las reservas de tipo religioso frente al seguro.

En el seguro de no-vida se presentó aumento en todos los países de Oriente Medio y Asia Central, siendo el promedio de la región para 2002 de 18.6% y en 2001 fue de +17.1% originado básicamente por un aumento general de los precios, que en Israel representó un aumento de las primas en un 15.2% y se percibe en la mayoría de los países musulmanes un aumento en la demanda del seguro. En Irán fue marcado el crecimiento de 38.8%. En Arabia Saudita, las primas de no-vida se elevaron en 16.8% mostrando un desarrollo heterogéneo en todos los ramos. Mientras que el seguro de energía y aviación mostraron retroceso, los demás ramos experimentaron un sólido crecimiento.

Desde noviembre de 2002, Arabia Saudita exige un seguro de RC automóviles para todos los vehículos nacionales y extranjeros, lo que generó un aumento de las primas del 31% superior al año 2001.

Para descargar al Estado de los gastos sanitarios cada vez más elevados, algunos países incluyeron seguros de salud obligatorios y el gobierno saudí prescribió a los cuatro millones de empleados extranjeros un seguro obligatorio de salud a partir de junio de 2002, mientras que en los Emiratos Árabes Unidos se introducirá a finales de 2003, lo que representará un crecimiento duradero en el negocio entre particulares.

La distribución por regiones en el mundo del mercado asegurador muestra un crecimiento total en el planeta de 5.5% deflactados en dólares de 2002 y muestra la penetración de seguros con relación al PIB de cada uno de los países.

**Cuadro 7. Volumen de Primas por Regiones y Organizaciones. 2002**

	Primas en millones de USD	Variación en % deflactada	Cuota de mercado Mundial (%)	Primas en % PIB	Primas per cápita (USD)
	2002	2001	2002	2002	2002
<b>NEGOCIO TOTAL</b>					
<b>América</b>	1.089.447	993.529	8,6	41,47	1.283,0
Norteamérica	1.049.527	949.331	8,9	39,95	3.275,0
Latinoamérica y el Caribe	39.920	44.198	3,4	1,52	755,5
<b>Europa</b>	851.802	767.432	3,5	32,43	1.034,4
Europa Occidental	826.424	744.669	3,5	31,46	1.732,6
Europa Central y Oriental	25.319	22.163	2,4	0,96	75,5
<b>Asia</b>	624.090	595.412	3,1	23,76	167,8
Japón	445.580	444.664	-1,5	16,96	3.498,6
Sudeste Asiático	167.286	140.156	16,9	6,37	50,2
Oriente Medio	11.225	10.592	9,5	0,43	39,6
<b>África</b>	24.120	24.639	7,7	0,92	29,2
<b>Oceania</b>	37.438	34.707	-0,8	1,43	1.201,8
<b>Mundo<sup>2</sup></b>	2.626.898	2.415.720	5,5	100,00	422,9
Países Industrializados <sup>3</sup>	2.359.029	2.173.371	4,8	89,80	2.480,4
Mercados Emergentes	267.868	242.349	11,8	10,20	50,5
OCDE <sup>5</sup>	2.437.555	2.244.132	4,7	92,79	2.105,9
G7 <sup>6</sup>	2.076.680	1.920.428	5,0	79,05	2.922,4
UE <sup>7</sup>	777.875	702.784	3,4	29,61	1.981,2
NAFTA <sup>8</sup>	1.062.328	960.590	8,9	40,44	2.520,3
ASEAN <sup>9</sup>	19.011	16.539	10,5	0,72	37,3
<b>NEGOCIO DE VIDA</b>					
<b>América</b>	516.526	480.728	6,2	33,63	608,3
Norteamérica	501.149	464.384	6,3	32,62	1.563,8
Latinoamérica y el Caribe	15.377	16.344	4,8	1,00	29,1
<b>Europa</b>	505.801	467.813	0,8	32,93	620,4
Europa Occidental	497.657	459.018	1,2	32,40	1.054,4
Europa Central y Oriental	8.143	8.794	-14,9	0,53	24,3
<b>Asia</b>	475.180	457.626	2,1	30,93	128,1
Japón	354.553	356.731	-2,3	23,08	2.783,9
Sudeste Asiático	116.963	96.951	18,3	7,61	35,5
Oriente Medio	3.665	3.944	-3,3	0,24	12,9
<b>África</b>	17.784	18.438	7,0	1,16	21,5
<b>Oceania</b>	20.831	21.171	-9,3	1,36	668,7
<b>Mundo<sup>2</sup></b>	1.536.122	1.445.776	3,0	100,00	247,3
Países Industrializados <sup>3</sup>	1.374.190	1.301.305	1,9	89,46	1.449,8
Mercados Emergentes	161.932	144.471	12,7	10,54	30,7
OCDE <sup>5</sup>	1.423.218	1.346.157	1,9	92,65	1.233,6
G7 <sup>6</sup>	1.209.072	1.147.643	2,3	78,71	1.709,5
UE <sup>7</sup>	469.375	434.730	0,9	30,56	1.207,9
NAFTA <sup>8</sup>	507.134	469.667	6,3	33,01	1.203,2
ASEAN <sup>9</sup>	10.704	9.769	5,8	0,70	22,9
<b>NEGOCIO NO VIDA</b>					
<b>América</b>	572.921	512.801	10,9	52,52	674,7
Norteamérica	548.378	484.947	11,4	50,27	1.711,2
Latinoamérica y el Caribe	24.543	27.854	2,7	2,25	46,4
<b>Europa</b>	346.001	299.620	7,5	31,72	414,0
Europa Occidental	328.826	285.651	7,3	30,15	678,2
Europa Central y Oriental	17.175	13.968	13,4	1,57	51,2
<b>Asia</b>	148.910	137.786	6,4	13,65	39,7
Japón	91.028	87.932	1,8	8,35	714,7
Sudeste Asiático	50.323	43.206	13,8	4,61	14,8
Oriente Medio	7.560	6.648	18,6	0,69	26,7
<b>África</b>	6.336	6.202	10,2	0,58	7,7
<b>Oceania</b>	16.607	13.536	12,5	1,52	533,1
<b>Mundo<sup>2</sup></b>	1.090.775	969.945	9,2	100,00	175,6
Países Industrializados <sup>3</sup>	984.839	872.067	9,1	90,29	1.030,6
Mercados Emergentes	105.936	97.878	10,7	9,71	19,8
OCDE <sup>5</sup>	1.014.337	897.975	9,0	92,99	872,3
G7 <sup>6</sup>	867.607	772.785	9,1	79,54	1.212,9
UE <sup>7</sup>	308.500	268.055	7,5	28,28	773,3
NAFTA <sup>8</sup>	555.194	490.923	11,4	50,90	1.317,2
ASEAN <sup>9</sup>	8.307	6.670	17,4	0,76	14,4

Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

El anexo B muestra el volumen total de las primas emitidas en millones de dólares, su variación en % deflactada, la participación de cada región en el mercado mundial, las primas como porcentaje del producto interno bruto y las primas per cápita en dólares para el año 2002.

El anexo C muestra el volumen de primas en cada una de las monedas correspondientes a cada país para los años 2001 – 2002, el crecimiento nominal y la variación en porcentaje deflactada. El anexo D muestra los mismos indicadores pero aplicados en dólares y la participación en el mercado mundial por países.

El anexo E presenta el negocio de seguros de vida (no incluye salud ni accidentes personales) en moneda local para el año 2002 de las regiones Norteamérica, Latinoamérica y Caribe, Europa, Asia, África, Oceanía y el Mundo; su variación nominal, deflactada y la cuota de mercado mundial. El anexo F muestra los mismos indicadores pero aplicados en dólares.

En el anexo G se muestra el negocio de no vida (seguros generales, autos, salud, accidentes personales) para el año 2002, variación en porcentaje deflactada y su participación en el mercado mundial por cada una de las regiones Norteamérica, Latinoamérica y Caribe, Europa, Asia, África, Oceanía y el Mundo. El anexo H muestra los mismos indicadores con variación nominal en dólares.

En el anexo I muestra la clasificación de cada una de las regiones y los países por sus primas per cápita en seguros totales, negocio de vida y negocio de no vida en dólares para el año 2002.

En el anexo J se muestra el índice de penetración de seguros en primas como porcentaje del PIB para cada uno de los países agrupados por regiones y su puesto en el mundo.

El anexo K muestra la posición en el mundo del producto interno bruto por regiones y por país, la población, el PIB en dólares, la variación del PIB, la inflación, el tipo de cambio de la moneda nacional con respecto al dólar y su variación.

Estos anexos permiten dimensionar el negocio asegurador en el mundo y la relevancia de cada una de las regiones y países en el contexto mundial. Para entender las relaciones existentes entre cada una de las regiones y el comportamiento económico y su incidencia en el tamaño del sector asegurador.

## 5. EL MERCADO ASEGURADOR EN AMERICA LATINA

El mayor atractivo del mercado asegurador en América Latina se refiere al seguro de Vida; no obstante es un mercado relativamente pequeño comparado con el contexto internacional. Las primas de la región alcanzaron aproximadamente unos USD 39.000 que corresponden a una cuota del 2% en el PIB de la región y del 1.6% en el negocio asegurador mundial.

Las primas de seguros de daños corresponden a la mitad del total; un tercio al seguro de vida y el resto al seguro de salud y accidentes de trabajo.

El negocio se concentra en un 90 % en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela. Siendo Brasil el mayor mercado de seguros de daños (no-vida) y México el más importante en primas de Vida.

El negocio de no-vida creció de la mano de los seguros de salud y accidentes, pero el verdadero motor de crecimiento de la región fue el seguro de vida, a su vez, atribuible a las reformas de los sistemas de seguros de pensiones llevadas a cabo en varios países de la región y generando un potencial crecimiento estable para el mercado asegurador privado. A excepción de Brasil y Venezuela donde el seguro social aún es estatal las tasas crecieron moderadamente entre 1.995 – 2.000 y ha traído como consecuencia que los inversores internacionales, en los últimos diez años, han invertido considerablemente en la Región y cuentan con una posición de mercado significativa.

La entrada de inversores internacionales aumentó la competencia; siendo aún, las tasas de costo de los aseguradores de la región más elevadas que las de Europa, donde existen tasas de costos tan elevadas que no podrán mantenerse a largo plazo en un mercado cada vez más globalizado, a su vez afectado por el empeoramiento de las inversiones.

La tendencia a la baja de las tasas de inflación e intereses requieren mayor resultado técnico para que el sector sea rentable.

La competencia se centra también en la distribución, generando una competencia agregada en las condiciones de intermediación en un mercado dominado por los agentes y corredores. También, dio impulso a nuevos canales de distribución, orientados básicamente a grupos meta de ingresos medios y bajos.

Las grandes cadenas de almacenes (grandes superficies), concesionarios de automóviles, empleadores, gasolineras, Internet, venta telefónica son comunes en la región; aunque algunos muestran una fase de experimentación, mientras que los bancos (Bancaseguros) muestran un gran crecimiento con muy buenos resultados para el negocio bancario que tradicionalmente no participaba en el negocio asegurador.

En el 2001 en América Latina se registró un crecimiento por encima del 6% por encima de la economía conjunta. Las primas de no-vida mostraron mayor crecimiento que las primas de vida, atribuible principalmente al crecimiento al aumento de los precios internacionales del seguro de daños. El volumen de primas se verá afectado en la Región por la devaluación de las monedas, si tomamos como referencia los dólares estadounidenses, principalmente, Argentina y Venezuela; sin embargo el futuro será positivo superando considerablemente el crecimiento económico.

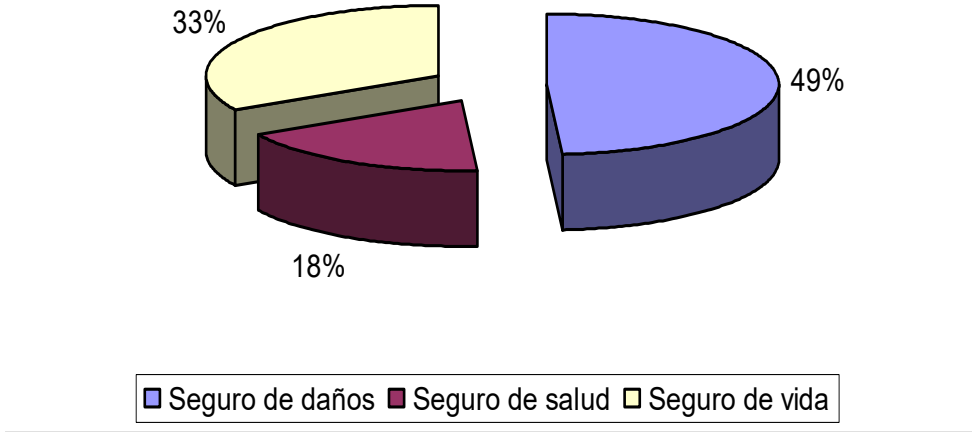
Como puede apreciarse en la figura 25 la mitad de las primas (USD 19.000 millones) proviene del negocio de daños, las primas de accidentes y salud (7.000 millones) corresponden a un sexto del total de la región, y un tercio (13.000 millones) corresponden al negocio de vida. Toda América Latina equivale un poco por encima al mercado de España y que mundialmente corresponde a una cuota del 1.6 % de las primas conjuntas mundiales.

El sector asegurador Latinoamericano equivale al 2.8% de las primas mundiales en el seguro de no-vida y al 0.8% de las primas de vida. Mientras que corresponde su población al 8% del total del mundo, un 6% de la creación de la riqueza mundial y el producto interno bruto de USD 1.91 billones.<sup>31</sup>

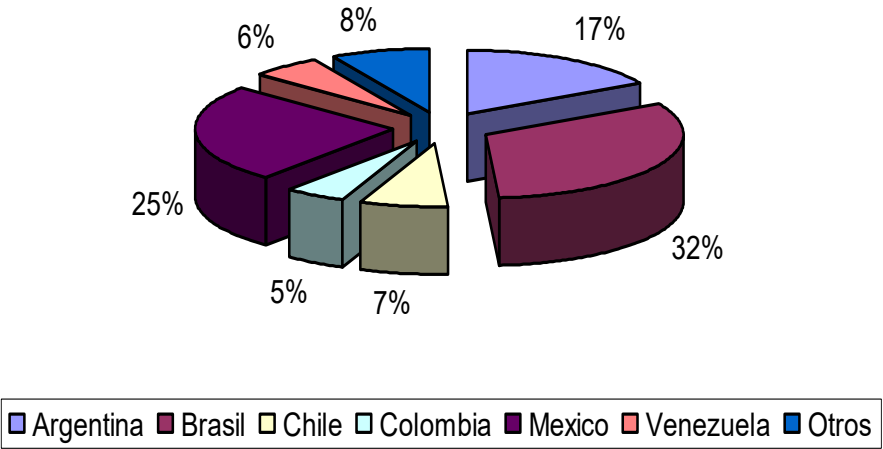
---

<sup>31</sup> Swiss Re Economic Research & Consulting. El seguro mundial en 2002 [en línea] No. 8 (2003). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

**Figura 26.** Participación por grupos de ramos en América Latina, 2002



**Figura 27.** Participación de los mercados en América Latina



**Figura 28.** Volumen de primas total de América Latina en el año 2.000 en Millones de USD



Fuente: Swiss Reinsurance Company sigma El seguro en América Latina [en línea] No. 2 (2002) Zurich, Swiss Re, 2002 [citado 12 de mayo de 2003]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

La penetración del seguro en América Latina es baja, pero la Región presenta un resultado comparativamente bueno en lo que se refiere a gastos per capita, pues en América Latina gasta en seguros (USD 80 per capita) más que Europa central y oriental, Africa o los países emergentes de Asia; pero muy bajos comparados con la media mundial.

Como se observa en la figura de participación de los mercados en América Latina de los 22 países de la región, 15 presentan un volumen de primas superior a los USD 100 millones y 6 superan el límite de los mil millones, estos seis países son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela generan el 92% de todas las primas de la región.

Brasil es el mercado más grande la Región, seguido de México, Argentina, Chile, Venezuela y Colombia. Los seguros más desarrollados en Brasil son los de daños

y salud en un país donde se genera una tercera parte del PIB de la Región, pero donde el seguro de vida reviste poca importancia.

En México, el segundo mercado en tamaño de la Región, presenta una gran oportunidad con el proyecto de privatización del seguro social. En este país el seguro de vida ha ido cobrando mayor importancia desde la reforma del seguro social en 1.997, las primas del seguro de vida superaron por primera vez a las de seguro de no vida. Igualmente el seguro de salud privado ha adquirido gran importancia en los últimos años, sin embargo, su participación en México es del 10% siendo un poco más baja que en Brasil.

Argentina es el tercer mercado de la Región en tamaño, la importancia de Chile, cuya proporción en el volumen de primas total es casi el doble de su participación en la creación de valor económico de la Región proviene del volumen de primas de los aseguradores de vida, atribuible al seguro privado de pensiones privatizado desde los años 80. Por el contrario el seguro de vida carece de importancia en Venezuela y en Colombia donde sus cuotas de ingresos en primas regionales son de 6% y 5% respectivamente.

La baja penetración promete un elevado potencial de crecimiento, en América Latina se gasta una media del 2% del PIB en seguros, 1.3% no vida y 0.7% de vida. La media mundial asciende al 3% en el seguro de no vida y al 4.9% en el de vida. La baja penetración radica en el bajo ingreso per cápita en la Región; según la Suiza de Reaseguros, existe una relación positiva, en forma de s, entre la prosperidad de un país y la penetración del seguro. Sin embargo, la penetración en seguros en América Latina es baja comparada con países que presentan ingresos per cápita similares (Swiss re- Sigma No 2 / 2002).

La penetración del seguro comparativamente baja indica un elevado potencial de crecimiento. Otro indicio de dicho potencial es el hecho de que el ingreso per cápita de los países se sitúa en un área en la que un crecimiento comporta un aumento sobreproporcional de la penetración. Igualmente las crisis económicas en algunos países de la Región han causado un retroceso en casi todos los mercados latinoamericanos. Luego, las primas y la penetración volvieron a incrementarse en todos los países posteriormente, sobre todo, en los países que adelantaron las reformas a sus sistemas de seguridad social, exceptuando a Brasil y Venezuela<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Swiss Reinsurance Company sigma El seguro en América Latina [en línea] No. 2 (2002) Zurich, Swiss Re, 2002 [citado 12 de mayo de 2003]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>



## Cuadro 8.

### Comparación de las tasas de crecimiento de la economía conjunta y del negocio del seguro

<b>Tasas de Crecimiento * 1995 - 2000</b>	<b>Producto Interior bruto</b>	<b>Primas Totales</b>	<b>Seguro no - vida</b>	<b>Seguro de vida</b>
Argentina	2,6%	6,6%	2,6%	15,8%
Brasil	2,3%	2,9%	3,0%	2,9%
Chile	4,5%	7,5%	-0,4%	11,9%
Colombia	0,9%	2,3%	0,2%	9,8%
Mexico	5,5%	10,2%	4,1%	19,3%
Venezuela	0,6%	1,9%	2,0%	-0,4%
Total	3,0%	5,1%	2,7%	11,7%

\*Crecimiento medio real por año

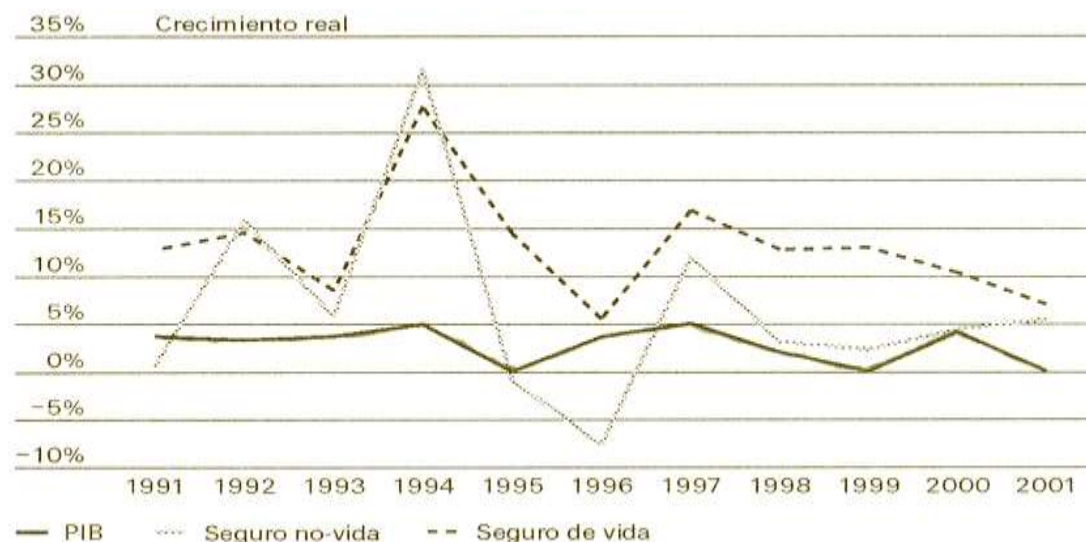
Fuente: DRI - WEFA, Swiss Re Economic Research & Consulting

Estos mercados representan un gran reto para los aseguradores en desarrollar productos que brinden coberturas a una gran parte de la población, reduciendo los costos de distribución y administración con el fin de hacer más atractivos los productos.

El crecimiento económico y la evolución de las primas del seguro están estrechamente relacionados; las inversiones en el sector de la construcción, la producción y el consumo favorecen el seguro de no vida, y el ingreso y el patrimonio constituyen las bases del seguro de vida.

Como es usual en el mundo, el crecimiento del sector asegurador supera claramente al de la economía también en América Latina. En los últimos cinco años, el seguro de vida creció casi cuatro veces más que el producto interior bruto.

**Figura 29.** Comparativo del crecimiento económico y la evolución de los seguros.



Fuente: Swiss Reinsurance Company sigma El seguro en América Latina [en línea] No. 2 (2002) Zurich, Swiss Re, 2002 [citado 12 de mayo de 2003]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

El desarrollo económico afecta directamente al seguro de no-vida, se observa una relación positiva entre el crecimiento económico y del seguro, como es el caso de Argentina, Colombia, México y Venezuela, pues la elasticidad de ingresos, es decir la relación entre el crecimiento económico y el crecimiento en general, es mayor que uno.

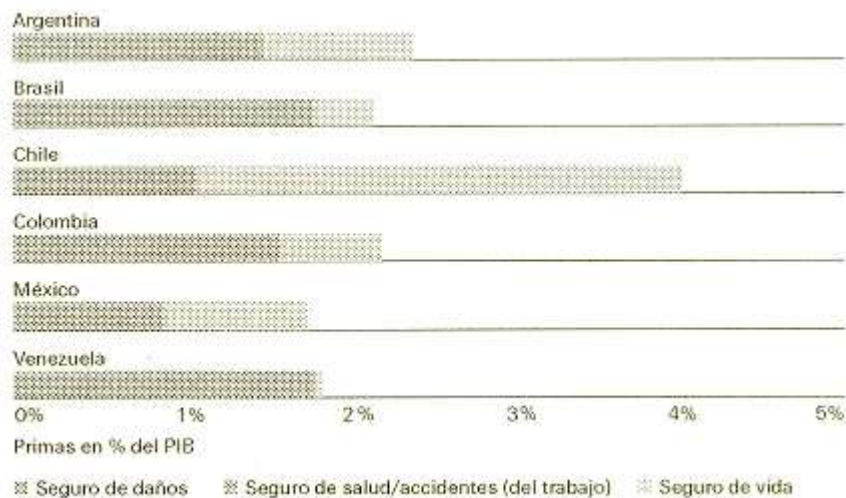
Pero el desarrollo económico no incide de la misma medida en todos los ramos, el crecimiento en el seguro de automóviles; el ramo de no vida más importante de la Región, está por lo general estrechamente vinculado al desarrollo económico. En México, donde se dispone de la mayor serie de datos del sector, la elasticidad del ingreso del seguro de automóviles es, por ejemplo, dos. La relación resulta muy significativa.

Por otro lado, el ciclo de precios internacional desempeña un papel más importante que el crecimiento económico local, en el caso particular de Chile y México, que están expuestos a una alto riesgo de catástrofes naturales dependen en gran medida de la capacidad reaseguradora internacional.

La penetración del seguro de daños y transporte se redujo considerablemente en la segunda mitad de la década de los noventa, no obstante se presentó una

disminución importante de las tasas. Pero la penetración aumentó considerablemente en el seguro de salud y accidentes, responsabilidad civil, a excepción de México y Venezuela, apoyados básicamente en los cambios reguladores, en la gráfica siguiente se muestra la comparación de los niveles de penetración en cada uno de los grupos de ramos.

**Figura 30.** Comparativo de la penetración en seguros América Latina



Fuente: Swiss Reinsurance Company sigma El seguro en América Latina [en línea] No. 2 (2002) Zurich, Swiss Re, 2002 [citado 12 de mayo de 2003]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

Para el año 2000, la penetración en el seguro de daños se situó entre el 1% y el 1.2% en casi todos los países, a excepción de México, donde con el 0.7% fue considerablemente más baja. En el seguro de salud, accidentes y el de vida existen tendencias muy marcadas; el seguro de salud está muy desarrollado, sobre todo en Brasil y Venezuela. Las razones de estas diferencias, entre otras, es la marcada penetración del seguro de automóviles que alcanzó una penetración superior al 0.6 %.

- Argentina se convirtió en un ejemplo de la repercusión de una crisis económica en el sector asegurador, donde después de tres años de recesión, Argentina declara la suspensión de pagos de la deuda externa, mostrando además una disminución del PIB entre un 10 % y un 15% mostrando incertidumbre económica marcada. Para el sector asegurador representa entonces:
- Fuerte caída del volumen de primas directas debido a la devaluación con respecto a dólares estadounidenses.

- La mayoría de los contratos de seguro directo se convirtieron en contratos en pesos.
- La contracción económica afectará especialmente al sector de seguro de automóviles por venta de menor número de automóviles y la propensión de las personas a cancelar las pólizas de seguro de autos por los apremios económicos.
- La elevada inflación, la depreciación de la moneda y la falta de confianza en los productos de ahorro reduciendo fuertemente la demanda de seguro de vida individual.
- El aumento de la inflación reflejará mayores índices de siniestralidad, pero los aseguradores con activos en monedas fuertes se benefician a corto plazo de pagos de siniestros más bajos en dólares.
- Dada la incertidumbre respecto a la inflación, los aseguradores utilizan, en parte, periodos contractuales más reducidos que le permitan ajustar las tasas, no obstante los costos más elevados.
- La suspensión de pagos del gobierno dio lugar a una caída en los ingresos de los financieros de los aseguradores debido al alto volumen de títulos invertidos en deuda pública.
- El gobierno ha establecido diversas restricciones de divisas y normas monetarias que cambian constantemente, lo que hace impredecible el futuro del mercado asegurador, por la escasa liquidez, que afecta el pago de los siniestros.
- La lección en diferentes países es que cuando una moneda se devalúa repentinamente, la devaluación tiende a ser excesiva, por lo que la moneda tiende a apreciarse nuevamente en términos reales, esto representa una amenaza para los aseguradores si las primas se invierten en dólares estadounidenses y los siniestros han de pagarse en moneda local.

El entorno económico y político influye en el desarrollo del sector asegurador de diferentes maneras. Un entorno estable y la creencia de los clientes en una conservación del valor real en caso de siniestro son las condiciones fundamentales para la compra de seguros. La disminución de las tasas de inflación en la última década favoreció el crecimiento del sector asegurador. El seguro de vida concebido a largo plazo se beneficia de este desarrollo.

El crecimiento del seguro de vida fue muy marcado sobretodo en los países con seguro de pensiones privatizados; caso como Chile desde mediados de los ochentas, Colombia en 1.994, Argentina en 1.994 y México en 1.997, el mercado de los seguros se beneficia de la reforma al sistema general de pensiones, pues los fondos cubren los riesgos de muerte e invalidez (a excepción de México) en el sector asegurador. Además, al llegar a la edad de retiro los asegurados pueden convertir sus ahorros acumulados en los fondos de pensiones en una renta vitalicia contratada con un asegurador de vida. Lo que representa un potencial de crecimiento estable para el seguro privado, quedando pendientes las reformas en Brasil y Venezuela.

Las primas provenientes del seguro de pensiones ascienden en Chile a más de un 76% de las primas de seguro de vida; en Argentina y Colombia a un 48% y 34% respectivamente. La cuota de México es de un 25% aproximadamente, porque el Estado retiene el riesgo de muerte e invalidez y una parte de los aportes se transfiere al Instituto Mexicano de Seguro Social (IMSS) con el objeto de cubrir este riesgo.

Chile ha servido como modelo de referencia para las reformas de las pensiones en América Latina, siendo el primer país que reemplazó el sistema de pensiones público, basado en el sistema de reparto, por un programa de pensiones con un sistema de capitalización, administrado de forma privada. Se trata de un sistema en el que el Estado garantiza una cobertura básica en la vejez a través del primer pilar y el empleado ahorra un capital de pensión en el segundo pilar mediante un plan acumulativo individual, administrado en forma privada. Este sistema da origen a las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP las cuales transfieren los riesgos de invalidez y supervivencia a los aseguradores privados.

Al pensionarse, se tiene la opción de dejarse el dinero en las AFP y cobrar una renta mensual o adquirir una renta vitalicia en una compañía de seguros de vida, esto conoce como seguros previsionales que para el año 2000 ascendió a USD 1.500 Millones de dólares, siendo el 76 % del seguro de vida conjunto.

Los patrimonios de las AFP han crecido vertiginosamente, mientras en 1.981 la cuota de las AFP como porcentaje del PIB de la región era de 0.9 % para el 2001 llegaba al 51.7%. En el cuadro siguiente se expone la estructura general y las marcadas diferencias entre los sistemas generales de pensiones de Chile, Colombia, Argentina, México comparando sus rendimientos.

## Cuadro 9. Síntesis del seguro de pensiones privado en los mercados más importantes

	Chile	Colombia	Argentina	México
Año de entrada en vigor	1981	1994	1994	1997
Obligados a ingresar	Empleados	Empleados	Empleados y trabajadores independientes	Empleados
Primer pilar	Pensión asistencial y mínima; financiada por el Estado	Pensión asistencial y mínima; financiada por el Estado y una cotización de solidaridad de los EM con ingresos elevados	Pensión asistencial y mínima; financiada por EM, EMP y el Estado	Pensión asistencial y mínima; financiada por el Estado
Segundo pilar	AFP privada; financiada por EM	ISS público o AFP privada; financiadas por EM y EMP	PAP pública o AFJP privada; financiada por EM	AFORES privada; financiado por EM y EMP; cuotas sociales estatales
Contribuyente ya activo en el viejo sistema	Elección entre viejo y nuevo sistema	Elección entre viejo y nuevo sistema	Elección entre viejo y nuevo sistema	Participación obligatoria en el nuevo sistema
Nuevo empleado que ingresa en el mercado	Participación obligatoria en el nuevo sistema	Elección entre viejo y nuevo sistema	Elección entre viejo y nuevo sistema	Participación obligatoria en el nuevo sistema
Número de fondos de pensiones	7 AFP	6 AFP	13 AFJP	13 AFORES
Renta mínima	Si - 70% del sueldo mínimo ante una cotización no inferior a 20 años	Si - equivalente al monto de un sueldo mínimo ante una cotización no inferior a 22 años	Si - un mínimo del 28% del sueldo medio ante una cotización no inferior a los 30 años	Si - sueldo mínimo de la ciudad de México, indexado según el índice de precios, ante una cotización no inferior a 25 años
Seguro de vejez y supervivientes	Privado	Privado	Privado	Público a través del IMSS
Liquidación de la prestación del viejo sistema	Bono con tipo de interés real garantizado	Bono con tipo de interés real garantizado	Pagos compensatorios a llegar a la edad de retiro	Opción sobre renta según el viejo sistema
Rentabilidad real*	5,1% (06/2001) 10,9% (1891-2001)	No disponible (06/2001) 10,8% (1994-2001)	4,9% (06/2001) 11,1% (1994-2001)	13,2% (06/2001) 11,0% (1997-2001)
Cuota de patrimonio de la AFP en el PIB (junio de 2001)	51,7%	5,3%	7,9%	3,7%
Tasa de contribución (junio de 2001)	10%	10%	7,4%	10%
Gastos medios, incluyendo riesgo de supervivientes e invalidez (junio 2001)	2,4%	3,5%	3,6%	4%
Posibilidad de cambio de fondo	Cada cinco meses	Dos veces al año	Dos veces al año	Una vez al año

\* Los rendimientos reales provienen de la publicación de la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de pensiones (FIAP), que compara los rendimientos de los países. En el caso Argentina, se presenta la rentabilidad nominal.  
EM: Empleado; EMP: Empleador; AFORES: Administradoras de fondos de ahorro para el retiro,  
AFP: Administradoras de Fondos de Pensiones, AFJP: Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones.  
ISS: Instituto de Seguros Sociales, PAP: Prestación adicional de permanencia, IMSS Instituto Mexicano de Seguro Social

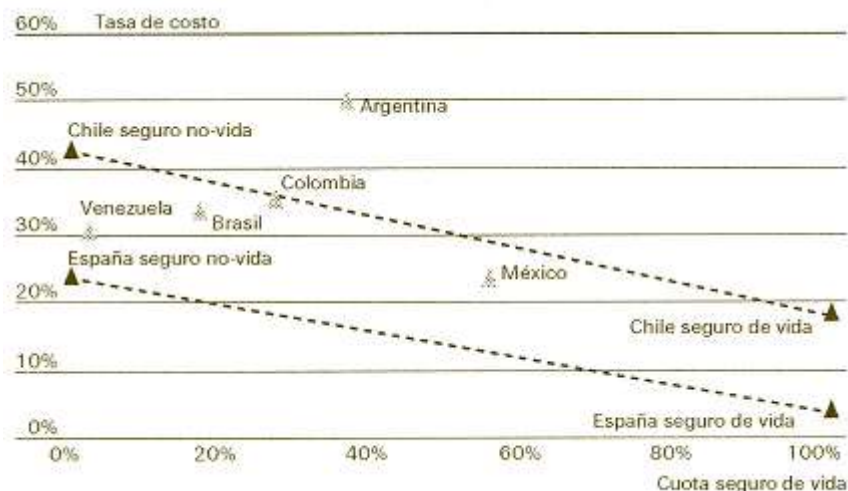
Fuentes: Swiss Re Economic Research & Consulting; FIAP; autoridades de supervisión; Mitchell O. "After Chile, What? Second-Round Pension Reforms in Latin America". NBER Working Paper No. 6316, diciembre 1997; Queisser M. "The Second-Generation Pension

Las elevadas tasas de crecimiento, sobre todo en el seguro de vida, y el potencial han convertido atractivos los mercados para los aseguradores extranjeros. Lo anterior ha originado una recomposición en la propiedad patrimonial de los mercados, en 1.990 la propiedad estaba en inversionistas locales, pero para el año 2002 los inversionistas extranjeros participan de una alta porción de propiedad.

En América Latina, los costos de administración y distribución son relativamente altos en comparación con las primas netas, aunque existen diferencias considerables entre los mercados. En el caso de Chile se dispone de cifras separadas para los ramos de vida y no vida. En el modelo latinoamericano pone de manifiesto que la estructura del ramo desempeña un papel fundamental en los costos; en el seguro de vida los costos son mas bajos, lo que es atribuible a las bajas tasas de comisión y a los ingresos de primas medios más elevados por póliza y esto reducen de manera considerable los costos de administración. La tabla explica como el seguro de vida en Argentina del 50% es mucho más elevado que en Brasil, Colombia o Venezuela por lo que requiere un ajuste especial.

En América Latina las tasas de costos se registran generalmente a través de las primas suscritas o devengadas, siendo la única excepción Colombia, donde los costos se computan en porcentaje de las primas directas y los costos de distribución en este país se abarcan también en su totalidad, es decir no se deducen los pagos a reaseguradores.

**Figura 31.** Diferencias en las tasas de costos en América Latina



Fuentes. Autoridades de supervisión de los diferentes países.  
 Swiss Reinsurance Company sigma El seguro en América Latina [en línea] No. 2 (2002) Zurich, Swiss Re, 2002 [citado 12 de mayo de 2003]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

Los costos de administración y distribución constituyen la variable en la cual la tecnología puede llegar a tener el mayor impacto, Colombia ofrece una de las mayores tasas de costos en los ramos de no-vida y vida, sobre este particular debe trabajar el sector a fin de disminuir esta contribución y buscar niveles inferiores al 20% en No-Vida y por debajo del 10% en los seguros de vida.

## **5.1 CARACTERIZACION Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR EN COLOMBIA**

La actividad aseguradora tiene un papel preponderante en la economía de cualquier país. De una parte con la posibilidad de restituir las pérdidas o daños causados al patrimonio de familias o empresas, por sucesos imprevistos y de otro la capacidad de promover importantes niveles de inversión, mediante las reservas y los fondos de ahorro de los asegurados.

El peso del valor de las primas emitidas por el sector asegurador colombiano es relativamente bajo. En el contexto de América Latina, sólo 5 países: México, Argentina, Chile, Brasil y Colombia tienen el 90% del mercado de la región. Este valor corresponde al 5% del PIB mundial.

El tamaño del sector comparado con países tanto desarrollados como en desarrollo es poco representativo. Mientras que en países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Japón, Corea del Sur, las primas que emite el sector asegurador representan entre un 10 y un 15 % del PIB, esta misma relación en Colombia no supera el 2.30%.

El sector asegurador de un país está fundamentado en el conjunto de reglas que definen claramente los derechos y obligaciones de las partes que intervienen en un contrato de seguro, asimismo, el funcionamiento de la economía y la solidez jurídica de un sistema económico inciden de manera importante en el desarrollo de los negocios.



**Cuadro 10.** El seguro y la economía colombiana

Descripción	1999	2000	2001	2002	2003
Población (Millones)	41566	42321	43070	43817	44562
Población Económica Activa (Mill)	16507	16979	17428	17890	18363
Índice Desempleo (%)	18	19,5	16,8	19,1	17
Deuda Publica Total	36,8	43,7	52,4	50,8	38,2
Crecim PIB Real (%)	-4,2	2,9	1,4	1,7	3,4
Inversión Extranjera (Mill. USD)	1508	2299	2500	1974	1410
Deuda Externa	36293	22912	34817	22200	37764
Balanza Comercial (Mill. USD)	1775	2531	503	225	182
Tipo de cambio (Peso / Dólar)	1758	2166	2300	2505	2876
Reservas Internacionales (Mill USD)	8,101	9,004	10,192	10,841	10,540
Inflación (%)	9,1	8,8	7,8	7,0	6,5
Primas per Capita (USD)	46	43,33	46,5	46	
Primas % / PIB	2,21	2,28	2,35	2,61	2,57
<b>Participación sobre Primas (%) en:</b>					
Seguros Generales	51	49	52	54	53
Seguros de Personas (Incluye S.S.)	44	45	42	40	41
SOAT	5	6	6	6	6
Primas Directas (Miles de USD)	1908491	1831846	1961992	2126002	1999003
Crecimiento Primas (Nominal)		14%	16%	19%	9%
Crecimiento Primas (Real)		5.2%	8.2%	12%	2.5%

Fuentes :Adaptación propia- Fasecolda.

DANE. Dirección de Metodología y Producción Estadística. Documentos Técnicos sobre Mercado Laboral [en línea] Bogotá, 2004. 31p. [citado 12 de junio de 2004]. Disponible en Internet:

<http://www.superbancaria>

El marco legal que regula el sector asegurador en Colombia es fundamental en la evolución del sector. Esta regulación que se caracterizó hasta 1990 por ser rígida y no permitir la libre acción de las compañías, dada la regulación que tenía la Superintendencia Bancaria en términos de tarifas únicas y clausulados rígidos, pasó a partir del año 90, mediante el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, resultado de la globalización, a una apertura tanto en materia de tarifas como en lo referente a la composición de capitales y a inversión extranjera.

Las compañías de seguros en Colombia, que de acuerdo con su orientación accionaria están agrupadas en financieras, no financieras, cooperativas, públicas y extranjeras, han tenido cambios profundos no sólo en su organización administrativa sino comercial, fruto principalmente de la globalización. El número de estas ha variado en los últimos 7 años, tal como se observa en el anexo No A.

**Cuadro 11.** Sector Asegurador Colombiano Primas y Siniestros 2003.

	<u>Primas Emitidas</u>		<u>Siniestros Pagados</u>	
	Dic-2003	Variación	Dic-2003	Variación
SEGUROS DE DAÑOS	3.330.767	5,4%	1.123.292	2,6%
SEGUROS DE VIDA	1.491.045	14,4%	737.154	12,3%
SEGURIDAD SOCIAL	927.313	7,5%	400.471	4,3%
<b>TOTAL SEGUROS</b>	<b>5.749.125</b>	<b>8,0%</b>	<b>2.260.916</b>	<b>5,9%</b>
CAPITALIZACIÓN	797.792	10,4%		
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>6.546.918</b>	<b>8,2%</b>		

Fuente: Fasecolda 2003 Sector Asegurador Colombiano- Primas y Siniestros [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

El crecimiento del volumen de primas del año 2003 con respecto al año 2002 es del 8% en términos nominales, mientras los siniestros pagados aumentaron en un 5.9% para un total pagado de \$ 2.26 billones de pesos, correspondiendo el mayor valor al grupo de seguros de daños, seguido por el grupo de seguros de vida.

**Cuadro 12.** Las más grandes del Sector Seguros en Colombia 2003

<b><u>Primas Emitidas</u></b>	<b>Dic-2002</b>	<b>Dic-2003</b>	<b>Variación</b>	<b>Participación Dic-2003</b>
<b>1 SURAMERICANA</b>	<b>821.087</b>	<b>906.191</b>	<b>10,4%</b>	<b>16%</b>
2 COLSEGUROS	557.332	561.058	0,7%	10%
3 BOLIVAR	456.381	518.633	13,6%	9%
4 LIBERTY	371.155	461.329	24,3%	8%
5 LA PREVISORA	428.869	441.468	2,9%	8%
6 COLPATRIA	367.368	365.128	-0,6%	6%
7 DELESTADO	276.491	298.436	7,9%	5%
8 ROYAL SUN ALLIANCE	239.308	280.584	17,2%	5%
OTRAS COMPAÑÍAS (23)	1.807.644	1.916.298	6,0%	33%
<b>SURAMERICANA + SURATEP</b>	<b>921.666</b>	<b>1.017.382</b>	<b>10,4%</b>	<b>18%</b>
<b>MERCADO</b>	<b>5.325.635</b>	<b>5.749.125</b>	<b>8,0%</b>	<b>100%</b>

(Millones de Pesos Colombianos)

Fuente: Fasecolda 2003 Sector Asegurador Colombiano- Primas y Siniestros [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

El total del mercado asegurador colombiano creció en volumen de primas emitidas al 8.0% el año 2003 con respecto al año 2002 lo que implicó un crecimiento en términos reales del 1.5 % alcanzando un total de 5.749.125 millones de pesos colombianos representando el 2.57% del PIB Nacional.

El 51 % del total de primas emitidas está en 5 compañías y las 26 compañías restantes poseen el 49% restante de primas emitidas por el mercado asegurador colombiano. Se destaca que las compañías más grandes del sector cuentan con participaciones que van desde el 8% hasta el 18% del total del mercado incluyendo las primas generadas por ARP (Administradoras de Riesgos Profesionales).

**Cuadro 13.** Porcentajes de siniestralidad en Colombia por compañía 2003

<b><i>Siniestralidad</i></b>	<b>Dic-2002</b>	<b>Dic-2003</b>	<b>Variación</b>
<b>1 SURAMERICANA</b>	<b>48,5%</b>	<b>46,1%</b>	<b>-2,4%</b>
2 COLSEGUROS	39,0%	46,2%	7,2%
3 BOLIVAR	37,9%	39,4%	1,5%
4 LIBERTY	36,7%	35,7%	-1,0%
5 LA PREVISORA	33,0%	30,5%	-2,5%
6 COLPATRIA	41,3%	8,3%	-33,0%
7 DELESTADO	42,6%	43,6%	1,0%
8 ROYAL SUN ALLIANCE	27,1%	22,4%	-4,7%
0 OTRAS COMPAÑÍAS (23)	40,6%	44,7%	4,1%
<b>SURAMERICANA + SURATEP</b>	46,1%	44,3%	-1,8%
<b>MERCADO</b>	<b>40,1%</b>	<b>39,3%</b>	<b>-0,8%</b>

Fuente: Fasecolda 2003. El sector asegurador colombiano- Cifras anuales [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

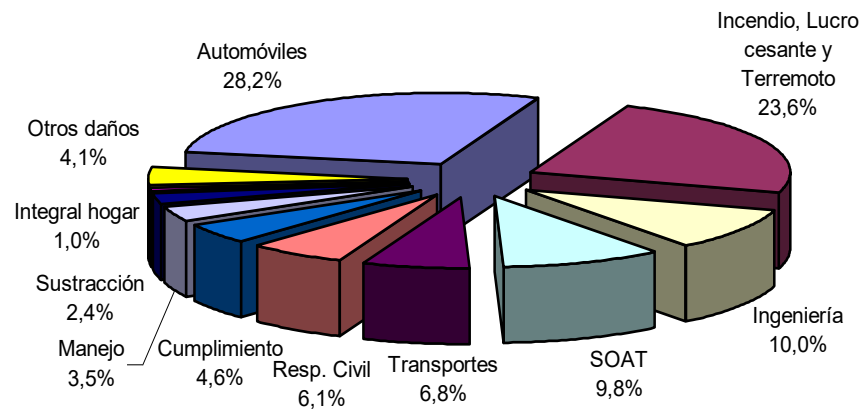
El total del sector asegurador colombiano presentó el 39.3% de siniestralidad a diciembre 31 de 2003, -0.8% menos que a diciembre 31 de 2002 ascendió a 2.25 billones de pesos colombianos. Mostrando la siniestralidad más alta del 46.2% para Colseguros y del 8.3% para Colpatria, “teniendo el sector en su conjunto una siniestralidad, según los expertos, muy buena no común en muchos países del mundo”. ( Portafolio Lunes 25 de Octubre de 2004).

Las políticas gubernamentales de seguridad tienen un alto impacto positivo en estas cifras, por un lado la disminución del número de hurtos de vehículos y de la piratería terrestre, es menor la disminución de estos aspectos que el aumento de las colisiones por efecto de una mayor dinámica de tránsito en las carreteras del territorio nacional, para el ramo de automóviles.

A nivel general la siniestralidad se mantiene en niveles normales y con las mejores perspectivas económicas del país se espera una tendencia que incidirá en los mejores resultados de los balances de las aseguradoras<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Al grano En: Portafolio (25, Oct.2004); p.8

**Figura 32.** Participación por Ramos No-Vida Sector Asegurador Colombiano 2003

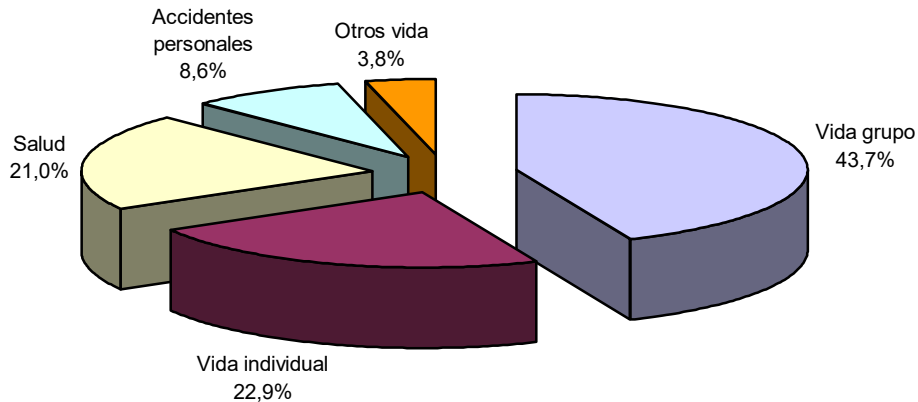


Fuente: Fasecolda 2003 Primas por ramos de No-vida sector asegurador colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

En el grupo de ramos de no-vida (excluye salud y accidentes). La mayor participación la presenta el ramo de automóviles con el 28.2% del total de primas generadas por el mercado y seguido por los ramos de Incendio, lucro cesante y terremoto con el 23.6 %, pero estos dos ramos que predominan en el mercado asegurador colombiano por su tamaño, tienen diferencias muy marcadas; de un lado Automóviles es un ramo altamente “retenido” (No se transfiere el riesgo al reaseguro, excepto en la cobertura catastrófica), mientras que los ramos de incendio, lucro cesante y terremoto por el tamaño de los riesgos y por la complejidad de estos, se requiere de transferencia de riesgos mayor y así conservar los patrimonios de las aseguradoras estables, aun por las pérdidas cuantiosas que puedan presentarse.

El 9.8% que representa el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) se enmarca dentro de unas condiciones especiales de operación; obligatoriedad, amplia cobertura, soporte financiero dentro del mismo sistema FOSIGA. Este ramo es operado por un reducido número de aseguradoras en el país.

**Figura 33.** Composición Sector Asegurador Colombiano Ramos Vida 2003



Fuente: Fasecolda 2003 Primas por ramos de vida [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Para el grupo de ramos de vida el 43.7% lo representa los planes de vida de grupo, incluyendo en mayor proporción los riesgos de invalidez y muerte que soportan la cartera hipotecaria y grupo deudores. Como ramo relevante en este grupo, se encuentra a vida individual con el 22.9% del total de ramos del grupo de vida y seguido por salud con el 21.0% del total. El total de primas emitidas por este grupo de ramos ascendió a diciembre 31 de 2003 a \$ 1.491.045 miles de millones de pesos colombianos.

La siniestralidad presentada a diciembre de 2003 como lo muestra el cuadro 14 para en este grupo de ramos de vida es del 47% menor en 1% con respecto al año 2002, siendo la mayor del 60% para Colseguros y la menor del 16.8% para Royal Sun Alliance; pero en términos generales es un indicador con niveles buenos si se tiene en cuenta el alto índice de homicidios en el país, el menor impacto sobre el sector lo constituye el bajo nivel de penetración de los seguros de vida y accidentes en la población colombiana. El total de siniestros pagados en este grupo de ramos ascendió a \$737.154 miles de millones de pesos colombianos.

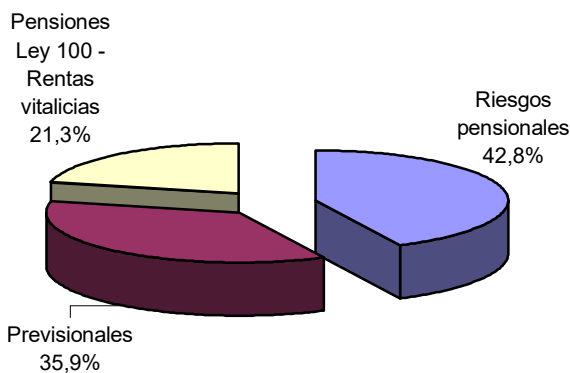
**Cuadro 14.** Las más grandes de Seguros de Vida y Seg. Social

<b><i>Siniestralidad</i></b>	<b>Dic-2002</b>	<b>Dic-2003</b>	<b>Variación</b>
1 <b><i>SURAMERICANA</i></b>	<b>56,5%</b>	<b>58,7%</b>	<b>2,1%</b>
2 BOLIVAR	39,0%	42,4%	3,4%
3 COLPATRIA	40,1%	48,3%	8,2%
4 ALFA	49,3%	41,4%	-7,9%
5 COLSEGUROS	56,5%	60,0%	3,5%
6 LIBERTY	37,5%	36,9%	-0,6%
7 <b><i>SURATEP</i></b>	<b>26,4%</b>	<b>29,6%</b>	<b>3,2%</b>
8 ROYAL SUN ALLIANCE	26,6%	16,8%	-9,8%
OTRAS COMPAÑÍAS (20)	54,6%	47,8%	-6,8%
<b><i>SURAMERICANA + SURATEP</i></b>	<b>51,2%</b>	<b>53,6%</b>	<b>2,3%</b>
<b>MERCADO</b>	<b>48,0%</b>	<b>47,0%</b>	<b>-1,0%</b>

Fuente: Fasecolda 2003 Primas de ramos de vida y seguridad social [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

La figura 35 muestra el grupo de ramos de seguridad social en Colombia que ha tomado relevancia a partir de la implementación de la ley 100 de 1.993 los coloca como grandes protagonistas presentes y futuros del sector con primas emitidas que ascienden a \$ 927.313 miles de millones de pesos a diciembre 31 de 2003.

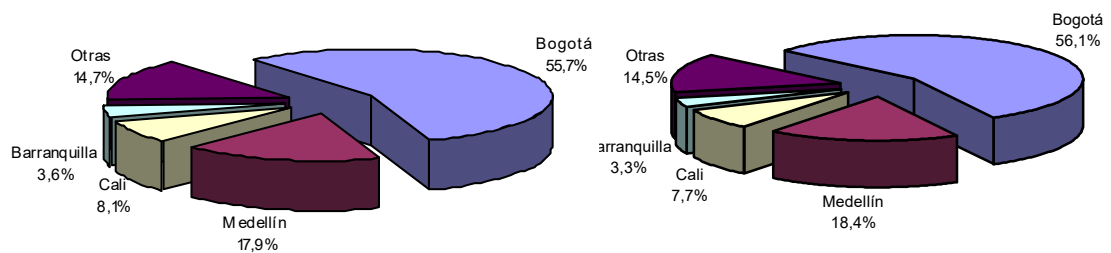
**Figura 34.** Composición por Ramos de Seguridad Social en Colombia 2003



Fuente: Fasecolda 2003 Primas por ramos de seguridad social en Colombia [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

La distribución de las primas totales emitidas por el sector se concentra principalmente en las ciudades de Bogotá (55.7%), Medellín (17.9%), Cali (8.1%) y Barranquilla (3.5%); es decir el 85.3% de las primas emitidas se registran en estas cuatro ciudades que alojan el 28%<sup>34</sup> de la población colombiana.

**Figura 35.** Participación por Ciudades Primas Emitidas 2003 Participación por Ciudades Siniestros



Fuente: Fasecolda Participación por ciudades Primas emitidas Informe trimestral [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Estas cifras destacan las regiones donde se registran las primas y los siniestros, puede presentarse distorsiones dado que las compañías centralizan el registro de algunas cuentas de operación y riesgos distribuidos por todo el país, entonces se contabilizan las primas y siniestros en Bogotá o Medellín pero corresponden a resultados generados en otras regiones.

## 5.2 LEGISLACIÓN MARCO JURIDICO

### Entorno Legislativo

Con la Constitución Política de Colombia de 1.991 se establecen las funciones de las diferentes ramas del poder público y esta es su reglamentación:

<sup>34</sup> Proyecciones de población anuales según grupos quinquenales 1985 – 2015. Bogotá : Dane, 2004. p. 34.



## **Funciones del Congreso**

**Artículo 150, numeral 19, literal d)-** Regular las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público.

## **Atribuciones del Presidente**

**Artículo 189, numeral 24-** Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades mercantiles.

**Artículo 189, numeral 25-** Organizar el crédito público; reconocer la deuda nacional y arreglar su servicio; modificar los aranceles, tarifas y demás disposiciones concernientes al régimen de aduanas; regular el comercio exterior; y ejercer la intervención de las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos provenientes del ahorro de terceros de acuerdo con la ley.

## **Intervención del Estado en las Actividades Financiera y Bursátil Artículo 335-**

Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

Las compañías y cooperativas de seguros son entidades que dedican su objeto social a la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y en los ramos que les son autorizados expresamente. Así mismo, pueden efectuar operaciones de reaseguro, en los términos que establece el Gobierno Nacional.

Los organismos de carácter cooperativo que prestan servicios de seguros deben ser especializados y cumplir la actividad aseguradora principalmente en interés de sus propios asociados y de la comunidad vinculada a ellos.

Los siguientes son los tipos de compañías o cooperativas de seguros que pueden operar en el mercado asegurador colombiano:

- **Compañías o cooperativas de seguros generales:** Son aquellas que por regla general se dedican a la explotación de los denominados seguros de

daños, de responsabilidades o de personas (que no generen obligaciones de largo plazo).

- **Compañías o cooperativas de seguros de vida:** Son aquellas que por regla general, explotan los denominados seguros de personas. Estas sociedades tienen la exclusividad para comercializar seguros que generen obligaciones de largo plazo (pólizas de vida individual y/o de pensiones).

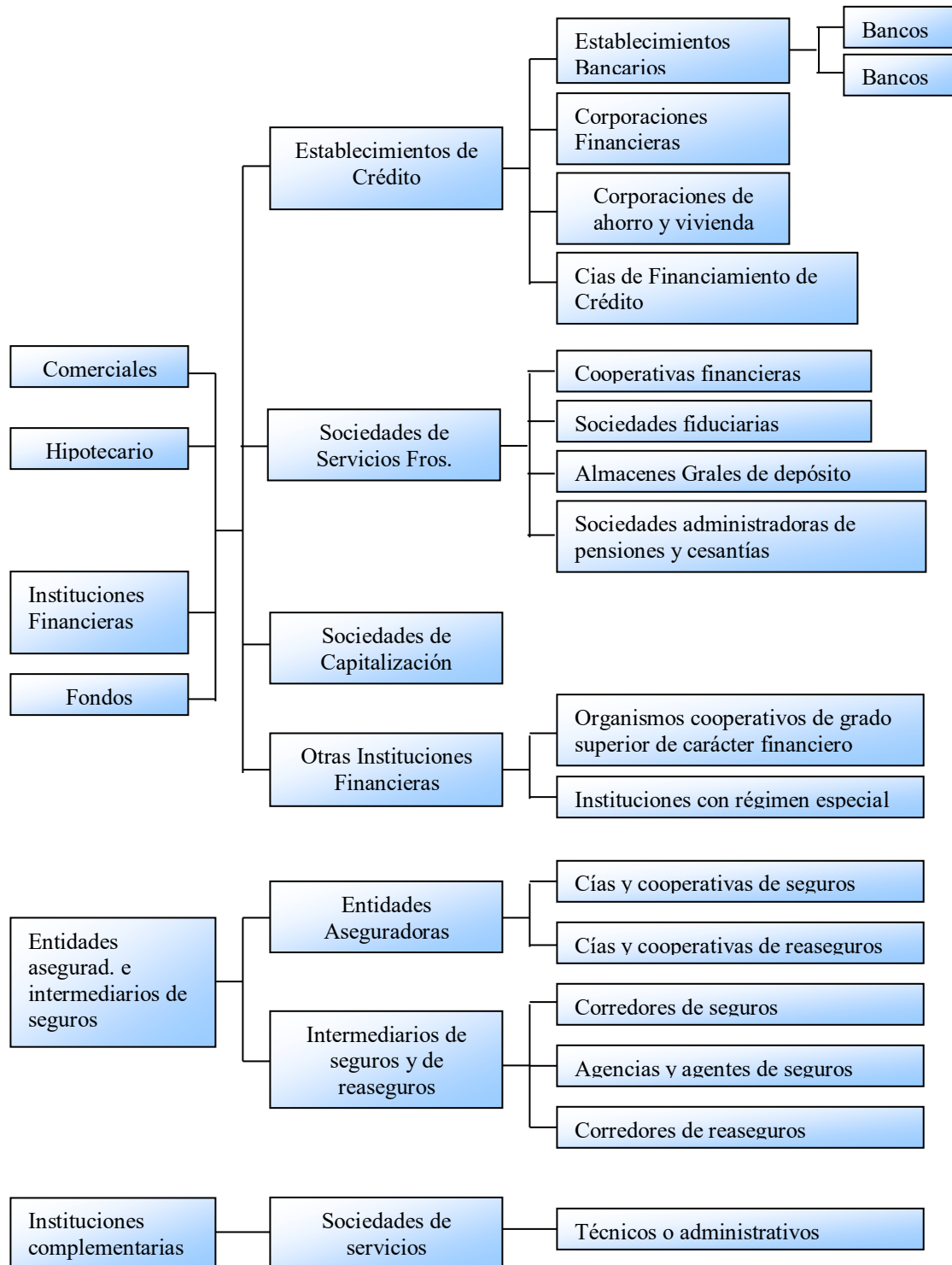
El régimen financiero y cambiario establecido como resultado de la ley 45 de 1.993 establece el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero actualizado mediante el decreto 663 de Abril 2 de 1.993 ejercido por la Superintendencia Bancaria mediante el conjunto de normas constitucionales, legales y administrativas aplicables con exclusividad al sistema financiero y por ende a las instituciones que lo conforman y a las actividades que éstas realizan. (ver figura 36)

Es importante destacar la relación jerárquica entre las disposiciones que lo componen, por lo que resulta práctico acudir a la representación piramidal ideada por el profesor Hans Kelsen, en la cual el primer nivel lo componen las normas constitucionales que se refieren a la intermediación financiera y banca central. En segundo lugar la legislación financiera compuesta básicamente por las leyes de carácter general y ordinarias, específicamente la ley 35 de 1.993 que tiene carácter de ley marco, los decretos con fuerza de ley que regulan el sistema financiero, tal como ocurrió con el Decreto 1730 de 1.991 y hoy con el decreto 663 de 1.993.

En tercer lugar se ubican los actos administrativos de carácter nacional proferidos por las llamadas autoridades administrativas, financieras, de dirección, constituidos por los decretos reglamentarios de la ley proferidos por el Presidente de la República, y las resoluciones expedidas por la autoridad monetaria, cambiaria y crediticia, es decir la Junta Directiva del Banco de la República.

En un cuarto nivel se localizan los actos administrativos de carácter general proferidos por las autoridades de inspección y vigilancia mediante resoluciones y/o circulares expedidas por la Superintendencia Bancaria y de Valores, en desarrollo de las cuales se interpreta y se instruye acerca de la manera como las normas jerárquicamente superiores ( Constitución, ley, decreto, resolución) deben ser aplicadas por sus vigilados. Por último se encuentran los demás actos administrativos generales emitidos por otras autoridades financieras, como por ejemplo las expedidas por el Banco de la República, por el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras o por entidades especiales como el Consejo Nacional Agropecuario, Finaqro, Findeter, Bancoldex, cuya finalidad, es en algunos casos, ejercer las atribuciones especiales que la ley o el decreto con fuerza de ley les ha conferido.

**Figura 36.** Estructura del Sistema Financiero y Asegurador Colombiano



Mediante el Decreto- Ley 1730 de 1991 se expidió por primera vez un estatuto orgánico del sistema financiero colombiano. Para ello el Presidente de la República contó con las facultades concedidas por el artículo 25 de la ley 45 de 1.990, para “sistematizar, integrar y armonizar en un solo cuerpo jurídico las normas vigentes que regulan las entidades sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria y que contengan las facultades y funciones asignadas a ésta”. Así mismo lo facultó para reordenar las diferentes disposiciones con el fin de unificar la aplicación de las normas que regulaban la constitución de las instituciones financieras, simplificar y abreviar los procedimientos administrativos a cargo de la Superintendencia Bancaria.

El estatuto orgánico del sistema financiero es la normatividad especialmente aplicable no sólo a las instituciones financieras, compañías de seguros y reaseguros e intermediarios de seguros, sino también a las autoridades que intervienen en el mercado financiero, como son la Superintendencia Bancaria y el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras.

Específicamente la Parte Sexta del Estatuto se refiere a las condiciones del ejercicio de la actividad capitalizadora y de las operaciones de las compañías de seguros, reaseguros y sus intermediarios; contiene lo relacionado con el ejercicio de la actividad capitalizadora, las operaciones que están facultadas a desarrollar las compañías de seguros y reaseguros y sus intermediarios. En estas disposiciones se establecen directrices generales a que deben sujetarse para la realización de sus actividades tanto las sociedades capitalizadoras como las entidades aseguradoras, siendo tales normas objeto de vigilancia de la Superintendencia Bancaria, supervisión que busca tutelar los derechos de los ahorradores, tomadores y asegurados mediante la creación de condiciones apropiadas para el desarrollo del mercado de capitalización y de seguros bajo la óptica de una libre y sana competencia.

La ley 795 de enero 14 de 2003 hizo ajustes a algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en lo relacionado con el sector asegurador y estas son las modificaciones más relevantes:

Artículo 5°. Modificase el literal e) del artículo 48 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el cual quedará así:

e) Determinar el patrimonio técnico, el patrimonio adecuado, el régimen de inversiones, el patrimonio requerido para la operación de los diferentes ramos de seguro y los límites al endeudamiento de las entidades aseguradoras y sociedades de capitalización. Mediante esta facultad el Gobierno Nacional no podrá establecer inversiones forzosas.

El artículo 16 modifica los capitales mínimos requeridos para la creación de Instituciones financieras.

El Artículo 17 modifica lo relacionado con el patrimonio técnico y márgenes de solvencia.

El artículo 42 hace referencia a los modelos de pólizas y tarifas, esta autorización previa sólo se requiere cuando se trate de una entidad aseguradora nueva o que pida autorización para la explotación de un nuevo ramo.

El artículo 43 modifica lo relacionado con la constitución de reservas técnicas.

## **6. COMPAÑÍA SURAMERICANA DE SEGUROS S.A.**

“Suramericana, es una empresa que fue creada para llenar el vacío que habían dejado las aseguradoras extranjeras en la década del cuarenta por causa de la segunda guerra mundial”<sup>35</sup>.

La Compañía Suramericana de Seguros S.A. se estableció legalmente en Medellín en Diciembre del año 1944. Inicialmente solo opero para los Ramos de Incendio y Transporte.

En 1947 se crea la Compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A., buscando dar protección familiar a los colombianos, hoy es la compañía líder del País.

Con el desarrollo nacieron otras entidades, filiales y subsidiarias como Compañía Suramericana de Construcciones, Administradora Suramericana de Inversiones, Corporación Financiera Suramericana, Compañía Suramericana de Financiamiento Comercial, Compañía Inmobiliaria Suramericana, Compañía Suramericana de Arrendamiento Financiero – Suleasing, Suvalor, Prospección.

La creación de estas empresas está acompañada de inversiones directas e indirectas de algunas empresas como Nacional de Chocolates y que con las primeras y otras compañías antioqueñas integran el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA)

Este Grupo Empresarial Antioqueño está conformado por un conjunto de empresas de diversos sectores económicos, tales como, alimentos, cementos, comercio, financiero, inmobiliario, inversiones, seguridad social, seguros, servicio, textil y otros.

A raíz de la Ley 100 de 1993, Suramericana de Seguros S.A. creó sus filiales Susalud, Suratep y Protección.

---

<sup>35</sup> Monografías de Administración. Bogotá : Universidad de los Andes. Facultad de Administración, 2000. p. 29.

“Posteriormente, Suramericana de Seguros se constituyó en la cabeza del grupo asegurador-financiero hasta 1997, año en el que se dio la escisión<sup>36</sup> que llevó a la conformación del holding de la Compañía Suramericana de Inversiones como matriz y a Suramericana de Seguros como una de sus empresas filiales, con el fin de darles mayor claridad a los resultados financieros provenientes del negocio mismo de los seguros y a aquellos provenientes de las inversiones”<sup>37</sup>.

En diciembre de ese mismo año 97, la Compañía Suramericana de Seguros es reestructurada mediante una escisión que llevo a separar la actividad operativa de la actividad de inversión, creándose la Compañía Suramericana de Inversiones S.A. como matriz. Esta reestructuración buscaba que la compañía aseguradora estuviera acorde con la situación del mercado en ese momento en el cual las oportunidades internacionales de expansión se veían llegar.

En esta reestructuración queda entonces INVERSURA como la Compañía que agrupa a las empresas del GEA relacionadas con el sector seguros y la seguridad social. Esta empresa tiene el 19% del total de la Compañía Suramericana de Inversiones.

INVERSURA S.A., es filial de la matriz, Suramericana de Inversiones S.A. Suramericana y agrupa las siguientes empresas:

- Compañía Suramericana de Seguros S.A.
- Compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A.
- Compañía Suramericana de Capitalización S.A.
- Susalud.
- Suratep.

INVERSURA es la propietaria de Suramericana de Seguros de Vida S.A., Suramericana de Seguros S.A., Compañía Suramericana de Capitalización S.A., Administradora de Riesgos Profesionales Suratep, Susalud S.A.

---

<sup>36</sup> Escisión: dividir, cortar, desunir, separación.

<sup>37</sup> Monografías de Administración. Bogotá : Universidad de los Andes, Facultad de Administración, 2000. p. 31

**Cuadro 15.** Principales Indicadores INVERSURA

INDICADOR	Cía Suramericana de Seguros de Vida	Compañía Suramericana de Capitalización	Compañía Suramericana de Seguros S.A	Suratep
RESERVAS	610.772	93.675	246.923	137.462
PRIMAS EMITIDAS	525.021	156.080 (RECAUDOS)	381.170	111.085
SINIESTRALIDAD	57.4 %	144.084 (RESCATES)	30.8%	4.7%
UTILIDAD NETA	73.447	2.148	59.975	8.041
PARTICIPACIÓN EN EL MDO	21.7%	19.6 %	11.4%	27.9%

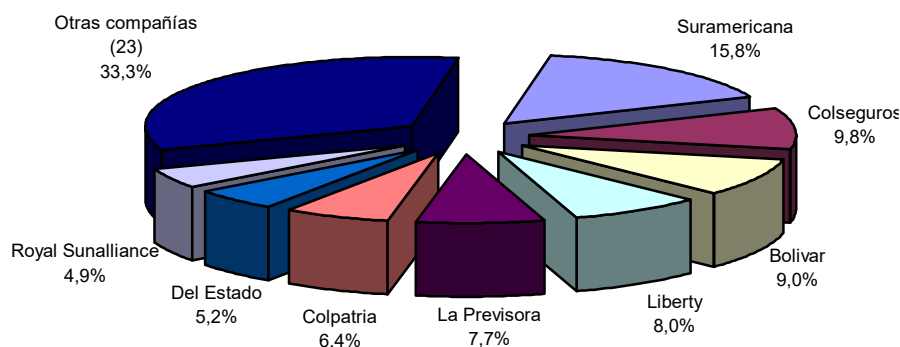
INDICADOR	SUSALUD
INGRESOS OPERACIONALES	315.518
COSTOS ASISTENCIALES	84.1 %
AFILIADOS POS	868.525
UTILIDAD NETA	2555

(Cifras en miles)

Fuente: Estados Financieros INVERSURA. Medellín, 2003.

El cuadro anterior muestra los principales indicadores de las compañías del GEA Grupo Empresarial Antioqueño en el sector asegurador y sobre las cuales se está desarrollando el presente estudio, destacándose los niveles de reservas que ascienden para las tres compañías a \$ 951.370.000.000 con una participación de mercado en seguros y capitalización del 15.8% como lo ilustra la siguiente figura.

**Figura 37.** Sector Asegurador Colombiano – Participación por Compañías Total Seguros y Capitalización. 2003



Fuente: Fasecolda 2003 Participación por compañías en seguros y capitalización [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>



En el año 2000, INVERSURA inicia un proceso de búsqueda de un socio estratégico y en Junio de 2001, Munich Re, la compañía líder del mercado reasegurador internacional, adquiere el 19.50% de INVERSURA.

En el año 2002 ingresa como accionista de la Internacional Finance Corporación-IFC, Corporación Financiera del Banco Mundial, que adquirió en 9.76% de la propiedad de INVERSURA.

Las compañías que conforman a INVERSURA emplean a 1848 empleados y a 1129 bajo el esquema de outsourcing, Suramericana de Seguros S.A. con 2309 intermediarios, Suratep con 436 y Susalud con 452 intermediarios.

**Cuadro 16.** Recurso Humano INVERSURA

Entidad	EMPLEADOS	OUTSOURCING	INTERM	INTERMED.	AGENCIAS	CORREDORES
			DEPEND.	INDEPEND.		
<b>SURAMERICANA</b>	977	389	428	1362	452	67
<b>SURATEP</b>	474	209		275	126	35
<b>SUSALUD</b>	397	531		177	147	96

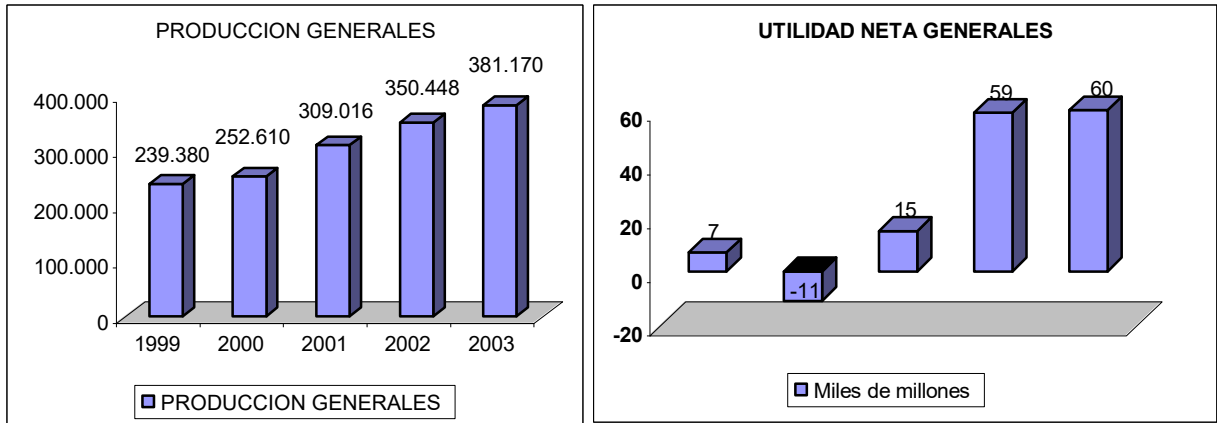
Fuente: Estados Financieros INVERSURA. Medellín, 2003.

INVERSURA adopta para su desarrollo y funcionamiento el Código de Buen Gobierno Corporativo garantizando así un desarrollo integral y transparente de las actividades de la sociedad, el cumplimiento estricto de las obligaciones con estado, accionistas, clientes, proveedores y con la comunidad. Se constituye el código en una herramienta orientadora, práctica, indispensable y útil para el desempeño de la Compañía.

La Junta adopta el plan estratégico conformado por importantes definiciones en materia de inversiones y mercados para cada una de las compañías operativas, al igual que para una serie de proyectos, que como empresa orientada a la inversión en seguros, seguridad social y fondos de ahorro e inversión, le permiten desarrollar los objetivos de una manera más eficiente, competitiva y cercana a los clientes.

Los planes establecen sinergias entre las diferentes compañías operativas que conforman INVERSURA, con la filosofía clara de cubrir todas las necesidades de ahorro y protección del mercado colombiano.

**Figura 38.** Compañía Suramericana de Seguros Generales S.A. (cifras en miles de millones)



Fuente: Estados Financieros INVERSURA. Medellín, 2003.

Los resultados positivos de las compañías se alcanzaron mediante la gestión integral del resultado técnico, la gestión del gasto y el rendimiento financiero de las diferentes compañías operativas que conforman INVERSURA

**Cuadro 17.** Principales cifras INVERSURA (en \$ millones)

CONCEPTO	2003	2002	VAR \$	VAR %
UTILIDAD NETA	139,239	117,65	21,589	18%
NUMERO DE ACCIONES ( DIC.31)	121,885	121,885	0	0%
UTILIDAD POR ACCIÓN (en \$)	1,142,379	965,254	177,125	18%
ACTIVO	627,586	464,781	162.805	35%
PASIVO	3,439	4,147	-708	-17%
PATRIMONIO	624,147	460,634	163,513	35%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	97,20%	96,30%		
RENDIMIENTO DEL ACTIVO (ROA)	25,49%	29,20%		
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)	25,67%	29,40%		
COSTO DE CAPITAL DEL ACCIONISTA	18%			
RETORNO REAL PARA EL ACCIONISTA	7,70%			
PATRIMONIO PROMEDIO	524.4 mil mm			
VALOR AGREGADO ACCIONISTA	41.6 mil mm			

Fuente : Estados Financieros INVERSURA 2003

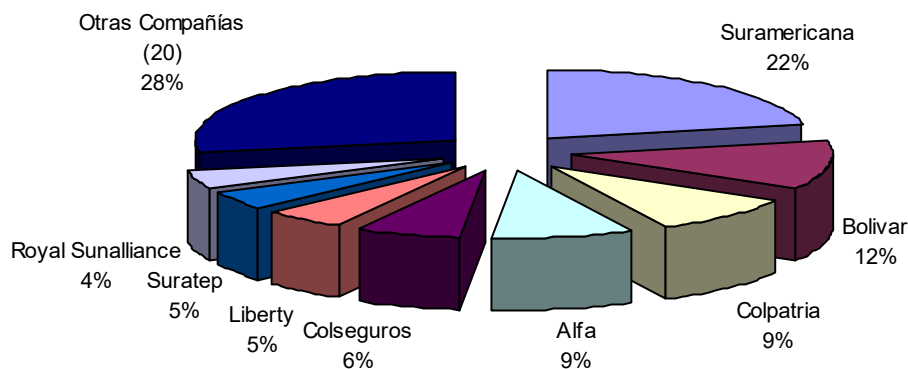
Para el año 2003, la producción en los ramos de daños – Suramericana de Seguros S.A., fue de \$381.170 millones, con un crecimiento del 9%. Para esta

compañía las reclamaciones por siniestros fueron del 31%. El resultado técnico fue de \$88.392 millones, o sea el 23% del total de las primas, y la utilidad neta para este año fue de \$59.975 millones.

Para la Compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A., las primas recibidas en el año 2003 fueron de \$525.021 millones, con un crecimiento del 12% frente al año anterior. Las reclamaciones por siniestros representaron el 61% de las primas durante ese mismo año, la utilidad neta fue de \$73.447 millones y el resultado técnico alcanzó los \$41.389 millones.

En la siguiente figura vemos la participación de la Compañía Suramericana en el mercado asegurador colombiano ocupando el primer lugar en volumen de primas.

**Figura 39.** Participación en el mercado de Seguros de Personas en Colombia

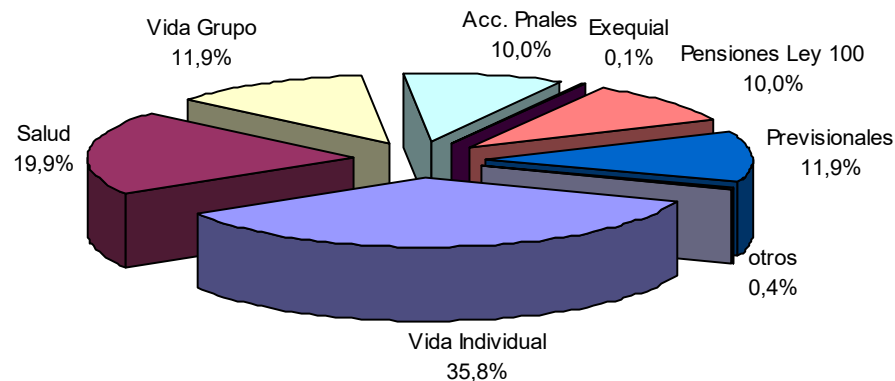


Fuente: FASECOLDA 2003 Participación en primas de seguros de personas [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

En los Seguros de Vida, Suramericana de Seguros de Vida S.A. ocupa a nivel nacional el primer lugar con una participación del 21.7%. Seguida de Seguros Bolívar que tiene el 11.8% del mercado Colombiano.

La composición de los seguros de personas en Suramericana esta liderada por los seguros de vida, con una participación del 36%, seguida por los seguros de salud con un 20%. En la siguiente figura se observa la mezcla de productos.

**Figura 40.** Composición de Seguros de Personas en la Compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A.



Fuente: Gerencia de Planeación Suramericana de Seguros S.A. Medellín, 2003. p.15.  
 Fasecolda 2003 Participación por ramos de seguros de vida [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

La mayor participación dentro de la cartera total de la Compañía Suramericana de Vida S.A. la presenta vida individual y a su vez la compañía posee el 53.2 % de participación del mercado del ramo en el mercado asegurador colombiano.

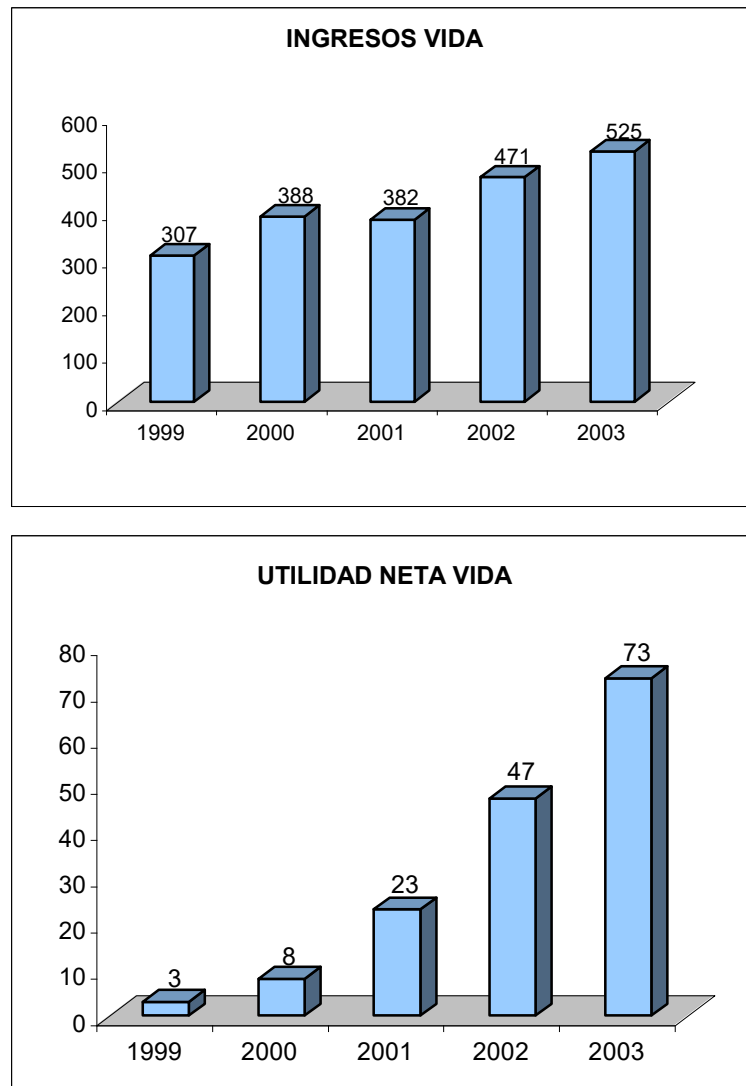
Los seguros previsionales y pensionales participan con el 22 % del total de la cartera con niveles de crecimiento resultado de la estrategia de penetración de la compañía en estas líneas de productos.

Los ingresos y las utilidades de la compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A. muestran una positiva evolución desde los años 1999 hasta el 2003 resultado de la estrategia de la dirección de la compañía de reducción de gastos administrativos, penetración de mercados, producto de las inversiones (Ver Figura 41b) y reorientación de la compañía.

La Compañía participa con el 21.7% del total del mercado de seguros de personas en Colombia (Fasecolda Informe de resultados Dic. 2003) manteniendo su liderazgo en primas emitidas; las utilidades de la compañía pasaron de 3 mil millones de pesos en el año 1.999 a 73 mil millones de pesos en el año 2003 y su

patrimonio pasó de 97 mil millones de pesos en 1.999 a 250 mil millones de pesos en el año 2003.

**Figura 41.** Compañía Suramericana de Seguros de Vida S.A., a) Ingresos vida; b) Utilidad neta vida (cifras en miles de millones)

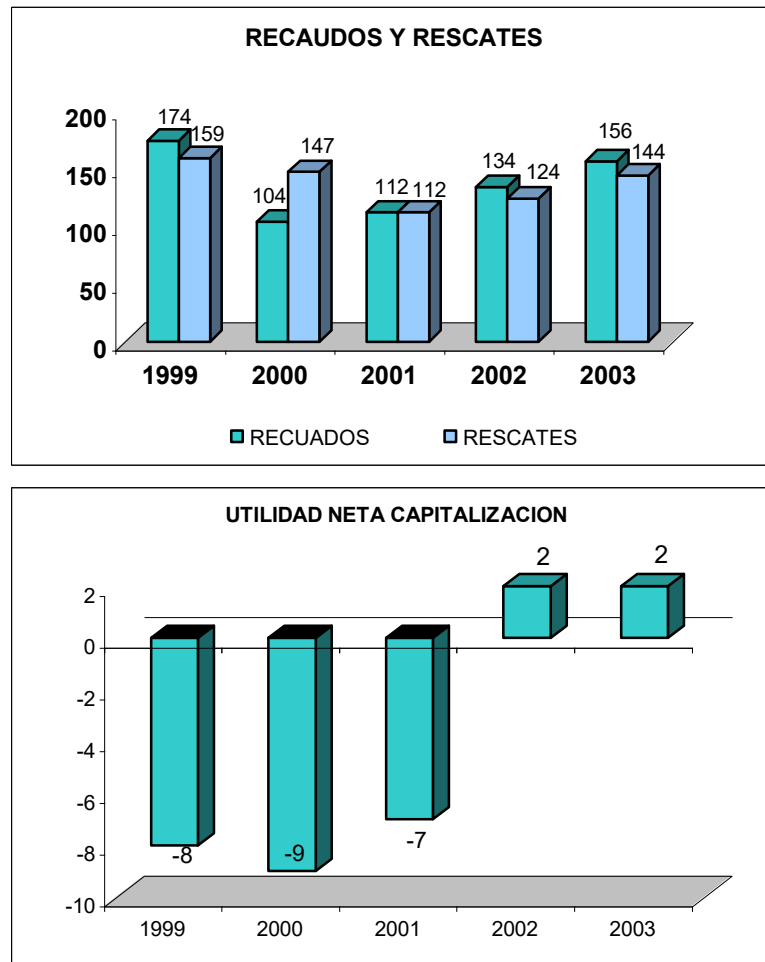


Fuente: Informe y estados financieros INVERSURA. Medellín, 2003.

La otra compañía subordinada de INVERSURA es la Compañía Suramericana de Capitalización S.A. está en proceso de cierre y suspensión de colocación de títulos nuevos de capitalización; en su reemplazo INVERSURA adquiere la Compañía Administradora Suramericana de Inversiones para incursionar en el negocio de

administración de fondos de inversión, logrando ampliar el portafolio de soluciones de ahorro e inversión para el mercado colombiano.

**Figura 42.** Compañía Suramericana de Capitalización S.A., a) Recaudos y rescates; b) Utilidad neta capitalización. (cifras en miles de millones)



La reducción de las tasas de interés ofrecidas por el mercado financiero colombiano ha ocasionado en el negocio de capitalización pérdida de viabilidad, debido al diferencial entre la tasa de interés a la cual la compañía invierte sus dineros y el costo financiero de los títulos. Dado el panorama de las tasas de interés en el mediano y largo plazo no se vislumbra niveles de años anteriores, lo que ocasionaría destrucción de valor para la Compañía y sus accionistas.

Finalmente transcribimos a continuación la Misión, la Visión y los Valores dentro de los cuales está enmarcada la Compañía Suramericana de Seguros S.A.

**MISIÓN:** Somos una sociedad anónima abierta interesada en el progreso de Colombia, dedicada a satisfacer las necesidades de seguros, capitalización y ahorro en el país y en el resto de la comunidad latinoamericana. Nuestro compromiso es ser una compañía orientada al cliente, con un óptimo servicio, mediante la innovación y personalización de los productos, una tecnología de vanguardia, un sólido respaldo y empleados e intermediarios calificados.

**VISION:** Ser la más segura y dinámica garante de tranquilidad y progreso.

## **VALORES**

- Buscamos el bienestar de nuestros clientes, empleados e intermediarios. Obramos con transparencia, ética y rectitud en todos nuestros actos. Proporcionamos igualdad de oportunidades para el desarrollo integral de nuestros empleados e intermediarios y estimulamos el liderazgo, la creatividad, la innovación y la toma de decisiones.
- Respetamos las leyes y cumplimos con nuestras obligaciones.
- Somos leales en las relaciones con la competencia.
- Apoyamos a la comunidad participando en manifestaciones culturales, educativas, cívicas y de preservación del medio ambiente.
- Creemos en la administración participativa y en el trabajo en equipo.

Todas las compañías del negocio asegurador directo de INVERSURA mantienen el esquema de funcionamiento a través de la planeación estratégica y para esto establece una gerencia de planeación. La siguiente es la cadena de valor establecida para la dirección de la organización, dando sustancial énfasis a los clientes mediante el desarrollo de productos, segmentos y canales, comercialización y suscripción de negocios como áreas fundamentales.

**Figura 43.** Cadena de Valor Suramericana de Seguros S.A.



Fuente: Gerencia Planeación Suramericana de Seguros S.A. Cadena de valor actual [en línea] Medellín : Suramericana, 2001 [citado 20 de mayo de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.suramericana.com>

Se observan las actividades de operaciones, evaluación, expedición y reclamaciones seguida y apoyada por una gerencia de relación con el cliente como la ventaja competitiva que por un lado se basa en óptimas economías de escala en la operación del negocio y de otro lado una clara concepción del gerenciamiento de las relaciones con el cliente como pilares estratégicos de conservación y permanencia del liderazgo de la organización.



## 7. METODO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez analizada la caracterización de la economía y el sector asegurador colombianos, reconociendo las diferentes tendencias y variables que afectan el seguro en el mundo, se propone continuar desarrollando la investigación a nivel local con el fin de estructurar las recomendaciones para la compañía objeto de este trabajo, definiendo los tipos de investigación a llevar a cabo:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Danken,1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga.”<sup>38</sup>

Al estudiar el sector asegurador mundial y medir una serie de características que se consideran relevantes y de interés, tales como, tamaños, indicadores, evolución; y describir las diferentes variables principales de la economía, dimensiones, crecimientos, índices; nos permitirá analizar de manera detallada las dimensiones, componentes y elementos que permitan generar ventajas competitivas para destacarse dentro del sector asegurador colombiano.

Al permitirnos integrar las mediciones de cada una de dichas variables para mostrar como se manifiestan y como se relacionan midiéndolos de la manera más precisa posible, nos aportan los elementos fundamentales para aplicar el tipo de investigación descriptivo.

A partir de esta metodología se tomará a la Compañía Suramericana de Seguros S.A. como modelo para desarrollar una propuesta sobre las estrategias a aplicar que permitan el logro de los resultados y afianzar aún más su liderazgo en el mercado colombiano.

Cada idea es explicada de acuerdo al entendimiento y estado propio de las organizaciones donde se realizó la investigación, lo cual adicionalmente tiene un componente estratégico que no puede ser de conocimiento público y es por esto

---

<sup>38</sup> HERNÁNDEZ S., Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos, Baptista Pilar. Metodología de la Investigación. Definición del tipo de investigación a realizar. México : McGraw Hill, 2003. p. 60 – 61.

que la información recogida sólo revela parte de la estrategia aplicada a cada empresa, igualmente sus opiniones dadas sobre los competidores constituyen percepciones que cada competidor tiene sobre los otros, pero de ninguna manera se exponen estudios elaborados por el sector.

Muestra la investigación cómo se abordan las estrategias en las diferentes organizaciones con respuestas de cómo adelantan la dirección de la compañía, sobre lo cual existe poca información por pertenecer de manera exclusiva a cada organización, y la explicación de las variables que caracterizan cada negocio, por estas razones adelanta una investigación del tipo descriptivo determinando tendencias, estilos gerenciales que apuntan a la consecución de unos resultados y alcanzar indicadores determinados por las organizaciones de manera particular.

Luego se desarrolla en determinadas áreas del estudio un tipo de investigación de carácter exploratorio, teniendo en cuenta que: “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.”

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Danke, 1986).<sup>39</sup>

Al tratarse de recolectar información basada en las estrategias seguidas por las compañías aseguradoras mediante entrevistas en profundidad con ejecutivos de alto nivel en las organizaciones y que puedan aportar ideas sobre la orientación que le están dando a las diferentes organizaciones, se tratan aspectos o factores que sólo pertenecen a una organización en particular, que si bien es cierto se basan en pensamientos administrativos, su aplicación es singular de acuerdo a los lineamientos estratégicos de cada compañía y que no constituyen de manera alguna preceptos de carácter universal, porque cada empresa es orientada según el pensamiento y condiciones singulares. Las estrategias son propias de cada empresa y constituyen información confidencial que no se da a conocer al público en general.

---

<sup>39</sup> Ibid., p. 58- 59.

## 8. INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se desarrollaron los siguientes instrumentos que permitan realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de la Compañía Suramericana de Seguros S.A.:

- Análisis del Medio Ambiente.
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE.
- Análisis de la Situación y Atractividad del Sector Industrial – Aplicado a cada una de las Cinco Fuerzas de Michael Porter..
- Matriz de Perfil Competitivo – Instrumento aplicado a las compañías aseguradoras Seguros Bolívar S.A., Liberty Seguros S.A., Colseguros, Suramericana de Seguros S.A. mediante cuestionario.
- Análisis Interno de la Organización Compañía Suramericana de Seguros S.A.
- Matriz de Análisis Interno EFI.
- Propuesta de la Cadena de Valor.
- Matriz DOFA – Las estrategias FO, Agresivas o competitivas, las estrategias DO, de desarrollo, las estrategias FA, de mantenimiento o defensivas y las estrategias DA, también defensivas.

**Medida y ponderación de los Factores Claves de Éxito.** Existen factores y características de las organizaciones con alto grado de dificultad para ser medidos, pero representan una fortaleza en el sentido de que la competencia no posee dichas cualidades; o teniéndolas constituyen una debilidad de los competidores, al momento de cuantificarse se basa la dirección de la Compañía en la intuición y el buen sentido común, si bien es cierto, al basarse sólo en aspectos cualitativos representa un análisis incompleto, pero se han determinado los siguientes factores como principales para elaborar la matriz de Perfil Competitivo (MPC), los cuales fueron validados por altos directivos de las organizaciones donde se aplicará el cuestionario de evaluación y estudios:

“La competitividad es un indicador que mide o cuantifica la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales.”

En las empresas las fortalezas se definen en la medida que los competidores no posean las condiciones que tiene mi empresa, se es competitivo cuando es difícil

que los competidores alcancen mi nivel de desempeño, atributo o liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, según Michael Porter.

**Costos:** Destaca la fabricación de productos o prestación de servicios a un costo por unidad más bajo para consumidores que son sensibles al precio. En el sector asegurador lo que representa una ventaja competitiva basada en costos, es la sostenibilidad que alcance una compañía en mantener el menor porcentaje de gastos sobre ventas totales. La real ventaja competitiva se traduce en mantener un margen de utilidad mejor que los competidores, garantizando una política de más bajos precios sostenibles en el tiempo.<sup>40</sup>

Se trata de mantener precios más bajos, nivel de costos sobre ventas mejor que los competidores principales y así ganar participación en el mercado y ventas manteniendo un mayor margen de utilidad que haga atractivo el sector asegurador para la inversión.

Consiste en comparar los costos de una compañía actividad por actividad con los de los rivales clave y descubrir qué actividades internas son fuente de una ventaja o desventaja. La posición de costos relativa de una compañía compara los costos totales de sus actividades al hacer negocios, con los costos totales de las actividades que representan sus rivales.<sup>41</sup>

**Flexibilidad:** Es la rapidez que muestra una compañía para sacar nuevos productos o servicios, al igual que la capacidad que tiene para responder de manera positiva y favorable a los cambios del entorno, tecnológicos, mercado, jurídicos y sociales.

Al ser más flexible tiene la capacidad de diseñar, copiar y lanzar nuevos planes de seguros, siempre y cuando se tenga la tecnología apropiada. Se mide como la rata de desarrollo de nuevos productos en un período de tiempo, lo mismo, como la rata de desarrollar nuevos servicios, novedosos y rentables.

**Calidad:** La calidad es un factor que presenta dificultad de medición, se basa fundamentalmente en percepciones del consumidor, pero el elemento que

---

<sup>40</sup> FRED, R. David . Estrategias Genéricas de Michael Porter. México : Prentice Hall, 2003. p.175.

<sup>41</sup> THOMPSON, Administración Estratégica, Op. cit., p. 131

PORTER, Ser Competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones, Op. cit., p. 45.

garantiza la medición de este factor en los servicios es cuantificar los tiempos de los procesos y el nivel de satisfacción de los clientes.

**Riesgo de Mercado:** Dependencia que tiene una compañía de un producto, línea o canal. Se mide como el grado de concentración de sus ingresos en un producto, línea o intermediario, para el caso del sector asegurador.

La ventaja competitiva es la mezcla adecuada y rentable de líneas, productos o servicios y que mantengan a la compañía en posiciones de liderazgo en el sector.

**Crecimiento Sostenido:** Lo representa la posición de marca en la medida en que sea sostenible en el tiempo. El cliente está dispuesto a pagar un mayor precio por la percepción de obtener mayores ventajas y beneficios, esto representa una ventaja competitiva, mediante un crecimiento en ventas sostenido en el tiempo y a su vez, representa la apreciación que tiene los clientes por la marca.

**Enfoque:** Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los clientes tienen preferencias o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado. El éxito de una estrategia de enfoque depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes.

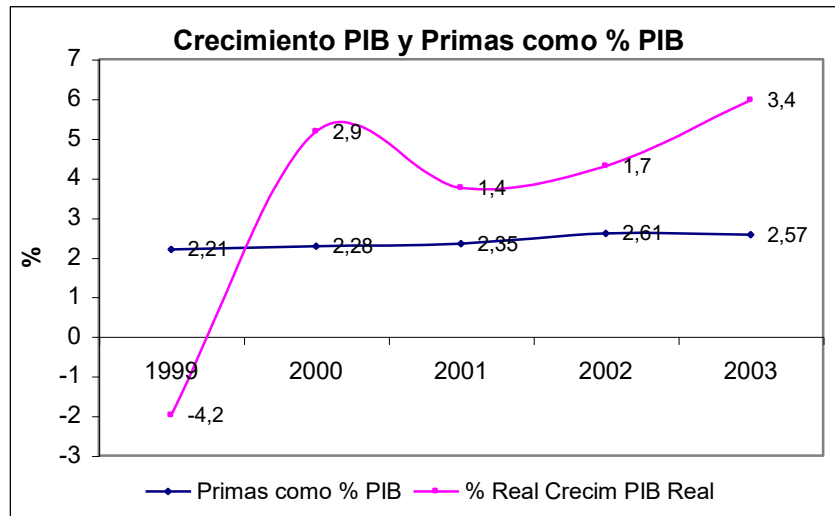
- ¿Cuáles son las características económicas dominantes de la industria?
- Tamaño de mercado PIB Nacional y Primas como % del PIB

Se observa el comportamiento del crecimiento económico que pasa de  $-4.2\%$  en el año 1.999 con fluctuaciones en diferentes años, para lograr el  $3.4\%$  para el año 2003, pero el crecimiento de las primas emitidas del sector asegurador aumentan del  $2.21\%$  del PIB para el año 1.999 al  $2.57\%$  del PIB para el año 2003.

Si bien los ciclos económicos afectan sustancialmente el desarrollo del sector asegurador, las variaciones en el ritmo de crecimiento de la economía, la inestabilidad macroeconómica, la pérdida de poder de compra de la población, el ingreso per cápita, la falta de estrategias consistentes por parte de algunas compañías del sector, originan distorsiones entre el crecimiento del PIB y el crecimiento de las primas emitidas como porcentaje del PIB.

Adicionalmente las estrategias de penetración en el mercado del seguro se comportan con resultados en el largo plazo. El mercado colombiano, no es la excepción, se desarrolla fundamentado en estrategias de “guerras” de precios y sólo se observan algunos competidores basando su desarrollo en estrategias de penetración de mercado basadas en el servicio y la reducción de costos de administración y ventas (ver figura 44)

**Figura 44.** Crecimiento PIB y Primas como % PIB



- Alcance de la rivalidad competitiva local, regional, nacional, internacional.

Negociación del reaseguro, reaseguro propio.  
 Capacidad de absorción.  
 Publicidad.  
 Áreas de soporte publicidad, reaseguro.  
 Economías de escala.

### Cuadro 18. Las más grandes del Sector Seguros

<b><i>Primas Emitidas</i></b>	<b>Dic-2002</b>	<b>Dic-2003</b>	<b>Variación</b>	<b>Participación Dic-2003</b>
<b>1 SURAMERICANA</b>	<b>821.087</b>	<b>906.191</b>	<b>10,4%</b>	<b>16%</b>
2 COLSEGUROS	557.332	561.058	0,7%	10%
3 BOLIVAR	456.381	518.633	13,6%	9%
4 LIBERTY	371.155	461.329	24,3%	8%
5 LA PREVISORA	428.869	441.468	2,9%	8%
6 COLPATRIA	367.368	365.128	-0,6%	6%
7 DELESTADO	276.491	298.436	7,9%	5%
8 ROYAL SUN ALLIANCE	239.308	280.584	17,2%	5%
OTRAS COMPAÑÍAS (23)	1.807.644	1.916.298	6,0%	33%
<b>SURAMERICANA + SURATEP</b>	<b>921.666</b>	<b>1.017.382</b>	<b>10,4%</b>	<b>18%</b>
<b>MERCADO</b>	<b>5.325.635</b>	<b>5.749.125</b>	<b>8,0%</b>	<b>100%</b>

(Millones de Pesos Colombianos)

Fuente: Fasecolda Informe sobre volumen de primas del sector asegurador colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>.

La capacidad de negociación del reaseguro ha tenido una evolución marcada por el desarrollo de coberturas ofrecidas por los inversionistas de seguro directo que a su vez, apalancan sus capacidades con las coberturas y sistemas establecidos en otros mercados y países, aumentando la capacidad de atomización de los riesgos y por ser coberturas adquiridas directamente, colocan en desventaja a aquellas compañías que están obligadas a salir al mercado mundial a demandar coberturas a mayores costos y con diferentes restricciones.

Por ser un sector concentrado en ocho compañías con el 67 % del mercado, las coloca, a las más grandes, en ventaja competitiva por la capacidad desarrollada de absorción de costos para funcionamiento, economías de escala, adquisición de nuevas tecnologías, publicidad y poder negociador frente a los reaseguradores y frente a los clientes.

Se ha venido gestando en la última década un fenómeno de desinversión de los grandes grupos económicos hacia el sector asegurador, siendo la excepción el GEA quien mantiene la mayoría de la propiedad en compañías líderes de los

sectores seguros y seguridad social. El resto del mercado se ha abierto a los inversionistas institucionales extranjeros y esto originó cambios sustanciales en el sector asegurador local.

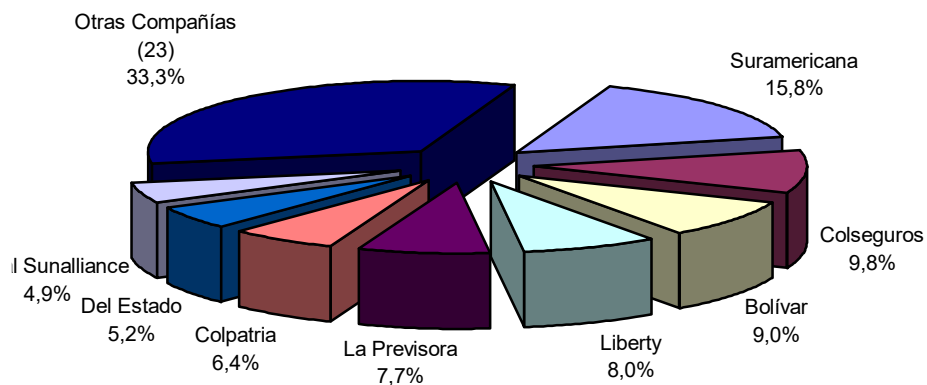
- Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de los negocios (desarrollo temprano, crecimiento y arranque rápidos, madurez temprana, madurez, saturación y estancamiento, declinación) Boston Consulting Group.

Por la evolución del sector y el ingreso en la última década de inversionistas extranjeros al mercado local, adicional a la baja penetración de seguros en la economía colombiana, se observa un mercado en crecimiento, mostrando señales de crecimiento y arranque rápidos en seguros provisionales y automóviles, con pequeñas señales de desarrollo en soluciones de seguros grupales y un vertiginoso avance en nuevas gamas de servicios asociados a los productos (ramos) tradicionales, ejemplo, automóviles y valores agregados de atención en el lugar del accidente, asistencia automovilística y jurídica.

En los ramos de salud, amplias gamas de servicios en las diferentes redes médicas o mediante la implantación de servicios a través de instituciones propias o socios estratégicos.

- Número de rivales y su tamaño relativo, es decir, ¿La industria ésta fragmentada en muchas cías pequeñas, o concentrada y dominada por unas pocas empresas de altos volúmenes de primas?.

**Figura 45.** Participación en el mercado Colombiano



Fuente: Fasecolda 2003 Participación por compañías Sector asegurador colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 12 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>



Como se observa, en el mercado colombiano están establecidas 31 compañías aseguradoras ofreciendo una amplia gama de líneas de seguros; pero algunas especializadas en ciertos riesgos (ramos).

Las cinco (5) compañías aseguradoras más grandes en volumen de primas emitidas poseen el 50.4% del total del mercado colombiano, lo que hace un sector caracterizado por la concentración, mientras que las tres (3) compañías siguientes poseen el 16.5 % de las primas generadas por el mercado asegurador, y se atomizan estas participaciones en 23 compañías con el 33.3% de participación, lo que convierte el sector, por un lado con un alto nivel de concentración y de otro, completamente fragmentado en pequeñas compañías.

- Número de compradores y sus tamaños relativos. Población económicamente activa.

Según las estadísticas publicadas por el DANE en sus documentos técnicos sobre mercado laboral para el segundo trimestre de 2004 en Colombia hay 33.376.236 personas en edad de trabajar (PET) que constituye la presión de la oferta laboral por más trabajo. Mientras que el desempleo se situó en igual período en el 15.5%, además se considera el nivel de ocupación informal. Cifras que afectan directamente la capacidad de compra de la población colombiana si se tiene en cuenta que los seguros constituyen un producto secundario dentro de la canasta familiar de los hogares colombianos. La población colombiana económicamente inactiva (PEI) ascendió para el mismo período a 13.177.391 de personas colocando la cifra de población económicamente activa (PEA) en 20.198.845 de los cuales en el sector rural se encuentran 5210893 personas y en el área urbana 14.987.952 personas.

De 20.198.845 personas económicamente activas (PEA) se registran 17.344.296 personas ocupadas y 2854549 personas desocupadas y a su vez de los ocupados 12.667.429 se encuentran en las áreas urbanas y 4676867 se encuentran en las áreas rurales.

Del total de la población económicamente activa 11.538.640 corresponde a hombres y 8.660.205 corresponde a mujeres, entonces potencialmente existen en el país 17.344.296 de todos los estratos socioeconómicos y de diferentes niveles de ingresos.

Los niveles de ingresos mensuales de la población colombiana, se muestran en el cuadro 19, así:

**Cuadro 19.** Total hogares por niveles de ingreso mensual

<b>Niveles de ingreso mensual de la unidad de gasto</b>	<b>Total hogares</b>
Total 23 ciudades	3.604.775
Menos de \$98.000	115.714
De \$98.000 a \$197.399	622.407
De \$197.400 a \$296.099	727.178
De \$296.100 a \$394.799	562.100
De \$394.800 a \$493.499	379.210
De \$493.500 a \$592.199	257.084
De \$592.200 a \$690.899	188.354
De \$690.900 a \$789.599	131.481
De \$789.600 a \$888.299	89.349
De \$888.300 a \$986.999	73.464
De \$987.000 a \$1.480.499	211.207
De \$1.480.500 y más	209.033
Sin información de monto	38.194

Fuente: DANE. Rangos de ingresos hogares colombianos. Bogota : DANE, 2004.

- Si los rivales en la industria experimentan una integración hacia atrás y/o hacia delante y en que grado.

Se observa en el sector una tendencia hacia las figuras del outsourcing en actividades de soporte, mantenimiento de plataforma tecnológica, servicios generales, atención de siniestros, suministros de insumos en general.

En pocos casos, se experimenta una integración hacia adelante en servicios de atención de reclamaciones en automóviles y la prestación de valores agregados en los ramos de automóviles, a través de adquisiciones de compañías de asistencia que pasan a ser propiedad de las aseguradoras.

Otros casos de integración hacia adelante se presentan en la adquisición de compañías prestadoras de servicios de salud por parte de aseguradoras para asegurar mayor rentabilidad y calidad en los servicios de médicos de las pólizas de salud.

Se da también una integración hacia atrás, mediante el montaje de firmas dedicadas a las inspecciones de riesgos y atención de reclamaciones con personal especializado y perteneciente a las compañías adquiridas total o parcialmente por las aseguradoras.

La creación de instituciones dedicadas al desarrollo e investigaciones sobre el campo automotriz, reparaciones y de otro lado, la creación de compañías dedicadas a la investigación que permita la disminución del nivel de fraude en el sector son ejemplos exitosos de integración hacia delante en el sector asegurador colombiano, aún en asocio de compañías que son competencia en el mercado, pero socias en la dirección y financiación de estas firmas.

- Tipos de canales de distribución utilizados para tener acceso a los consumidores. (Suiza de Reaseguros- canal tradicional: agentes-agencias-corredores; Bancaseguros; Internet; Grandes Superficies). (ver el siguiente cuadro)

**Cuadro 20.** Canales de distribución

<b>Tradicional</b>	<b>Directos</b>	<b>Nuevos canales</b>
Corredor Agente Representante	Telemarketing Mailing Internet - Concesionarios de automoviles - Gasolineras - Agencia de viaje Empleadores	Bancos Cadenas de grandes tiendas Comercios minoristas
85%	2%	13%

Se observa en la gráfica el predominio de los canales tradicionales conformados por corredores, agencias, agentes dependientes, agentes independientes. Como se observa en el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se destaca la lenta velocidad de evolución de los canales “alternos”, es decir, Internet, Bancaseguros, Telemarketing y otros.

- El ritmo del cambio tecnológico, tanto en la innovación del proceso de producción como en la introducción de nuevos productos.

El ritmo de cambio de las tecnologías de información es muy rápido, pero es un cambio basado fundamentalmente en la capacidad y eficiencia del software disponible, al igual que la integración de tecnologías de ubicación satelital, telecomunicaciones que favorecen a aquellas compañías que posean la capacidad financiera y de absorción de costos e inversiones para acceder a éstas.

El diseño e introducción de nuevos productos es de ritmo lento; entre otras razones, porque el mercado colombiano aún carece de preparación para similar productos con cierto grado de sofisticación y diseñados para niveles altos de ingresos. En lo que percibe una mayor velocidad es en el ritmo para la implementación de servicios o valores agregados con el ánimo de mantener las aseguradoras los clientes actuales, dada la fuerte competencia de precios en ramos que garantizan un porcentaje alto de participación en el total de las carteras de las aseguradoras, ejemplo, automóviles, servicios médicos y de salud.

- Si los productos o servicios de las empresas rivales están muy diferenciados, poco diferenciados o son esencialmente idénticos.

Se presenta un bajo nivel de diferenciación entre los productos ofrecidos, de un lado los grandes riesgos industriales se aseguran bajo condiciones diseñadas y establecidas por reaseguradores internacionales que en la práctica imponen las condiciones al mercado local. Por el lado de los negocios individuales y personales el grado de diferenciación se presenta es en los servicios agregados, oportunidad, agilidad, servicios adicionales, pero en esencia en la estructura de las coberturas y condiciones básicamente son iguales en todas las aseguradoras; en esta línea de negocios el nivel de innovación es bajo.

- Si las compañías pueden lograr economías de escala en compras, fabricación, transporte, mercadotecnia o publicidad.

Las economías de escala constituyen una de las más importantes fuentes de ventajas en costos y lo están logrando las compañías de mayor participación en volumen de primas emitidas, en áreas de expedición de pólizas, publicidad, operaciones, atención de reclamaciones y capacidad desarrollada de negociación frente a proveedores de servicios entregados como valor agregado a los clientes.

- Si ciertas características de la industria se caracterizan por los poderosos efectos de aprendizaje y experiencia (por ejemplo la experiencia de “aprender haciendo las cosas”), de manera que el precio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción acumulada.

Las compañías de visión global están enfocadas a fortalecer el aprendizaje mediante la retención del mejor talento humano; por tratarse del sector asegurador un negocio muy particular, la implementación de nuevas tecnologías y estrategias se hace bajo la base de las condiciones particulares de cada aseguradora, y es por esto que se ven herramientas de trabajo con tecnología universal pero adecuada al perfil de cartera y negocios de cada organización.

- Si los elevados índices de utilización de la capacidad son decisivos para el logro de la eficiencia de producción a bajo costo.

Es de trascendental importancia mantener una capacidad instalada sobredimensionada dadas las diferentes especificaciones y características de todas las líneas de productos que ofrecen las aseguradoras, como es lo común en Colombia, al igual que se trata de líneas claramente diferenciadas por el volumen de primas y tamaño de las operaciones, como del grado de exposición del patrimonio de la aseguradora, la capacidad de las operaciones es de vital importancia en el desarrollo de la estrategia.

- Requerimientos de capital y facilidad de ingreso y salida.

Los requerimientos de capital para el ingreso al mercado asegurador, aunque por legislación existen unos límites mínimos, el capital que posea el inversionista es determinante para su capacidad de asumir riesgos de la industria aseguradora, es decir a mayor capacidad patrimonial mayor capacidad de asunción de riesgos y mayor respaldo frente a los reaseguradores y al público en general, sobre todo en planes de vida individual por tratarse de un negocio de largo plazo y donde la solidez es un factor crítico de permanencia para las aseguradoras.

Adicionalmente la estructuración de los canales de distribución, no solamente requiere mucho tiempo en consolidarse, sino grandes inversiones de dinero con un tiempo de recuperación muy extenso, esto constituye una importante barrera de entrada; es por esto que la manera más adecuada de llegar a ser protagonista en el mercado asegurador, se realiza a través de la adquisición de compañías ya establecidas, que lógicamente según su tamaño determina las necesidades de capital y así alcanzar mayor participación de mercado.

## 9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 9.1 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ EFE

**Cuadro 21.** Matriz EFE, Evaluación del Factor Externo

<b>ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO</b>								
FACTOR: Analice la tendencia actual y futura	ACTUAL				FUTURA			
	MM	M	B	MB	1	2	3	4
<b>ECONÓMICO</b>								
• Cambio a economía de servicio		X					X	
• Disponibilidad de crédito			X				X	
• Poder adquisitivo		X			X			
• Propensión a consumir		X					X	
• Tasas de interés			X				X	
• Tasa de inflación			X				X	
• Tasa devaluación			X				X	
• Déficit presupuestal del gobierno		X			X			
• Tendencia del Producto interno bruto				X				X
• Tendencia del desempleo		X			X			
• Situación económica de países con relaciones Comerciales.		X					X	
• Factores de importación / exportación			X				X	
• Fluctuaciones en precios		X			X			
• Políticas monetarias			X				X	
• Políticas fiscales		X			X			
• Tasas de impuestos			X				X	
• Políticas de grupos económicos			X				X	
• Tratados comerciales y económicos		X			X			
• Infraestructura vial y Tráfico		X					X	
<b>SOCIAL</b>								
• Tasa de crecimiento demográfico			X				X	
• Promedio Esperanza de Vida			X				X	
• Cambios de la Población Según Edad			X				X	
• Programas de seguridad social		X			X			
• ingreso Per-cápita		X			X			
• Ingreso disponible promedio		X			X			
• Actitud de las personas hacia las empresas			X				X	
• Confianza en el gobierno				X				X
• Actitudes hacia el gobierno			X				X	
• Actitudes hacia el trabajo			X				X	
• Hábitos de compra			X				X	
• Preocupaciones éticas con respecto al producto		X			X			
• Actitudes hacia la inversión			X				X	
• Actitudes discriminatorias			X				X	
• Nivel educativo promedio		X			X			
• Regulaciones gubernamentales			X				X	
• Actitud con relación a la calidad de productos			X				X	
• Actitud con respecto al servicio			X				X	
• Actitud hacia los extranjeros			X				X	
• Tasa de Muertes por Año		X					X	
• Control ambiental		X			X			
• Responsabilidad social		X			X			

ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO								
FACTOR	ACTUAL				FUTURA			
	MM	M	B	MB	1	2	3	4
<b>POLÍTICO</b>								
• Regulaciones o derogatorias gubernamentales			X				X	
• Cambio en leyes tributarias			X				X	
• Número y gravedad de protestas antigubernamentales			X				X	
• Cambio en leyes sobre patentes			X				X	
• Leyes de protección ambiental			X				X	
• Niveles de subsidios gubernamentales		X			X			
• Legislación antimonopolística			X				X	
• Relaciones políticas con países vecinos		X			X			
• Relaciones políticas internacionales			X				X	
• Leyes nacionales o locales especiales			X				X	
• Actividades de "lobbying" político			X				X	
• Mercado laboral a nivel mundial		X			X			
• Ubicación y gravedad de actividades terroristas		X			X			
• Elecciones a nivel nacional o local			X				X	
• Regulación política de precios			X				X	
• Impuestos y reformas tributarias		X			X			
• Leyes anticorrupción	X				X			
• Confianza en el Gobierno			X				X	
<b>TECNOLÓGICO</b>								
• Disponibilidad de tecnología propia vs. externa				X				X
• Tecnología disponible a precio asequible		X			X			
• Evolución de la tecnología de proceso				X				X
• Necesidad de capital para cambios tecnológicos		X			X			
• Desarrollo de tecnología de productos sustitutos			X				X	
• Tecnología disponible utilizable en otras aplicaciones			X				X	
• Innovación tecnológica			X				X	

MM : Muy Malo.  
M : Malo.  
B : Bueno.  
MB : Muy Bueno.  
1 : Debilidad principal.  
2 : Debilidad menor.  
3 : Fortaleza menor.  
4 : Fortaleza principal.



**Cuadro 22. Resultados de la matriz EFE**

ANÁLISIS EFE	ACTUAL				FUTURA				OPORTUNIDAD				AMENAZA				TAMAÑO GRADO				POND	POND%		
									Baja	Moderada	Positiva	Excelente	Baja	Moderada	Negativa	Catastrófica	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto				
									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
FACTORES	MM	M	B	MB	1	2	3	4	EFFECTOS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	POND	POND%	
• Poder adquisitivo		X				X			Sensibilidad en la Demanda							X				X			9	0,0462
• Tasas de interés			X				X		Rendimientos Financieros y Precios Acciones		X						X						4	0,0205
• Tendencia del Producto interno bruto				X				X	Consumo del Sector y la Penetración			X								X			9	0,0462
• Tendencia del desempleo		X				X			Incide en la Demanda						X					X			9	0,0462
• Tasas de impuestos			X				X		Utilidades		X						X						4	0,0205
• Infraestructura vial y Tráfico		X					X		Incremento de Siniestralidad						X					X			9	0,0462
• Tasa devaluación / Reevaluación			X				X		Costos de Reaseguro						X				X				6	0,0308
• Tasa de crecimiento demográfico			X				X		Penetración			X								X			9	0,0462
• Promedio Esperanza de Vida			X				X		Siniestralidad y Primas			X								X			9	0,0462
• Cambios de la Población Según Edad			X				X		Productos / Pensiones / Retiro		X								X				9	0,0462
• Ingreso Per-cápita		X				X			Consumo y Crecimiento			X								X			4	0,0205
• Hábitos de compra			X				X		Nuevos Productos		X									X			4	0,0205
• Actitud con respecto al servicio			X				X		Ventaja Competitiva / Tecnología y Procesos				X								X		16	0,0821
• Tasa de Muertes por Año		X					X		Siniestralidad						X					X			9	0,0462
• Regulaciones o derogatorias gubernamentales			X				X		Reservas / Utilidades					X						X			4	0,0205
• Cambio en leyes tributarias			X				X		Incertidumbre					X						X			4	0,0205
• Relaciones políticas con países vecinos		X				X							X										1	0,0051
• Ubicación y gravedad de actividades terroristas		X				X			Mayores Costos Reaseguro						X						X		12	0,0615
• Confianza en el Gobierno			X				X					X									X		16	0,0821
• Disponibilidad de tecnología propia vs. externa				X			X		Ventaja Competitiva			X								X			9	0,0462
• Tecnología disponible a precio asequible		X				X			Eficiencia y Servicio			X								X			9	0,0462
• Evolución de la tecnología de proceso				X			X		Economía de Escala			X								X			9	0,0462
• Necesidad de capital para cambios tecnológicos		X				X			Ventaja Competitiva						X					X			9	0,0462
• Innovación tecnológica			X				X		Ventaja Competitiva			X									X		12	0,0615

FACTORES	EFECTOS	POND	POND%	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
• Poder adquisitivo	Sensibilidad en la Demanda	9	0,0462	2	0,09231
• Tasas de interés	Rendimientos Financieros y Precios Acciones	4	0,0205	3	0,06154
• Tendencia del Producto interno bruto	Consumo del Sector y la Penetración	9	0,0462	4	0,18462
• Tendencia del desempleo	Incide en la Demanda	9	0,0462	2	0,09231
• Tasas de impuestos	Utilidades	4	0,0205	3	0,06154
• Infraestructura vial y Tráfico	Incremento de Siniestralidad	9	0,0462	3	0,13846
• Tasa devaluación / Revaluación	Costos de Reaseguro	6	0,0308	3	0,09231
					0,00000
• Tasa de crecimiento demográfico	Penetración	9	0,0462	3	0,13846
• Promedio Esperanza de Vida	Siniestralidad y Primas	9	0,0462	3	0,13846
• Cambios de la Población Según Edad	Productos / Pensiones / Retiro	9	0,0462	3	0,13846
• Ingreso Per-cápita	Consumo y Crecimiento	4	0,0205	2	0,04103
• Hábitos de compra	Nuevos Productos	4	0,0205	3	0,06154
• Actitud con respecto al servicio	Ventaja Competitiva / Tecnología y Procesos	16	0,0821	3	0,24615
• Tasa de Muertes por Año	Siniestralidad	9	0,0462	3	0,13846
					0,00000
• Regulaciones o derogatorias gubernamentales	Reservas / Utilidades	4	0,0205	3	0,06154
• Cambio en leyes tributarias	Incertidumbre	4	0,0205	3	0,06154
• Relaciones políticas con países vecinos		1	0,0051	2	0,01026
• Ubicación y gravedad de actividades terroristas	Mayores Costos Reaseguro	12	0,0615	2	0,12308
• Confianza en el Gobierno		16	0,0821	3	0,24615
					0,00000
• Disponibilidad de tecnología propia vs. externa	Ventaja Competitiva	9	0,0462	4	0,18462
• Tecnología disponible a precio asequible	Eficiencia y Servicio	9	0,0462	2	0,09231
• Evolución de la tecnología de proceso	Economía de Escala	9	0,0462	4	0,18462
• Necesidad de capital para cambios tecnológicos	Ventaja Competitiva	9	0,0462	2	0,09231
• Innovación tecnológica	Ventaja Competitiva	12	0,0615	3	0,18462

**9.1.1 Análisis de los resultados de la matriz EFE.** Para realizar el análisis se tabulan los resultados correspondientes a la situación actual de cada uno de los factores y la prospectiva futura de cada factor, lo que origina unos efectos, para luego establecer si constituyen oportunidad o amenaza con el grado de afectación en la industria y esto arroja un factor ponderado en % que determina la incidencia en el desarrollo de la compañía.

La baja penetración de los seguros en el mercado colombiano constituye la mayor oportunidad futura para la Compañía Suramericana de Seguros S.A.

La composición de la población colombiana por edades, mayor número de habitantes en edades jóvenes, la mayor esperanza de vida, el promisorio mercado de seguros previsionales y pensionales son elementos que ofrecen una oportunidad de desarrollo gigantesco y se percibe esta organización con la visión y las herramientas para enfrentar el futuro con grandes perspectivas de liderazgo en el mercado.

La calificación de 2.8667 está algo por encima del promedio, el mercado colombiano presenta particularidades que colocan al sector asegurador en posiciones delicadas, la confianza en el gobierno, contrarrestada por la baja confianza en las instituciones.

La permanente exposición al terrorismo hace del costo del reaseguro una variable que incide desfavorablemente en el desarrollo del negocio.

La firma de los tratados de libre comercio TLC con los EEUU presenta el ingreso de mayores competidores al mercado; dada la pequeña contribución del mercado latinoamericano y concretamente el colombiano al total de primas del mundo, lo coloca en una posición de vulnerabilidad que sólo con las ventajas, ya mencionadas y analizadas en otros instrumentos, le permitirá extraer oportunidades de las condiciones en que finalmente sea firmado el TLC.

El proyecto de ley que cursa en el Congreso de la República sobre el régimen de inversión de las reservas de las compañías de seguros puede afectar abiertamente los resultados financieros que compensan las altas tasas de siniestralidad en algunos ramos.

El ingreso de inversionistas internacionales a adquirir la propiedad de compañías locales representa amenazas para aquellas compañías que sólo están en el país, entonces las economías de escala, la capacidad de absorción de mayores riesgos, la subvención de la operación para así poder penetrar en el mercado, es una

amenaza que hay que tener siempre en el cálculo de la dirección empresarial de las organizaciones.

## 9.2 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DEL SECTOR INDUSTRIAL – CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER.

**Cuadro 23.** Resultados Cinco fuerzas Michael Porter

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ATRACTIVIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL							
Factores Estratégicos		1	2	3	4	5	
<u>Barreras de ingreso</u>							
- Economías de escala	Pequeña				X		Altas
- Tipo de Producto	Estándar	X					Diferenciado
- Requisitos de capital	Bajos				X		Altos
- Costos asociados por cambio de proveedor	Bajos		X				Altos
- Acceso a canales de distribución	Bajos			X			Altos
- Desventajas en costos por:							
- Tecnología de producción patentada	No	X					si
- Acceso a materias primas	Amplio		X				Difícil
- Acceso a tecnología	Fácil			X			Restringida
- Subsidios gubernamentales	No existe	X					Existe
- Curva de aprendizaje y experiencia	Fácil					X	Difícil
- Identificación de marca	Baja					X	Alta
- Rentabilidad relativa	Alta	X					Baja
- Cambios tecnológicos ( en procesos)	Lentos					X	Rápidos
- Grado de integración en el sector	Bajo			X			Alto
- Innovación de productos	Lento	X					Rápida
- Innovaciones en marketing	Lento			X			Rápida
- Atención del mercado por el sector industrial	Deficiente					X	Excelente
- Reacción esperada en el sector industrial	Pocas					X	Muchas
		5	4	12	8	25	54
AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES		Promedio					
		3.00		ALTA		BAJA	
- Disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos.		Alta				X Baja	
- Costos por cambio de proveedor para clientes		Bajo		X		Alto	
Relación precios/ desempeño del sustituto		Alto				X Bajo	
Factores que motivan la sustitución		muchas				X Pocas	
Propensión de clientes al cambio		Alta				X Bajo	
Agresividad de los generadores del sustituto		Grande				X Pequeño	
		0		0		3 20 23	
AMENAZA DE PRODUCTOS		Promedio					
SUSTITUTOS		3,83		ALTA			

ANALISIS DE LA SITUACIÓN Y ATRACTIVIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL							
Factores Estratégicos		1	2	3	4	5	
- Concentración de clientes	Alta		X				Baja
- Volumen de compra de los clientes con relación a ventas del proveedor	Alto		X				Bajo
- Tipo de producto	Estándar			X			Diferenciado
- Costo por cambio de proveedor para cliente	Bajo			X			Alto
- Utilidades del cliente	Bajas				X		Altas
- importancia de calidad del producto para cliente	Alta				X		Baja
- Disponibilidad de información por parte del cliente de costos y demanda del proveed.	Mucha				X		Poca
- Amenaza de integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Baja
- Amenaza de integración hacia adelante	Baja		X				Alta
- Identificación de marca	Baja					X	Alta
- Disponibilidad de sustitutos	Existe				X		No existe
- Necesidad del producto para el cliente	Alta					X	Baja
<b>PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES</b>	Promedio 3,50		6	6	20	10	42 BAJO
- Número de proveedores importantes	Pocos				X		muchos
- Relación # de proveedores a # de clientes	Baja				X		Alta
- Existencia de productos sustitutos	No existe		X				Existe
Importancia del sector para el proveedor	Baja					X	Alta
Impacto de producto del proveedor							
En el desempeño del cliente,	Alto			X			Bajo
Tipo de producto del proveedor	Diferenc.		X				Estándar
Costos de cambio de proveedor para clientes	Alto			X			Bajo
Amenaza de integración del proveedor hacia adelante	Alta						Baja
Amenaza de integración hacia atrás.	Baja		X				Alta
Utilidades generadas para los proveedores	Pequeñas				X		Grandes
Disponibilidad de información para proveedor	Alta				X		Baja
- Alternativas de venta para el proveedor	Muchas			X			Pocas
<b>PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>	Promedio 3,00		6	9	16	5	36 BAJO

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ATRACTIVIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL								
Factores Estratégicos			1	2	3	4	5	
- Número de competidores	Muchos		X					
- Existencia competidores importantes o líderes	No						X	
- Crecimiento del sector	Bajo				X			
- Proporción costos fijos/valor agregado	Alto		X					
- Tipo de producto	Estándar				X			
- Exceso de capacidad instalada	si		X					
- Barreras de salida:								
- Especialización de activos	Alta		X					
- Costos fijos de salida	Altos		X					
- Intereses Estratégicos	Muchos		X					
- Barreras emocionales	Muchas				X			
- Restricciones sociales o de gobierno	Existen				X			
- Ciclo de vida del producto	Decad.			X				
- Volumen para alcanzar equilibrio	Grande		X					
- Grado de cubrimiento del mercado	Alto		X					
- Identificación de marca	Baja				X			
- Grado de innovación	Poco		X					
RIVALIDAD ENTRE		Promedio		2	14	3	20	544
COMPETIDORES		2,75	ALTA					BAJA
- Intervención del gobierno	Limitada		X					Positiva
-Protección frente a competidores	Limitada						X	Amplia
- Legislación comercial vigente	Baja						X	Afta
- Consistencia en las políticas	Existe						X	No hay
- Control de precios	Existe		X					No hay
- Control a oferta de producto	Fuerte			X				Débil
- Vigilancia gubernamentales	Import.			X				No
- Papel del gobierno como proveedor	Import.			X				No
- Papel del gobierno como comprador	Alto			X				Bajo
- Poder de negociación de trabajadores	Difícil						X	Fácil
OTROS		Promedio		2	8		20	30
		3.00	DESFAV.					FAVORABLE

**9.2.1. Análisis de resultados de las Cinco Fuerzas.** Las calificaciones obtenidas colocan al descubierto el análisis detallado y juicioso que debe tenerse en la toma de decisiones estratégicas en el sector asegurador.

El grado de concentración del sector asegurador ofrece para los líderes del mercado ventajas competitivas importantes en economías de escala en operaciones, publicidad, planta de personal, negociación con proveedores que representan una barrera de entrada fuerte, esto asociado a los altos requisitos de capital para poder operar en un mercado asumiendo grandes riesgos.

La identificación de marca para la Suramericana acompañado a la adquisición de TI de avanzada la colocan en una posición privilegiada frente a competidores que decidan ingresar a operar en el mercado. (Ver cuadro 21 top of mind).

La calificación de 3.00 / 5.00 es el reflejo, entre otras, de la incidencia que se espera tendrá el Tratado de Libre Comercio TLC que están negociando Colombia, Ecuador y Perú con los Estados Unidos de Norteamérica el cual incidirá en el sector asegurador, es por esto que no obstante tener la Suramericana grandes ventajas, representa una amenaza y es por esto del resultado de la tabulación del análisis.

El nivel de innovación del sector asegurador es bajo, tanto en la implementación de tecnologías como en el desarrollo de productos, en la práctica se observa una estrategia de “seguir al mejor”, pero esto genera estrategias de corto plazo que le restan solidez y consistencia a las organizaciones. Sobresalen algunas organizaciones con una visión de largo plazo, como es el caso de la Compañía Suramericana de Seguros S.A. que muestra una total independencia y solidez en la orientación estratégica.

La respuesta del sector asegurador colombiano frente a los cambios de la economía son lentos y se refleja en la escasa innovación de productos y esquemas de intermediación.

**Cuadro 24. Top of mind**

SEGUROS NO MEDICOS (consolidado año 2004)									
MARCAS	TOP OF MIND MARCA	AWARENESS MARCA	TOP OF MIND PUBLICITARIO	AWARENESS PUBLICITARIO	MARCA FAVORITA	MARCA HABITUAL	MARCA SUSTITUTA	COMPRA DEL ULTIMO MES	INTENCION DE COMPRA
SURAMERICANA	19,10%	83,10%	22,40%	67,10%	19,10%	23,00%	7,10%	10,90%	22,10%
BOLIVAR	10,40%	67,60%	10,20%	37,80%	4,60%	13,20%	5,40%	16,30%	9,50%
COLSEGUROS	9,70%	61,50%	8,60%	31,70%	4,70%	2,40%	5,10%	0,70%	2,40%
COLMEHA	4,60%	43,90%	3,80%	17,90%	2,80%	6,30%	0,90%	5,20%	2,80%
SURATEP	1,70%	40,80%	2,20%	23,10%	1,80%	5,10%	5,50%	13,40%	3,80%
COLPATRIA	3,20%	38,70%	2,80%	17,50%	2,80%	3,20%	2,40%	2,90%	2,00%
COOMEVA	6,10%	38,30%	3,70%	16,50%	2,80%	2,00%	1,70%		2,30%
LA PREVISORA	2,30%	36,20%	1,20%	14,90%	1,20%	1,90%	2,10%	2,60%	0,90%
MAPFRE	1,50%	27,10%	0,70%	11,10%	1,00%	1,90%	2,70%	10,10%	3,00%
AGRICOLA	1,90%	26,90%	1,40%	8,80%	0,90%	4,90%	1,00%	11,90%	5,80%
ESTADO	4,10%	26,10%	2,10%	8,40%	1,70%	5,80%	4,00%	16,30%	6,70%
LIBERTY	1,40%	22,50%	0,90%	8,70%	1,60%	4,40%	0,40%	6,50%	3,10%
LA NACIONAL	0,40%	19,30%	0,10%	4,80%	0,10%	0,10%	0,60%	0,40%	0,10%
ATLAS	0,50%	13,00%	0,10%	2,50%	0,30%				
SKANDIA	0,30%	13,00%	0,00%	4,00%	0,10%	0,20%	1,80%		0,50%
ALLIANZ	0,50%	9,80%	0,20%	3,20%	0,20%	0,60%	0,20%		0,30%
HIINGUIA OTRA		8,80%		10,10%					
ALFA	0,50%	5,90%	0,20%	1,10%	0,10%				
OTROS	0,70%	1,00%	0,20%	0,20%	0,20%	0,70%		0,40%	0,50%
EQUIDAD	0,20%	0,80%	0,10%	0,30%	0,30%	0,70%			0,70%
I.S.S.	0,30%	0,50%	0,20%	0,50%	0,10%	0,30%			
FEHIX		0,40%		0,00%					
HORIZONTE	0,10%	0,40%		0,20%	0,20%				
SOLIDARIA		0,40%			0,10%	1,00%		4,40%	1,00%
DE LIMA	0,10%	0,30%	0,00%	0,10%	0,10%	0,50%			0,20%
GENERALI	0,10%	0,30%	0,10%	0,20%					
CONDOR	0,00%	0,20%							
CONFENALCO	0,10%	0,20%					0,50%		
AURORA S.A.		0,10%		0,00%					
CAJAHAL		0,10%							
CARIBE		0,10%							
COMFANDI		0,10%			0,10%				
CRUZ BLANCA	0,10%	0,10%							
FAMISAHAR		0,10%							
LATINOAMERICANA		0,10%							
REAL SEGUROS		0,10%							
ROYAL	0,00%	0,10%		0,00%					
SALUD TOTAL	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,40%			
SALUDCOOP	0,10%	0,10%	0,00%	0,00%	0,10%	0,20%		0,80%	0,20%
SUSALUD	0,00%	0,10%	0,00%	0,10%	0,00%	0,10%			
ALIANZA		0,00%							
CENTRAL DE SEGUROS	0,00%	0,00%							
COLOMBIANA DE SEG	0,00%	0,00%							
COLSAHITAS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%				
MUNDIAL DE SEGUROS		0,00%			0,00%	0,30%			0,30%
PROTECCION		0,00%		0,00%					
SAHIAANDER		0,00%							
CAMBIO POR OTRO PRODUCTO							4,60%		
CUALQUIERA					10,10%	5,40%	3,40%		10,40%
NO TIENE					9,60%	2,70%	8,80%		

Base de Respondientes: 500

Decidió en el Último Mes:

12,5%

No Recuerda: 29,6%



La calificación de 3.00 manifiesta la amenaza de ingreso nuevos competidores como algo que puede ser controlado su impacto, las experiencias recientes de ingreso de nuevos competidores, tanto en Latinoamérica como en Colombia han demostrado al final del proceso, el fortalecimiento de aquellas compañías con las ventajas competitivas que posee la Compañía analizada.

En variables como canales de distribución, tecnología, imagen de marca, capacidad financiera, curva de aprendizaje, nivel de gastos de operación y participación de mercado se evidencia la barrera que representan estas variables para el ingreso de nuevos protagonistas al mercado local, se ha demostrado que la publicidad por sí sola es insuficiente para alcanzar una penetración importante en el mercado. (Véase Anexo A, Evolución de compañías Colombia 1.995 – 2003).

**Amenaza de productos sustitutos.** Este es un sector muy singular y es un negocio con alto grado de complejidad; por un lado el trasladar los riesgos a una compañía aseguradora requiere de un análisis de ésta más allá de los precios y las primas, el respaldo patrimonial acompañado de la experiencia y la fluidez de las estructuras administrativas para toma de decisiones sobre el pago de riesgos(siniestros) son los aspectos más relevantes al determinar cambiar de compañía aseguradora.

Las compañías de seguros se soportan a su vez en el mercado reasegurador mundial y esto representa un costo, generalmente alto, para que cualquiera sea la pérdida asumida, los patrimonios de las aseguradoras no sufran ningún deterioro, y esto se construye en el largo plazo, con la experiencia y con una concepción ortodoxa del negocio; es por estas razones que tomar la decisión por parte de un asegurado de asumir ciertos riesgos, puede estar colocando el patrimonio de su compañía frente a unos riesgos latentes, que si bien no calcula su impacto, existen con cierto grado de certeza. La reflexión anterior no permite el ingreso de manera fácil de productos sustitutos al mercado, porque se requiere no sólo del conocimiento técnico, sino grandes capitales, que bien podrán utilizar las aseguradoras en sus negocios principales (core bussines).

Los costos asociados al cambio de proveedor son asumidos en la operación de traslado por el intermediario, pero el mayor costo es cambiar de un proveedor con todo el respaldo técnico y actuarial más el conocimiento de los riesgos, ahí están concentrados los costos de cambio de proveedor, que si bien son una expectativa, representan altos costos financieros para los asegurados en la atención y respaldo de una aseguradora cuando ocurra un evento.

En ciertas líneas de productos, ejemplo seguro de automóviles, existe una propensión mayor al cambio de proveedor, pero en líneas como vida individual y salud familiar la propensión es menor. En lo que se refiere a los grandes riesgos industriales la probabilidad de cambio es muy alta, y es aquí donde el respaldo patrimonial y técnico son la columna vertebral de las decisiones.

La calificación obtenida de 3,83 se da más por un cambio de proveedor que por un producto sustituto propiamente.

La modalidad de autoseguro como sustituto, que se refiere a la tarea de analizar y cuantificar los riesgos a los que está expuesto el patrimonio propio y de las empresas calculando el impacto que tenga la ocurrencia de uno o varios eventos y decidir sobre cuáles trasladar, cuáles asumir y cuáles eliminar.

Requiere de aprovisionar los recursos necesarios y administrarlos de manera tal que en la ocurrencia de un evento se asuman las pérdidas buscando que el patrimonio continúe sin ningún deterioro; esta figura es poco utilizada y en el caso que aplica se hace en empresas de cierto gran tamaño y con alto de especialización del manejo financiero de los recursos.

El otro sustituto a los seguros es el llamado esquema de “cautivas”, (Programas de retención de riesgos<sup>42</sup>) que consiste en que el asegurado, por su tamaño y su capacidad financiera, establece un corredor de reaseguro donde participa de su propiedad a través de acciones, y este corredor coloca el negocio en los mercados de reaseguro, participando de las utilidades por concepto de comisiones que dicho corredor de reaseguros perciba; para legalizar el esquema en el mercado local, coloca el negocio a través de compañías nacionales que operan básicamente bajo la figura de “fronting” por lo que percibe unas comisiones, pero básicamente no asume ningún riesgo y participa como intermediario únicamente, esta figura puede considerarse como sustituto de las líneas de productos existentes, tiene cierta relevancia en las compañías grandes o grupos empresariales, pero en el ámbito de negocios individuales no existe como sustituto.

Estos factores son los que mayores barreras de entrada presentan como medidas de protección del sector asegurador, es un negocio que por sus características y condiciones está menos expuesto a la amenaza de productos sustitutos.

---

<sup>42</sup> PORTER, Ser competitivo Nuevas aportaciones y conclusiones, Op.cit, p.45.

**Poder de Negociación de los Clientes.** En Colombia operan 31 compañías de seguros y tenemos un nivel de penetración del seguro de 2.57% del PIB Nacional, esta circunstancia le aporta poder de negociación a los clientes de los grandes negocios empresariales, mientras se considera que le disminuye poder de negociación a los clientes individuales en el sentido del bajo nivel de innovación en productos que caracteriza al sector asegurador, originado por su pequeño tamaño relativo y la baja capacidad de compra de la población colombiana.

La calificación que arroja el estudio de 3.0 evidencia la concentración del sector asegurador en 5 compañías con el 63% de participación de mercado y la alta concentración de clientes empresariales y el número bajo de estos.

Consideramos que el poder de negociación se lo concede la competencia, en el sentido que cada vez el cliente es más exigente, conoce más del negocio, tiene más disponibilidad de información y demanda mayores servicios de las aseguradoras, sobre todas en aquellas como Suramericana, que fija de manera técnica y coherente una política de precios sustentados en los criterios técnicos que garanticen una operación de largo plazo estable, la diferenciación radica en los servicios y valores agregados para los clientes.

El poder que tienen los grandes negocios industriales y aún los negocios de clientes individuales es concedido en parte por el canal de distribución que incide de manera importante en la decisión de compra, aún en muchos casos colocándole prioridad a sus propios ingresos que a los beneficios que una aseguradora pueda brindar a sus clientes.

Para el sector asegurador, el canal de agencias, corredores y bancaseguros le conceden un poder mayor a los clientes; originados por la posibilidad que tienen de direccionar la compra hacia varias compañías, el contacto con estos canales en la venta, donde la aseguradora carece de protagonismo, debe ser compensado al momento de una reclamación donde la aseguradora debe ser la verdadera protagonista cumplidora de las expectativas que generó cuando aceptó los riesgos.

**Poder de negociación de los Proveedores.** El proveedor que merece un análisis cuidadoso es el reasegurador, éste coloca sus condiciones en virtud de su especialización en un mercado o región del mundo y en función de la experiencia siniestral y de los resultados que obtenga, entonces los hechos que sucedan con impacto mundial en el negocio, como las grandes catástrofes naturales, el terrorismo, las condiciones de seguridad jurídica y política donde tengan sus

carteras, determinan el precio de reaseguro en gran medida, agregándole a las circunstancias anteriores los tamaños de los mercados, que no son nada diferente al tamaño de las carteras; estos hechos le conceden un poder amplio que ejercen y determinan las tendencias de tasas (precios) en los diferentes países.

Por lo anterior los ciclos del negocio lo determinan, en gran medida, los mercados reaseguradores mundiales.

De otro lado, los grandes grupos aseguradores directos mundiales actúan como colocadores de reaseguro, ante su propio negocio o entre otros, del reaseguro de sus compañías en diferentes países, lo que representa para algunos competidores una ventaja importante porque colocan a su propio beneficio el poder negociador de su casa matriz, lo que se refleja en una mayor capacidad de asunción de riesgos a menores costos.

Los demás proveedores de servicios, tales como tecnología, servicios, outsourcing, publicidad se perciben con poder de negociación normalizado dentro del ciclo de los negocios. Se destaca tecnología dado que las inversiones en TI son altas y estratégicas, reviste un gran poder y cuidado las decisiones y orientaciones de clase de tecnología a adquirir porque el poder del proveedor es muy alto en la medida los grandes costos de implementación y desarrollo que implica cambiarlo.

La calificación obtenida de 3,00/5.00 es adecuada y requiere un factor de gran análisis dentro de la orientación estratégica de las compañías del sector asegurador.

El otro gran proveedor de trascendencia en el negocio es el sector financiero, en la medida en que la aseguradora tenga garantizado el acceso a crédito a condiciones competitivas de mercado. Pero la tendencia de las tasas de interés al alza le conceden poder de negociación al sistema financiero; igualmente la fluctuación de la tasa de cambio, la devaluación encarece el crédito externo y disminuye las utilidades de las compañías aseguradoras al colocar parte de sus reservas invertidas en el exterior.

Representa una ventaja competitiva importante la integración hacia adelante, dada la capacidad de la Compañía Sudamérica de Seguros S.A. de adquirir compañías que como proveedores ofrezcan servicios médicos, asistencia en viaje, asistencia

domiciliaria, administración de riesgos, tramites legales, consultas científicas sobre salud, asesoría financiera, entre otros.

Las economías de escala logradas con proveedores de negocios afines, como las administradoras de pensiones y cesantías, administradoras de riesgos profesionales y planes obligatorios de salud pueden hacer más rentable la prestación de los servicios y equilibrar el poder negociador de los proveedores.

**Rivalidad entre competidores.** La concentración de una mayor participación de primas en 5 compañías de 33 que operan en el país, aumenta la rivalidad existente y genera un desarrollo de estrategias e iniciativas por conservar los clientes que ya poseen las organizaciones.

Para alcanzar el punto de equilibrio se requiere de un alto volumen de primas emitidas, dada la gran incidencia que tienen los altos costos fijos de operación y la contratación de capas de reaseguro para asumir riesgos de la diversidad y complejidad que ofrecen los mercados.

La especialización de los activos, la administración rentable de los recursos que le permitan a la aseguradora rendimientos financieros que contribuyan al mejorar los márgenes de utilidad en la operación de seguros.

El costo que tiene construir una marca en el mercado y el riesgo latente de destruir valor mediante la prestación de servicios de baja calidad que generen una demanda negativa. Estas variables las debe convertir en oportunidades el sector asegurador colombiano, se percibe en la Compañía analizada que estos aspectos constituyen sus mayores ventajas competitivas.

La calificación de 2.75 muestra como el mercado asegurador colombiano evidencia una competencia alta, sobre todo en líneas de productos como, automóviles, hogar, vida individual y salud familiar. La competencia es por apoderarse de mayor participación de mercado manteniendo óptimos niveles de rentabilidad.

Los canales de distribución, concretamente los corredores de seguros, como sector presenta un alto nivel de rivalidad entre los competidores más grandes del mercado, esto genera oportunidades para las aseguradoras, en el sentido que se pueden generar alianzas que busquen sinergias de trabajo para ofrecer mejores alternativas de servicios y asegurabilidad a los clientes.

### 9.3 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO POR CANAL Y POR LÍNEA

**Cuadro 25.** Matriz de perfil competitivo

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>													
<b>CANALES AGENTES</b>													
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY			
	VALOR	CLASIF.*	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	
CALIDAD	Procesos para los Canales	0,15	2	0,30	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45
	Servicios Canales	0,15	3	0,45	0,15	2	0,30	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
	Profesionalismo Intermediarios	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
		<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
COSTOS	Eficiencia de la Distribución	0,17	3	0,51	0,17	4	0,68	0,17	4	0,68	0,17	4	0,68
		<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>		
RIESGO DE MERCADO	Grado de Concentración por Canal	0,30	4	1,20	0,30	2	0,60	0,30	4	1,20	0,30	1	0,30
		<b>0,30</b>			<b>0,30</b>			<b>0,30</b>			<b>0,30</b>		
CRECIMIENTO SOSTENIDO	Nivel de Satisfacción de los Canales de Distribución	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
		<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
FLEXIBILIDAD	Tecnología disponible para los Intermediarios	0,30	4	1,20	0,30	2	0,60	0,30	4	1,20	0,30	4	1,20
	Conectividad Tecnológica con los Intermediarios	0,25	4	1,00	0,25	2	0,50	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00
	Nivel de preferencia de su compañía frente a los canales	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
		<b>0,23</b>		<b>6,16</b>	<b>0,23</b>		<b>4,78</b>	<b>0,23</b>		<b>7,08</b>	<b>0,23</b>		<b>6,03</b>
		<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**CANALES AGENCIAS**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para los Canales	0,15	3	0,45	0,15	3	0,45	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
Servicios Canales	0,15	2	0,30	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
Profesionalismo Intermediarios	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Eficiencia de la Distribución	0,17	4	0,68	0,17	4	0,68	0,17	1	0,17	0,17	4	0,68
<b>Promedio</b>	<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>		
Grado de Concentración por Canal	0,30	3	0,90	0,30	2	0,60	0,30	1	0,30	0,30	1	0,30
<b>Promedio</b>	<b>0,30</b>			<b>0,30</b>			<b>0,30</b>			<b>0,30</b>		
Nivel de Satisfacción de los Canales de Distribución	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Tecnología disponible para los Intermediarios	0,30	4	1,20	0,30	2	0,60	0,30	1	0,30	0,30	4	1,20
Conectividad Tecnológica con los Intermediarios	0,25	4	1,00	0,25	2	0,50	0,25	1	0,25	0,25	4	1,00
Nivel de preferencia de su compañía frente a los canales	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,23</b>		<b>6,33</b>	<b>0,23</b>		<b>4,78</b>	<b>0,23</b>		<b>1,77</b>	<b>0,23</b>		<b>6,18</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**CANALES CORREDORES**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para los Canales	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
Servicios Canales	0,15	4	0,60	0,15	3	0,45	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
Profesionalismo Intermediarios	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Eficiencia de la Distribución	0,17	4	0,68	0,17	4	0,68	0,17	1	0,17	0,17	4	0,68
<b>Promedio</b>	<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>		
Grado de Concentración por Canal	0,30	3	0,90	0,30	4	1,20	0,30	1	0,30	0,30	1	0,30
<b>Promedio</b>	<b>0,30</b>			<b>0,30</b>			<b>0,30</b>			<b>0,30</b>		
Nivel de Satisfacción de los Canales de Distribución	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Tecnología disponible para los Intermediarios	0,30	3	0,90	0,30	2	0,60	0,30	1	0,30	0,30	4	1,20
Conectividad Tecnológica con los Intermediarios	0,25	4	1,00	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25	0,25	4	1,00
Nivel de preferencia de su compañía frente a los canales	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	3	0,45
<b>Promedio</b>	<b>0,23</b>		<b>6,48</b>	<b>0,23</b>		<b>5,58</b>	<b>0,23</b>		<b>1,77</b>	<b>0,23</b>		<b>6,03</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**CANALES BANCASEGUROS**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para los Canales	0,20	4	0,80	0,20	2	0,40	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80
Servicios Canales	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
Profesionalismo Intermediarios	0,10	2	0,20	0,10	1	0,10	0,10	4	0,40	0,10	4	0,40
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Eficiencia de la Distribución	0,39	4	1,56	0,39	1	0,39	0,39	4	1,56	0,39	4	1,56
<b>Promedio</b>	<b>0,39</b>			<b>0,39</b>			<b>0,39</b>			<b>0,39</b>		
Grado de Concentración por Canal	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Nivel de Satisfacción de los Canales de Distribución	0,10	4	0,40	0,10	1	0,10	0,10	4	0,40	0,10	4	0,40
<b>Promedio</b>	<b>0,10</b>			<b>0,10</b>			<b>0,10</b>			<b>0,10</b>		
Tecnología disponible para los Intermediarios	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80
Conectividad Tecnológica con los Intermediarios	0,28	4	1,12	0,28	1	0,28	0,28	4	1,12	0,28	4	1,12
Nivel de preferencia de su compañía frente a los canales	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,21</b>		<b>6,68</b>	<b>0,21</b>		<b>1,92</b>	<b>0,21</b>		<b>6,88</b>	<b>0,21</b>		<b>6,43</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**CANALES GRANDES SUPERFICIES**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para los Canales	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
Servicios Canales	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20	0,20	1	0,20	0,20	1	0,20
Profesionalismo Intermediarios	0,13	3	0,39	0,13	1	0,13	0,13	1	0,13	0,13	1	0,13
<b>Promedio</b>	<b>0,16</b>			<b>0,16</b>			<b>0,16</b>			<b>0,16</b>		
Eficiencia de la Distribución	0,32	2	0,64	0,32	1	0,32	0,32	1	0,32	0,32	1	0,32
<b>Promedio</b>	<b>0,32</b>			<b>0,32</b>			<b>0,32</b>			<b>0,32</b>		
Grado de Concentración por Canal	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Nivel de Satisfacción de los Canales de Distribución	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Tecnología disponible para los Intermediarios	0,25	3	0,75	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25
Conectividad Tecnológica con los Intermediarios	0,25	4	1,00	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25
Nivel de preferencia de su compañía frente a los canales	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,22</b>		<b>5,08</b>	<b>0,22</b>		<b>1,75</b>	<b>0,22</b>		<b>1,75</b>	<b>0,22</b>		<b>1,75</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		



**CANALES INTERNET**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para los Canales	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
Servicios Canales	0,12	4	0,48	0,12	1	0,12	0,12	1	0,12	0,12	1	0,12
Profesionalismo Intermediarios	0,12	1	0,12	0,12	1	0,12	0,12	1	0,12	0,12	1	0,12
<b>Promedio</b>	<b>0,13</b>			<b>0,13</b>			<b>0,13</b>			<b>0,13</b>		
Eficiencia de la Distribución	0,40	1	0,40	0,40	1	0,40	0,40	1	0,40	0,40	1	0,40
<b>Promedio</b>	<b>0,40</b>			<b>0,40</b>			<b>0,40</b>			<b>0,40</b>		
Grado de Concentración por Canal	0,14	1	0,14	0,14	1	0,14	0,14	1	0,14	0,14	1	0,14
<b>Promedio</b>	<b>0,14</b>			<b>0,14</b>			<b>0,14</b>			<b>0,14</b>		
Nivel de Satisfacción de los Canales de Distribución	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Tecnología disponible para los Intermediarios	0,30	1	0,30	0,30	1	0,30	0,30	1	0,30	0,30	1	0,30
Conectividad Tecnológica con los Intermediarios	0,30	4	1,20	0,30	1	0,30	0,30	1	0,30	0,30	1	0,30
Nivel de preferencia de su compañía frente a los canales	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
<b>Promedio</b>	<b>0,22</b>		<b>3,44</b>	<b>0,22</b>		<b>1,73</b>	<b>0,22</b>		<b>1,73</b>	<b>0,22</b>		<b>1,73</b>
	<b>1,04</b>			<b>1,04</b>			<b>1,04</b>			<b>1,04</b>		

**GENERAL**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Posición Financiera Nivel de Solvencia	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00
Posición Financiera Flujo de Caja	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>		
Mezcla de Productos	0,25	4	1,00	0,25	3	0,75	0,25	4	1,00	0,25	1	0,25
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>		
Gestión Administrativa y Financiera	0,25	4	1,00	0,25	3	0,75	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>		
Conectividad Tecnológica Clientes Transacciones	0,25	4	1,00	0,25	1	0,25	0,25	4	1,00	0,25	1	0,25
Conectividad Tecnológica Clientes Informativa	0,25	4	1,00	0,25	2	0,50	0,25	4	1,00	0,25	1	0,25
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>		<b>6,00</b>	<b>0,25</b>		<b>4,25</b>	<b>0,25</b>		<b>6,00</b>	<b>0,25</b>		<b>3,75</b>
	<b>1,0</b>			<b>1,0</b>			<b>1,0</b>			<b>1,0</b>		

**LÍNEA VIDA INDIVIDUAL**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,22	3	0,7	0,22	3	0,7	0,22	4	0,9	0,22	4	0,9
Servicios Clientes	0,25	4	1,0	0,25	3	0,8	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0
<b>Promedio</b>	<b>0,24</b>			<b>0,24</b>			<b>0,24</b>			<b>0,24</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,25	4	1,0	0,25	2	0,5	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0
Sostenibilidad de los Precios	0,15	4	0,6	0,15	1	0,2	0,15	1	0,2	0,15	4	0,6
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Grado de Concentración por producto	0,14	4	0,6	0,14	1	0,1	0,14	1	0,1	0,14	1	0,1
<b>Promedio</b>	<b>0,14</b>			<b>0,14</b>			<b>0,14</b>			<b>0,14</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,20	4	0,8	0,20	1	0,2	0,20	1	0,2	0,20	4	0,8
Participación de Mercado	0,15	4	0,6	0,15	1	0,2	0,15	1	0,2	0,15	1	0,2
<b>Promedio</b>	<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,25	4	1,0	0,25	1	0,3	0,25	1	0,3	0,25	3	0,8
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,25	4	1,0	0,25	1	0,3	0,25	1	0,3	0,25	4	1,0
Número de Productos Lanzados	0,25	2	0,5	0,25	1	0,3	0,25	1	0,3	0,25	4	1,0
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>		<b>7,7</b>	<b>0,25</b>		<b>3,3</b>	<b>0,25</b>		<b>4,3</b>	<b>0,25</b>		<b>7,3</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**LÍNEA VIDA GRUPAL**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,30	1	0,30	0,30	3	0,9	0,30	4	1,20	0,30	1	0,30
Servicios Clientes	0,20	1	0,20	0,20	2	0,4	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,15	1	0,15	0,15	2	0,3	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15
Sostenibilidad de los Precios	0,18	1	0,18	0,18	4	0,7	0,18	4	0,72	0,18	1	0,18
<b>Promedio</b>	<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>			<b>0,17</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,15	1	0,15	0,15	2	0,3	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,25	1	0,25	0,25	4	1,0	0,25	4	1,00	0,25	1	0,25
Participación de Mercado	0,15	1	0,15	0,15	3	0,5	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,30	1	0,30	0,30	2	0,6	0,30	4	1,20	0,30	1	0,30
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,15	1	0,15	0,15	2	0,3	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15
Número de Productos Lanzados	0,25	1	0,25	0,25	4	1,0	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25
<b>Promedio</b>	<b>0,23</b>		<b>2,08</b>	<b>0,23</b>		<b>6,0</b>	<b>0,23</b>		<b>7,57</b>	<b>0,23</b>		<b>2,08</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**LÍNEA SALUD FAMILIAR**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF.*	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,32	3	1,0	0,32	3	0,96	0,32	1	0,32	0,32	4	1,28
Servicios Clientes	0,20	4	0,8	0,20	3	0,60	0,20	1	0,20	0,20	4	0,80
<b>Promedio</b>	<b>0,26</b>			<b>0,26</b>			<b>0,26</b>			<b>0,26</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,20	4	0,8	0,20	3	0,60	0,20	1	0,20	0,20	4	0,80
Sostenibilidad de los Precios	0,20	4	0,8	0,20	3	0,60	0,20	1	0,20	0,20	4	0,80
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,15	3	0,5	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,20	4	0,8	0,20	3	0,60	0,20	1	0,20	0,20	4	0,80
Participación de Mercado	0,15	4	0,6	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,25	4	1,0	0,25	2	0,50	0,25	1	0,25	0,25	3	0,75
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,25	4	1,0	0,25	2	0,50	0,25	1	0,25	0,25	4	1,00
Número de Productos Lanzados	0,15	4	0,6	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,22</b>		<b>7,8</b>	<b>0,22</b>		<b>5,86</b>	<b>0,22</b>		<b>2,07</b>	<b>0,22</b>		<b>7,13</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**LÍNEA HOGAR**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,18	4	0,72	0,18	4	0,72	0,18	4	0,72	0,18	4	0,72
Servicios Clientes	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00	0,25	4	1,00
<b>Promedio</b>	<b>0,22</b>			<b>0,22</b>			<b>0,22</b>			<b>0,22</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,15	2	0,30	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60	0,15	4	0,60
Sostenibilidad de los Precios	0,21	2	0,42	0,21	4	0,84	0,21	4	0,84	0,21	4	0,84
<b>Promedio</b>	<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,20	1	0,20	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,22	4	0,88	0,22	4	0,88	0,22	4	0,88	0,22	4	0,88
Participación de Mercado	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,19</b>			<b>0,19</b>			<b>0,19</b>			<b>0,19</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,30	4	1,20	0,30	2	0,60	0,30	4	1,20	0,30	3	0,90
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,20	4	0,80	0,20	2	0,40	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80
Número de Productos Lanzados	0,15	2	0,30	0,15	2	0,30	0,15	1	0,15	0,15	2	0,30
<b>Promedio</b>	<b>0,22</b>		<b>6,12</b>	<b>0,22</b>		<b>6,29</b>	<b>0,22</b>		<b>7,59</b>	<b>0,22</b>		<b>6,39</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**LÍNEA AUTOMOVILES**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,20	4	0,8	0,20	4	0,8	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80
Servicios Clientes	0,30	4	1,2	0,30	4	1,2	0,30	4	1,20	0,30	4	1,20
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>			<b>0,25</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,20	3	0,6	0,20	4	0,8	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80
Sostenibilidad de los Precios	0,20	2	0,4	0,20	4	0,8	0,20	4	0,80	0,20	3	0,60
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,15	3	0,5	0,15	4	0,6	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,20	4	0,8	0,20	4	0,8	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80
Participación de Mercado	0,15	3	0,5	0,15	3	0,5	0,15	3	0,45	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>			<b>0,18</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,25	4	1,0	0,25	3	0,8	0,25	3	0,75	0,25	3	0,75
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,22	4	0,9	0,22	4	0,9	0,22	4	0,88	0,22	4	0,88
Número de Productos Lanzados	0,20	2	0,4	0,20	4	0,8	0,20	4	0,80	0,20	4	0,80
<b>Promedio</b>	<b>0,22</b>		<b>7,0</b>	<b>0,22</b>		<b>7,9</b>	<b>0,22</b>		<b>7,88</b>	<b>0,22</b>		<b>6,93</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**SEGUROS GENERALES**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	1	0,2	0,15	1	0,15
Servicios Clientes	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0	0,25	1	0,3	0,25	1	0,25
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,20	3	0,6	0,20	4	0,8	0,20	1	0,2	0,20	1	0,20
Sostenibilidad de los Precios	0,20	2	0,4	0,20	4	0,8	0,20	1	0,2	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,15	3	0,5	0,15	2	0,3	0,15	1	0,2	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>			<b>0,15</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0	0,25	1	0,3	0,25	1	0,25
Participación de Mercado	0,15	4	0,6	0,15	4	0,6	0,15	1	0,2	0,15	1	0,15
<b>Promedio</b>	<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,25	3	0,8	0,25	3	0,8	0,25	1	0,3	0,25	1	0,25
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,25	3	0,8	0,25	2	0,5	0,25	1	0,3	0,25	1	0,25
Número de Productos Lanzados	0,25	2	0,5	0,25	4	1,0	0,25	1	0,3	0,25	1	0,25
<b>Promedio</b>	<b>0,25</b>		<b>6,7</b>	<b>0,25</b>		<b>7,4</b>	<b>0,25</b>		<b>2,1</b>	<b>0,25</b>		<b>2,10</b>
	<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

**LÍNEA ARP**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
Servicios Clientes	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	3	0,60	0,20	1	0,20
Sostenibilidad de los Precios	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
Participación de Mercado	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	3	0,60	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>			<b>0,20</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	4	0,80	0,20	1	0,20
Número de Productos Lanzados	0,2	1	0,20	0,20	1	0,2	0,20	1	0,20	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>		<b>2,00</b>	<b>0,20</b>		<b>2,0</b>	<b>0,20</b>		<b>7,00</b>	<b>0,20</b>		<b>2,00</b>
	<b>1,0</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>			<b>1,00</b>		

#### LÍNEA CAPITALIZACION

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
Servicios Clientes	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
Sostenibilidad de los Precios	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	3	0,60	0,2	1	0,20
Participación de Mercado	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20
Número de Productos Lanzados	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20	0,2	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>		<b>2,00</b>	<b>0,2</b>		<b>2,00</b>	<b>0,2</b>		<b>7,20</b>	<b>0,2</b>		<b>2,00</b>
	<b>1,0</b>			<b>1,0</b>			<b>1,0</b>			<b>1,0</b>		

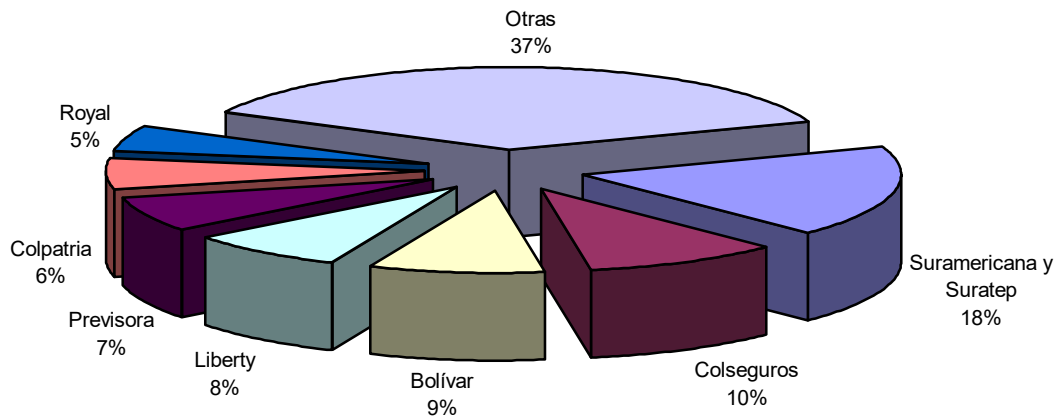
**LÍNEA AHORRO**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	SURAMERICANA			COLSEGUROS			BOLÍVAR			LIBERTY		
	VALOR	CLASIF. *	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE	VALOR	CLASIF.	PUNTAJE
Procesos para Clientes	0,2	1	0,20	0,2	3	0,60	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
Servicios Clientes	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,20</b>		
Posicionamiento de la Marca	0,2	1	0,20	0,2	3	0,60	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
Sostenibilidad de los Precios	0,2	1	0,20	0,2	3	0,60	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,20</b>		
Grado de Concentración en cada producto	0,2	1	0,20	0,2	3	0,60	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,20</b>		
Nivel de Satisfacción de Clientes por Producto	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
Participación de Mercado	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,2</b>			<b>0,20</b>		
Tecnología de Información disponible para los Clientes	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
Capacidad de Adaptación a Cambios Tecnológicos	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
Número de Productos Lanzados	0,2	1	0,20	0,2	4	0,80	0,2	1	0,20	0,20	1	0,20
<b>Promedio</b>	<b>0,2</b>		<b>2,00</b>	<b>0,2</b>		<b>7,20</b>	<b>0,2</b>		<b>2,00</b>	<b>0,20</b>		<b>2,00</b>
	<b>1,0</b>			<b>1,0</b>			<b>1,0</b>			<b>1,0</b>		

**9.3.1 Análisis Matriz de Perfil Competitivo.** Para el análisis de los resultados obtenidos de la Matriz de Perfil Competitivo se requiere hacer las siguientes observaciones de carácter metodológico:

Se aplicó el cuestionario a las Compañías Seguros Bolívar S.A (9%), Colseguros Allianz (10%), Liberty Seguros S.A.(8%) y Suramericana de Seguros S.A. (18%) las cuales sumadas representan el 45% de participación de mercado en volumen de primas según muestra el cuadro siguiente. (Ver anexo 12)

**Figura 46.** Participación por compañías sector asegurador colombiano



Las compañías analizadas ofrecen las tres grandes líneas de seguros, seguros generales, seguros de vida y seguridad social e igualmente desarrollan su distribución a través de los mismos canales de distribución, presentan alguna similitud en lo que a su tamaño se refieren y el cuadro siguiente muestra los patrimonios de dichas compañías a diciembre 2003.

**Cuadro 26.** Tamaño de los patrimonios sector asegurador colombiano

	Patrimonio Técnico	Participación
<b>SURAMERICANA</b>	120.980.893	12,9%
<b>LIBERTY</b>	113.905.289	12,2%
<b>COLSEGUROS</b>	96.934.319	10,3%
<b>MAPFRE</b>	52.509.136	5,6%
<b>GENERALI</b>	42.479.053	4,5%
<b>COLPATRIA</b>	49.112.674	5,2%
<b>BOLIVAR</b>	54.452.994	5,8%
<b>ROYAL &amp; SUN ALLIANCE</b>	42.410.195	4,5%
<b>OTROS</b>	363.908.746	38,9%
<b>TOTAL</b>	<b>936.693.300</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Superbancaria y Fasecolda.

Los siguientes son los factores críticos que se analizaron cruzados con dos grandes grupos de aspectos; líneas de productos y tipos de canales de distribución dando como resultado las diferentes matrices.

- **Factores críticos de éxito**

<b>Calidad</b>	Procesos para los clientes Servicios a los Canales de Distribución Profesionalismo de los Intermediarios
<b>Costos</b>	Eficiencia de la Distribución
<b>Riesgos de mercado</b>	Niveles de concentración por Canal
<b>Crecimiento Sostenido</b>	Nivel de Satisfacción de Canales de Distribución
<b>Flexibilidad</b>	Tecnología disponible para los Intermediarios Conectividad TI a los Intermediarios Canales Nivel de preferencia de la Cía frente a canales

Para iniciar el análisis de los resultados obtenidos en líneas (canales) de la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo es importante conocer la relevancia que tiene cada una de las modalidades de intermediación, como lo muestra el siguiente cuadro:



## Cuadro 27. Protagonismo canales de distribución

Los nuevos canales de distribución adquieren solo lentamente mayor importancia

Tradicional	Directos	Nuevos canales
Corredor Agentes Depend	Telemarketing Mailing	Bancos Cadenas de grandes tiendas
Agentes Indepen Agencias	Internet - Concesionarios de automoviles - Gasolineras - Agencia de viaje Empleadores	Comercios minoristas
<b>85%</b>	<b>2%</b>	<b>13%</b>

Fuente: Swiss Re. Sigma [en línea] 2002, No. 2 [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

El mercado asegurador colombiano presenta la misma tendencia del contexto latinoamericano, es decir, dominado por corredores, agencias, agentes dependientes e independientes, principalmente en el seguro de vida operan los agentes como representantes propios de algunas aseguradoras.

El seguro de grandes riesgos industriales se distribuye casi exclusivamente a través de corredores. En los negocios individuales se experimentan nuevos canales de distribución, bancaseguros, Internet, telemarketing.

Los supermercados y las grandes tiendas se emplean básicamente para acercarse a gran número de clientes de ingresos medios y bajos y el posterior desarrollo de la venta.

Por esto la importancia que tiene conocer las percepciones y orientaciones que las compañías están dando a los diferentes canales de distribución, el cuadro siguiente muestra la calificación obtenida en los diferentes canales en los FCE evaluados; calidad, costos, riesgos de mercado, crecimiento sostenido, flexibilidad.

**Cuadro 28.** Consolidado Matriz de Perfil Competitivo por canales

	SURAMERICANA	COLSEGUROS	BOLIVAR	LIBERTY
AGENTES	6.16	4.78	7.08	6.03
AGENCIAS	6.33	4.78	1.77	6.18
CORREDORES	6.48	5.58	1.77	6.03
BANCASEGUROS	6.68	1.92	6.88	6.43
GRANDES SUPERF	5.08	1.75	1.75	1.75
INTERNET	3.44	1.73	1.73	1.73

- **Canal agentes.** Las compañías analizadas perciben la eficiencia de la distribución como una fortaleza mayor, excepto aquellas que han implementado sistemas de TI se perciben menos fuertes en los esquemas tradicionales de interactuar con sus intermediarios, se deduce de esta situación, los grandes retos que ofrecen los nuevos esquemas y estar debidamente preparados para implementarlos, pero ven cómo su mayor fortaleza la virtualidad aplicada a la distribución, en términos generales se perciben eficientes pero en escenarios y esquemas de operación distintos algunas bajo el esquema de trabajo tradicional, mientras Suramericana considera que aún le falta mucho por recorrer por el sendero de la TI aplicada y al servicio de los canales convencionales, sin desconocer la ventaja competitiva que posee actualmente.

Algunas compañías tiene promotores directos o “ fuerza de ventas propia “ bajo el esquema de exclusividad, lo cual representa una gran ventaja como canal de agentes; pero este canal aún carece de una cultura enfocada no solamente a la venta sino como eslabón en la cadena de valor que debe generar valores agregados que representen fidelización y atracción de nuevos y más rentables clientes.

Para Suramericana de Seguros S.A. ( 6.16) constituye una ventaja competitiva fuerte si se tiene en cuenta la conjugación de una contratación tradicionalmente estable, cultura organizacional sólida y herramientas de TI al servicio de los intermediarios y de los clientes. Seguros Bolívar (7.08) y Liberty (6.03) se perciben como compañías con gran fortaleza en este canal pero la combinación de la estrategia es diferente, esquemas de operación tradicional, contratación exclusiva en el caso de Seguros Bolívar y mayor remuneración a la intermediación como es el caso de Liberty; pero las TI colocadas a disposición de los intermediarios con enfoques diferentes. Para Colseguros no constituye una ventaja principal y marcada, en general, este canal requiere de bastantes recursos y tiempo consolidarlo y es la mejor manera de conservar una participación importante del volumen de primas que genera el mercado.

La ventaja competitiva que una aseguradora construya a través del canal de agentes, dado que no todos los productos que ofrecen las aseguradoras pueden ser comercializados por un medio diferente a este, la asesoría, el servicio, la información, el soporte y respaldo son factores esenciales para la penetración en ventas de pólizas individuales primordialmente; esto es lo que define la importancia de que una aseguradora sea fuerte en este canal.

- **Canal agencias.** También en este canal se dan marcadas diferencias de enfoque estratégico, por un lado compañías que al canal de Agencias no lo perciben con el mismo énfasis de los demás canales, mientras otras empresas tratan de mantener vigentes las estrategias para las diferentes modalidades, las agencias por ser organizaciones separadas de las compañías aseguradoras presentan un mayor índice de relaciones con diferentes compañías simultáneamente y esto las coloca frente a los clientes con una imagen poco asociada a una marca aseguradora en particular, tratan de mantener un esquema de trabajo independiente y la generación de valor agregado es menor comparado con otros esquemas de distribución; esto puede originar con las aseguradoras vínculos más transitorios y de menor capacidad de generará sinergias para beneficio de los asegurados.

Liberty (6.18), Colseguros (4.78), y Suramericana (6.33) mantienen su ventaja competitiva a través de este canal pero con metodologías y herramientas diferentes. En algunos casos estas agencias son el resultado del crecimiento de agentes y se convirtieron a este esquema cuyo cambio principal es la modalidad de contrato frente a la aseguradora, pero que mantienen un alto porcentaje de sus clientes con una aseguradora en particular; lo que coloca a la aseguradora con estas agencias en una potencial desventaja dada la vulnerabilidad del canal para colocar negocios con diferentes aseguradoras; es por esto que la estrategia integral se refiere al esquema de multicanal pero con una clara diferenciación de los mercados objetivos que persigue la aseguradora. Adicionalmente la disposición de herramientas que haga más fácil y eficiente el trabajo de las agencias combinada con las marcadas estrategias de generar ventajas competitivas frente a los clientes constituye una verdadera ventaja competitiva a través del canal de agencias.

- **Canal corredores.** En términos generales, el grueso de las compañías aseguradoras se sienten fuertes con el canal de corredores, aún reconociendo la distancia estratégica que existe entre las diferentes organizaciones como parte de

la cadena de valor, por el lado de corredores la tendencia a un alto de concentración en cada vez menos protagonistas y del lado de las aseguradoras estrategias que involucran en menor grado los corredores, dado que existe una convivencia normal pero careciendo de un trabajo unido, armonizado buscando sinergias entre las diferentes organizaciones para favorecer y llegar cada vez mas a mayor número de clientes; se percibe una visión fragmentada del negocio en cuya mitad están los clientes.

Se espera a futuro mayores alianzas entre corredores y compañías donde cada organización coloque a disposición del otro las fortalezas que posee y busque aminorar las debilidades aprovechando la de las Compañías; sobre todo en el campo de TI donde radica la criticidad del futuro del negocio asegurador en el mundo.

Ambas organizaciones deberían pensar conjuntamente en los clientes, en mejorar juntos lo niveles de penetración del seguro, alcanzar mayores economías en la operación que se reviertan a los asegurados vía más servicios o vía mejores precios.

Es importante reconocer la importancia del mercado de corredores, dado que representan más del 80 % de la intermediación de los grandes riesgos en Colombia e igual es la tendencia mundial. Pero la oportunidad radica en visualizar y readaptar sus estructuras hacia el mercado de seguros individuales, lo que representa una de sus mayores debilidades.

La integración de Know How , de tecnologías, de marketing, de recursos será la llave impulsadora para mejorar los rendimientos de la industria hacia el futuro, es el gran reto de la industria.

Los corredores influyen en gran medida en la rentabilidad de las aseguradoras de daños, tomando como el marco teórico de las cinco fuerzas competitivas<sup>43</sup>, dichas fuerzas determinan si los actores del sector son capaces de captar el valor que crean para sus clientes.

- Reducen las barreras de acceso al mercado del seguro e incluso patrocinan a compañías de seguro directo. (Amenaza de ingreso de nuevos competidores).
- Fomentan el uso de alternativas al seguro tradicional (Productos sustitutos).

---

<sup>43</sup> PORTER, Michel E. Competitive advantage: Creating Superior Performance. Nueva York : The Free Press, 1985. p. 89.

- Fortalecen la capacidad negociadora de sus clientes del seguro (Poder de negociación de los clientes).
- Debilitan la capacidad de negociación del reaseguro (Poder de negociación de los proveedores).
- Promueven la competencia entre los aseguradores y reaseguradores al mejorar la transparencia del mercado. ( Competencia del sector).<sup>44</sup>
- Las oportunidades para este canal se enfocan hacia :
  - El ciclo de suscripción de los seguros de daños.
  - La creciente demanda de servicios de análisis.
  - Gestión Integral de riesgos ( Honorarios por servicios).
  - Surgimiento de nuevas modalidades de riesgos, servicios de gestión de riesgos.
  - Demanda de soluciones de riesgo a la medida.
  - Distribución multicanales.
  - Crecimiento de las necesidades en mercados emergentes.
  - Mayor consolidación del sector de la intermediación a través de corredores.
  - Mejorar la rentabilidad de la suscripción para compensar la baja en los rendimientos de las inversiones.
  - Generar mayor valor agregado para sus clientes, dado que los desarrollo tecnológicos le permiten al asegurado mayor información; reforzando sus servicios adicionales y de asesoramiento.
  - Los corredores globales disponen de una ventaja competitiva dada la creciente globalización, el cambio vertiginoso del comercio mundial y de los mercados; liberalización y desregulación del mercado del seguro; los coloca en ventaja frente a corredores pequeños o locales.

---

<sup>44</sup> Swiss Re Sigma [en línea] 2004, No 2 [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

• **Canal bancaseguros.** Para Bolívar (6.88) Suramericana (6.68) y Liberty (6.43) este canal de distribución constituye una gran ventaja para mejorar penetración en el mercado del seguro, es clara y evidente la ventaja competitiva que constituye para Bolívar y Suramericana la participación patrimonial en las redes bancarias a través de las cuales desarrollan la colocación de planes estandarizados para segmentos de niveles bajos primordialmente, sin excluir bajo este esquema a clientes potenciales de niveles de ingresos altos, pero cuyo requisito es ser clientes activos de los bancos. Sobre Liberty no se conoce alianza real con una entidad en particular, pero la dirección se percibe como fuerte en esta modalidad de distribución.

El diseño de productos estandarizados que permitan hacer más rápida y eficiente la colocación es una condición fundamental para garantizar la rentabilidad de este esquema de distribución, ahora se requiere entonces la fase de fidelizar más los clientes de este canal, buscando mayor retención en tiempo de los mismos y mejorando sustancialmente la rentabilidad.

#### **Cuadro 29.** Beneficios del canal Bancaseguros

##### **Bancaseguros presenta ventajas para todos los participantes**

<b>Cliente</b>	<b>Banco</b>	<b>Asegurador</b>
Facil acceso	Comisiones	Accesos a nuevos grupos de clientes
Productos Simples	Ampliacion de la gama de productos	Bajos costos de distribucion
Productos Economicos	Adquisicion de nuevos clientes	Acceso a archivos de datos de clientes
Pago facil	Fidelizacion del cliente	Acceso a una amplia red de distribucion
"Una sola parada de compras"	Aprovechamiento de la red de sucursales	Cobro sencillo

Fuente: SwissRe. Bancassurance in Latin America. En: Sigma [en línea] No. 2 (2000). [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

La distribución a través de bancos presenta grandes beneficios para todos los protagonistas del sistema (Ver Cuadro 26), es por esto que su crecimiento vertiginoso, ofrece grandes incentivos a los empleados bancarios para que se esfuercen en ofrecer e inducir al cliente a la adquisición.

Los aspectos que representan cuidado en este esquema es la alta caducidad, la escasa información del cliente para su segmentación y la dificultad que manifiesta para mantener fieles y crecientes los asegurados para la aseguradora; pero el sistema permite fidelización del cliente para la institución bancaria al ofrecer una más amplia gama de productos y servicios y pagar sus primas mensualmente mediante débito automático. (ver cuadro 30)

### **Cuadro 30.** Legislación y Bancaseguros

#### **Reglamentacion de bancaseguros en America Latina**

<b>Pais</b>	<b>Reglamentacion</b>
Argentina	Argentina permite la venta de polizas de seguro solo a traves de un productor. Asimismo, las polizas de vida y no-vida han de ser suscritas por diferentes compañías.
Brasil	En la ventena de polizas de seguros a traves de los bancos, como es habitual, debe participar un corredor como productor.
Chile	Chile permite la venta directa de seguros a clientes bancarios cuando esta se ve motivada por la venta de productos bancarios. Los demas productos de seguros han de ser comercializados por un productor. Esta prohibida la venta de rentas en el marco del seguro social. Los bancos no pueden ser propietarios de compañías de seguros; sin embargo, un holding puede ser dueño tanto de un banco como de una aseguradora.
Colombia	Colombia permite la venta de polizas de seguro solo a traves de un productor . Asimismo, las polizas de vida y no-vida han de ser suscritas por diferentes compañías. Los bancos no pueden ser propietarios de compañías de seguros; sin embargo, un holding puede ser dueño tanto de un banco como de una aseguradora.
Mexico	En mexico no se requiere un corredor, pero un ejecutivo de cuenta debe firmar los contratos. Un holding puede ser propietario de bancos y aseguradoras
Venezuela	Los bancos estan autorizados a vender seguros solo a traves de corredores o corredores asociados. Los empleados bancarios no estan autorizados a vender seguros.

Fuentes: Nigh, Jhn O., "Bancassurance in Latin America", Tillinghast Tower Perrin Emphasis 01/2000; Swiss Re Economic Research & Consulting

Para los bancos constituye una fuente importante de ingresos ampliando su gama de servicios. Es probable que los bancos sigan realizando adquisiciones en el área de la distribución de seguros estimulando de manera importante la competencia.

Para Suramericana de Seguros S.A. las ventas a través de Bancaseguros alcanzaron los \$46.445 millones en 2003<sup>45</sup>

- **Grandes superficies e Internet.** La gran ventaja en la penetración de mercados a través de grandes cadenas de almacenes y a través del Internet es para la Suramericana la calificación más alta en estas modalidades de distribución, en alianza con protagonistas del sector comercio, donde el GEA posee participación accionaría. La rentabilidad en este esquema de distribución no presenta los resultados deseados para las aseguradoras, lo que se percibe es que la respuesta del mercado frente a este canal no es muy intensa, ofrece la oportunidad de contactar un gran número de clientes de diferentes niveles de ingresos y la posterior asesoría y venta.

Frente al Internet en el país se está desarrollando el sector de telecomunicaciones y esto ha generado un vertiginoso aumento en los niveles de conectividad a través del Internet lo que representa para las aseguradoras que tengan preparadas sus TI una oportunidad de largo plazo para que el esquema de distribución sea representativo como mecanismo de penetración de mercados.

A su vez, Internet será el instrumento más efectivo de conservación y fidelización de clientes ofreciendo a través de la red servicios que representen un valor agregado como factor diferenciador, es decir, la aseguradora que se prepare mediante las TI será protagonista indiscutible de la nueva comunidad de consumidores, esta ventaja la encarna primordialmente Suramericana de Seguros.

El perfil de nuevos consumidores presenta características diferentes, se refiere a la limitación de tiempo, a la ubicación y a los recursos; Internet representa grandes ventajas y ofrece a los consumidores estos beneficios, pasar de una fase virtual de información "pasiva" a otra fase transaccional es la oportunidad que visualizan algunas aseguradoras, aunque en el caso de Suramericana se percibe externamente que es la organización que va más adelante en este camino de la virtualidad como fuente de negocios, así se manifiesta a nivel de clientes, intermediarios y empleados.

"Internet es utilizado principalmente como instrumento de marketing pero poco utilizado como mecanismo de distribución, las razones radican en elevados costos de inversión y de adaptación, escepticismo de los clientes y el temor de los

---

<sup>45</sup> INVERSURA Informe y Estados Financieros 2003. Medellín, 2003. p. 15.



aseguradores de afectar a los intermediarios convencionales ofreciendo productos a menor precio”

Este medio de distribución supone precios más bajos a costos de distribución menores lo que no resultaría rentable para un intermediario, sumado a la porción de población latinoamericana que no posee una computadora <sup>46</sup>

Internet influirá en la venta de toda clase de pólizas de seguros, aun sin ser un canal de distribución directo, porque allí se encontrará información sobre la compañías, los productos, posibilidades de contacto, cotizaciones previas y automáticas, y a su vez, poder realizar modificaciones básicas de los contratos, informar sobre reclamaciones y controlar a través de la misma el curso tanto de la reclamación, como de la expedición de los contratos. Por lo anterior, unido al crecimiento de la conectividad en América Latina y muy concretamente en Colombia ejercerá una presión a las aseguradoras para invertir en TI que le permitan llegar a las personas con acceso a Internet cuyo volumen se muestra en el cuadro siguiente:

### **Cuadro 31. Acceso a Internet Latinoamérica**

Número de personas con acceso Internet		
Argentina Julio 2001	3.9 millones	10.4 de la población
Brasil Julio 2001	11.9 millones	6.8 de la población
Chile Diciembre 2001	1.8 millones	11.8% de la población
Colombia Diciembre	0.9 millones	2.2 % de la población
Mexico Julio 2001	3.4 millones	3.4% de la población
Venezuela Diciembre	1.0 millones	4.0% de la población
América Latina	25.3 millones	5.5 % de la población

Fuente: Swiss Re. Sigma [en línea] 2002, No 2 [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

En estudios realizados por la Suiza de Reaseguros se evidencian los desarrollos en algunos mercados de los canales de distribución emergentes, como la bancaseguros donde han alcanzado participaciones de mercado entre el 10% y el 40% como en Chile, Brasil, México, pero en Colombia está por desarrollarse colocando a la compañía que más preparada está con una ventaja competitiva

---

<sup>46</sup> Swiss Re Sigma [en línea] 2002, No 2 [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

importante como es el caso de Suramericana de Seguros S.A. con calificación de 6.68 puntos, Seguros Bolívar con 6.88 y Liberty Seguros con 6.43 puntos.

Como mayor ventaja competitiva para la aseguradora que explote esta modalidad de distribución, está la disminución drástica de los gastos de distribución, administración, liquidación y pago de siniestros. Igualmente debido a la mayor intensidad del asesoramiento y la necesidad de productos más personalizados, la disminución potencial de gastos en las líneas de seguros individuales será representativa.

### Cuadro 32. Canales de distribución en América Latina

**Los nuevos canales de distribución aun generan un volumen en primas relativamente bajo.**

	Corredores / agentes independiente		Agentes		Telefono, mailing		Internet		Bancos		Cadenas de grandes tiendas,	
	No-Vida	Vida	No-Vida	Vida	No-Vida	Vida	No-Vida	Vida	No-Vida	Vida	No-Vida	Vida
Argentina	***	***	*	**	**	*	*	*	*	*	*	*
Brasil*	***	***	-	-	*	*	*	*	**	**	*	*
Chile	***	*	*	***	*	*	-	-	**	**	*	*
Colombia	***	***	*	**	*	*	-	-	*	*	*	*
Mexico	***	***	-	*	*	*	*	*	**	**	*	*
Venezuela	***	***	-	-	*	*	-	-	*	*	*	*

**Aclaracion: 1 - 10% =\*, 10 - 40% =\*\*, 40% = \*\*\***

\* En Brasil, por cuestiones legales, tambien participa siempre un corredor

Fuente:Swiss Re. Sigma [en línea] 2002, No 2 [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

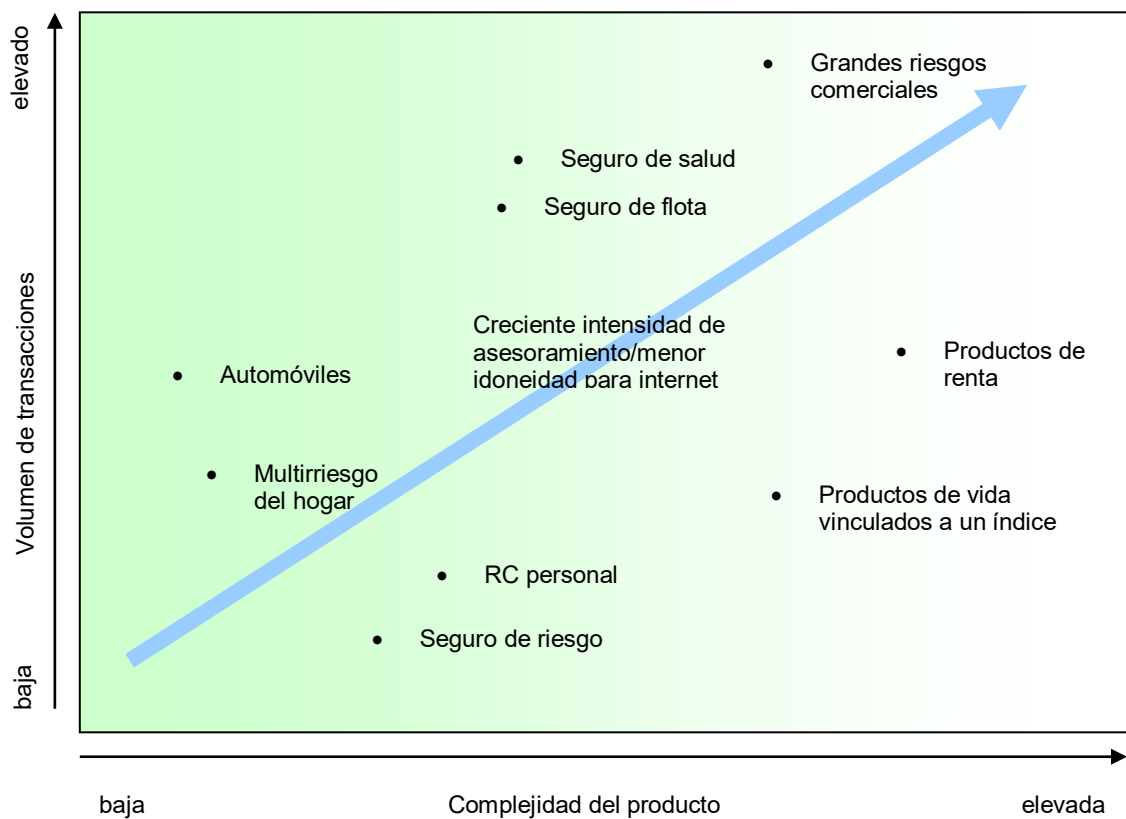
A través del Internet las compañías aseguradoras pueden generar una distribución paralela a los canales tradicionales de distribución, cuya operación es costosa y toma demasiado tiempo construirlos. Los clientes se benefician de que el acceso a los seguros sea más rápido y sencillo, lo anterior requiere de un alto posicionamiento de marca para ampliar su oferta comercial y sacar beneficios, generando una fuerte presión competitiva para el sector asegurador.

Excepción hecha de Seguros Bolívar que presenta resultados mayores de calificación en agentes (7.08) y Bancaseguros (6.88), Suramericana de Seguros S.A. niveles más altos de desempeño de acuerdo a sus calificaciones obtenidas,

lo que representa una ventaja competitiva relevante en el manejo de los canales de distribución, lo que refleja es un conjunto de estrategias e iniciativas; tales como, servicios de tecnología, procesos y operaciones, niveles de conectividad, mezcla razonable de canales que la ubican con un nivel de liderazgo a nivel nacional.

El impacto del negocio electrónico en los intermediarios de seguros tradicionales se presenta a través de una fuerte presión competitiva de acuerdo al tipo de seguros; la presión es fuerte en aquellos productos que requieren poca asesoría y presentan una alta estandarización, en cambio, cuando se trata de productos con alta necesidad de asesoría los intermediarios desempeñan un papel fundamental. (ver figura 47)

**Figura 47.** Mapa de complejidad y volumen de transacciones a través del Internet



Fuente: Swiss Re Economic Research & Consulting. Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

Entonces el papel del intermediario deberá enfocarse a ofrecer mayor asesoría en riesgos y gestión financiera.

La lección que muestra el surgimiento vertiginoso del Internet es que las aseguradoras deben de generar un nuevo canal de distribución, paralelo al tradicional, empezando a descubrir el tráfico que a través de la web se presente e ir ampliando los servicios que se ofrezcan a través de la red, como seguimiento a la liquidación y pago de siniestros, modificaciones y actualización de los datos del asegurado, ofertas de productos estandarizables, ofrecimiento de subastas sobre diferentes planes de seguro.

Además, integrarse usando como vehículo el Internet, a páginas de otras compañías, de otros negocios con alto volumen de tráfico de usuarios para generar en estos la demanda por productos sencillos, más baratos y flexibles.

También, diseñar estrategias que le permitan a los usuarios aumentar la confianza sobre las transacciones por Internet y así llegar a generar una comunidad de clientes virtuales, dado que para el 2003 se calcula en 400 millones de personas usuarias del Internet en el planeta.

### **Cuadro 33.** Consolidado Matriz de Perfil Competitivo por Líneas

LÍNEAS	SURAMERICANA	COLSEGUROS	BOLIVAR	LIBERTY
VIDA INDIVIDUAL	7.7	3.3	4.3	7.3
VIDA GRUPO	2.08	6.0	7.57	2.08
SALUD FLIAR	7.8	5.86	2.07	7.13
HOGAR	6.12	6.29	7.59	6.39
AUTOMOVILES	7.0	7.9	7.88	6.93
SEG. GENERALES	6.7	7.4	2.1	2.1
OTROS, ARP, ETC				

- **Línea vida individual.** Se presentan marcadas diferencias entre las compañías al aplicar la MPC desde calificaciones (7.7) para Suramericana, ( 7.3) para Liberty, (4.3) para Bolívar y (3.3) para Colseguros de alguna manera muestra el enfoque real de cada organización hacia el negocio de vida individual.

Igual situación se refleja en las participaciones de mercado a diciembre de 2003, esta línea de negocio cada vez se orienta hacia una combinación entre protección-riesgo propiamente y un componente financiero, ha sido partiendo de la protección y luego financiero, la tendencia es partir de lo financiero y agregarle la protección,

o sea coberturas de vida, accidentes personales, enfermedades graves y renta diaria.

Lo anterior da surgimiento a la conexión de cara al cliente del negocio con las tendencias de las economías y esto sugiere transparencia, exactitud y oportunidad en la información, lo cual se logra a través de las tecnologías de información TI, entonces se observa que de los FCE , las tecnologías de información TI, los niveles de conectividad toman la relevancia que merece la oportunidad que brinda el ramo de vida individual y se desarrolla como una ventaja competitiva de primer orden para la compañía que decida participar activamente en este negocio.

El siguiente cuadro muestra las participaciones de mercado de las compañías aseguradoras en Colombia donde las de mayor participación muestra mayores ventajas competitivas con las de menor participación en primas, se destaca la Compañía Suramericana con una participación importante en el seguro de Vida del 53, 2 % correspondiendo a su vez a la mayor calificación de perfil competitivo en esta línea de 7.7.

#### **Cuadro 34. Por vida**

PRIMAS EMITIDAS	Dic. 2002	Dic. 2003	Variación	Participación
1 SURAMERICANA	141316	181467	28,40%	53,20%
2 BOLIVAR	45750	57938	26,60%	17%
2 COLSEGUROS	27437	23925	-12,80%	7%
3 COLPATRIA	23842	22849	-4,20%	6,70%
4 MAPFREVIDA	14918	18164	21,80%	5,30%
5 AGRICOLA	7154	8825	23,40%	2,60%
6 LIBERTY	6847	8629	26%	2,50%
7 AIG VIDA	5405	8028	48,50%	2,40%
8 OTRAS CIAS (9)	11244	11031	-1,90%	3,20%
<b>MERCADO</b>	<b>283915</b>	<b>340856</b>	<b>20.1%</b>	<b>100%</b>

Cifras en millones de pesos

Fuente: FASECOLDA [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 20 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Para la línea de seguro de vida el entorno económico influye primordialmente; las tasas de interés y de cambio estables, crecimiento económico sostenido, niveles de empleo aceptables, tasas de inflación a la baja; favorecen el crecimiento del ramo. La compañía que en este entorno económico, bajo estas condiciones, como así lo indica el mercado colombiano, combinado con una estrategia clara de

servicio para clientes e intermediarios, posicionamiento de marca, tecnología de información disponible para clientes e intermediarios, se fortalecerá en una de las líneas de producto más rentables y de mayor desarrollo futuro en América Latina.

La calidad y eficiencia de los procesos, servicios, posicionamiento de marca, mezcla óptima de líneas hacen de la Suramericana de Seguros S.A. la compañía más destacada en el mercado colombiano en vida individual. De la cartera total de la compañía vida individual aporta el 36.5% del total de primas emitidas para el año 2003.<sup>47</sup>

- **LÍNEA VIDA GRUPO**

**Cuadro 35.** Sector asegurador colombiano por compañías en vida grupo

<i><u>Primas Emitidas</u></i>	Dic-2002	Dic-2003	Variación	Participación Dic-2003
1 BOLIVAR	73.681	82.885	12,5%	12,7%
2 <b>SURAMERICANA</b>	<b>60.977</b>	<b>65.263</b>	<b>7,0%</b>	<b>10,0%</b>
3 ROYAL SUN ALLIANCE	43.750	65.054	48,7%	10,0%
4 COLPATRIA	45.020	63.131	40,2%	9,7%
5 LIBERTY	59.629	62.507	4,8%	9,6%
6 CENTRAL	37.024	56.241	51,9%	8,6%
7 MAPFREVIDA	36.799	42.924	16,6%	6,6%
8 ALFA	26.372	35.746	35,5%	5,5%
OTRAS COMPAÑÍAS (15)	181.343	177.675	-2,0%	27,3%
<b>MERCADO</b>	<b>564.595</b>	<b>651.427</b>	<b>15,4%</b>	<b>100%</b>

(Millones de Pesos Colombianos)

Fuente: Fasecolda. El sector asegurador colombiano [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 20 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

La línea de vida grupo presenta un alto nivel de concentración de participación de mercado, se percibe en términos generales que todas las compañías analizadas poseen una gran debilidad para crecer su participación en esta línea, las tecnologías y la vocación de servicio al cliente, se observan que no han impactado de manera importante los clientes de vida grupo, es de recordarse que para la intermediación y colocación de los seguros, la decisión de compra está en manos del ente agrupador, llámese empresa, fondos de empleados, cooperativas y

<sup>47</sup> INVERSURA Informe y Estados Financieros. Medellín, 2003. p. 78.

grupos afines en general, entonces las especificaciones de servicio y oportunidad en la información, tanto para clientes e intermediarios, incluidos los grupos afines en sí como intermediarios, cambian sustancialmente.

La ventaja más importante que ofrece esta línea de negocio es su rentabilidad originada principalmente por el alto volumen de asegurados donde la ley de los grandes números favorecerá el precio y rentabilidad, al igual que los costos de intermediación son más bajos, permitiendo que a través de las TI se logren eficiencias importantes en los costos de administración e intermediación, además de simplificar los procesos brindando información ágil y confiable.

Se percibe una correlación positiva entre la cartera de negocios corporativos o grandes negocios y la línea de vida grupo, al igual que la correlación también positiva entre los negocios de créditos hipotecarios paralelos las aseguradoras y el volumen de primas de vida grupo.

Las compañías que muestran fortalezas en el negocio de seguros individuales no lo son tanto en el negocio de vida grupo a no ser que cuenten con entidades bancarias propias o aliadas estratégicamente en el negocio hipotecario y sea éste el alimentador natural de la cartera de seguros de vida en grupo. Hay dos compañías que poseen ventajas competitivas en esta líneas Colseguros (6.0) y Bolívar (7.57) las otras compañías analizadas Suramericana (2.08) y Liberty (2.08) se sienten débiles ante la estrategia de profundización en vida grupo.

- **Línea salud familiar.** Al darle un mayor peso relativo a los elementos claves como son calidad y costos encontramos las siguientes calificaciones Suramericana (7.8), Colseguros (5.8), Bolívar (2.07) y Liberty (7.13 ), se observan dos compañías muy fuertes en los ramos de salud, se debe tener en cuenta que la prestación del servicio en esta línea se hace a través de las redes médicas y hospitalarias de las diferentes regiones, es por esto que se hace necesario estructurar las interfases entre éstas y las compañías con el fin de garantizar oportunidad, agilidad, seguridad en el servicio a prestarse; la creación de una red médica eficiente, de altas calidades científicas y con nivel razonable de costos constituye una de las ventajas competitivas más importante en el negocio de salud.

El cuadro siguiente muestra las participaciones volumen de primas del mercado asegurador colombiano, donde dos de las compañías analizadas poseen el 1° y 2° lugar en participación de primas emitidas, si esto lo relacionamos con los resultados obtenidos en la MPC encontramos que Suramericana presenta las

mayores calificaciones en cada uno de los FCE, como son procesos para los clientes, posicionamiento de la marca en algunas regiones del país, tecnología aplicada y disponible para los clientes, alto nivel de conectividad y la mayor fortaleza, poseer dentro de su grupo empresarial una compañía administradora del POS ( Plan Obligatorio de Salud) con gran conocimiento y liderazgo en la administración y control del negocio médico- científico, lo que se refleja en una amplia y estructurada red que reconoce la marca por su solidez, rapidez en el pago y remuneración razonable.

**Cuadro 36.** Primas emitidas en el ramo de salud por compañías

SALUD FAMILIAR					
PRIMAS EMITIDAS	Dic. 2002	Dic. 2003	Variación	Participación	
1 SURAMERICANA	97358	107045	9.9%	31.1%	
2 COLSEGUROS	53999	58632	8.6%	18.7%	
2 LA EQUIDAD	31099	34600	11.3%	11.0%	
3 BOLIVAR	33924	34383	33.3%	11.0%	
4 AURORA	23595	31443	48.3%	10.0%	
5 LIBERTY	11559	17146	-48,80%	5.5%	
6 CENTRAL	21673	11106	-483%	3.5%	
7 PAN AMERICAN	4248	6081	48,50%	1.9%	
8 OTRAS CIAS (12)	35592	13321	-626,00%	4.2%	

Cifras en Millones

Fuente: FASECOLDA . [en línea]. Bogotá : Fasecolda, 2003. [Citado 20 de Junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.fasecolda.com>

Se observan otras compañías con percepción propia de muy buena calificación y con participaciones de mercado menores, pero mostrando niveles de crecimiento en primas importantes, lo que evidencia la fortaleza que dichas compañías poseen y están construyendo.

El gran desafío para la línea de salud familiar lo representa la disminución de la siniestralidad( gasto médico) y disminución de los gastos de administración e intermediación, razones suficientes que llevan a las aseguradoras a establecer sistemas de control y de prestación de servicios a través de instituciones propias que le permitan regular la siniestralidad (gasto médico) y alcanzar economías de escala dentro de la mayor escala de calidad, responsabilidad y rigor científico.



- **Línea hogar.** En esta línea de negocio cuyo volumen de primas es muy pequeño, dado que existen altos niveles de contratación bajo otras modalidades, pero que básicamente cubren los mismos riesgos, como son los créditos hipotecarios la estrategia de servicios está basada en ofrecer mejores tasas ( precios ), pero se observa una calificación de alguna manera uniforme; es decir las cuatro compañías analizadas muestran las siguientes calificaciones, así Suramericana (6.12), Colseguros (6.29), Bolívar ( 7.59), Colseguros (6.39) y manejan esta línea de negocio adscrita o asociada a la línea de seguros generales.

- **Línea automóviles.** La línea de seguros de automóviles ha tomado una mayor relevancia en los resultados de las compañías aseguradoras, para el año 2003 representa el 31% del total de negocios de seguros generales del país y el 17% del total de las primas emitidas por el sector asegurador colombiano, es por esto que la competencia es cada vez mas fuerte y el cliente exige cada vez más una excelencia en el servicio, ejerciendo el mismo sector una presión fuerte de competitividad que ha exigido a las aseguradoras utilizar su creatividad para ofrecer mayores valores agregados, dejando de ser el producto algo estático y uniforme para convertirse en algo dinámico y en permanente evolución y desarrollo; pero no las coberturas de los riesgos en sí, sino los valores añadidos a estas coberturas; es decir los servicios.

Los resultados obtenidos de la evaluación, ubican a las compañías en rangos aceptables de calificación, pero esto evidencia la oportunidad de que las organizaciones vayan más allá en servicio, en oportunidad, en sistemas rápidos de solución de reclamaciones, alianzas con proveedores de productos afines y estrategias de fidelización y conservación de clientes. Igualmente explorar otros canales de distribución, que independientes o asociados con los actuales, permitan una mayor penetración de mercado en esta creciente línea de negocio.

Las compañías analizadas se perciben con un enfoque en automóviles acertado, pero la verdadera revolución la dará aquella que con su TI logre disminuir los costos de operación y de siniestralidad y traslade estos beneficios a los asegurados.

La siguiente es la participación en volumen de primas del sector asegurador colombiano y se observa que las compañías analizadas poseen el 53,7% del total de primas emitidas en el mercado.

**Cuadro 37.** Primas emitidas en el ramo de automóviles por compañías

PRIMAS EMITIDAS	Dic. 2002	Dic. 2003	Variación	Participación
1 LIBERTY	149947	170912	14,00%	18,10%
2 SURAMERICANA	134781	135214	0,30%	14,3%
2 COLSEGUROS	127282	120962	-5,00%	12,8%
3 BOLIVAR	78638	83315	5,90%	8,80%
4 MAPFRE	61041	69005	13,00%	7,30%
5 SOLIDARIA	53740	64882	20,70%	6,90%
6 AGRICOLA	55321	64340	16%	6,80%
7 ROYAL SUN ALLIANCE	41206	48614	18,00%	5,20%
8 OTRAS CIAS (11)	243356	185873	-23,60%	19,70%

MERCADO 945313 943117 0,02% 100%

Fuente: FASECOLDA

Los niveles de participación de automóviles dentro del total de primas de una compañía es un factor determinante en la viabilidad financiera de la misma, la calidad del servicio tiene el mayor peso relativo dentro del análisis por considerarlo de trascendental importancia para mantenerse una compañía líder en ventas de esta línea.

La intermediación más cercana al asegurado muestra que el futuro de este negocio está asociado a la capacidad que tenga una compañía de canales especializados en los negocios individuales; aunque se exploran nuevos esquemas de intermediación, bancario, concesionarios, fabricantes, grupos afines, pero sigue siendo el protagonista los negocios contratados individualmente, por esto el nivel de conectividad de una compañías será la ventaja competitiva predominante en el futuro cercano del ramo.

**Cuadro 38.** Consolidado MPC por líneas

LÍNEAS	SURAMERICANA	COLSEGUROS	BOLIVAR	LIBERTY
VIDA INDIVIDUAL	7.7	3.3	4.3	7.3
VIDA GRUPO	2.08	6.0	7.57	2.08
SALUD FLIAR	7.8	5.86	2.07	7.13
HOGAR	6.12	6.29	7.59	6.39
AUTOMOVILES	7.0	7.9	7.88	6.93
SEG. GENERALES	6.7	7.4	2.1	2.1
OTROS, ARP, ETC				

En el ramo de automóviles las compañías analizadas muestran calificaciones altas, Suramericana (7.0), Colseguros(7.9), Bolívar(7.88), Liberty (6.93) donde se perciben con grandes fortalezas principales, esto genera una presión fuerte hacia una mayor competitividad y a una disminución de los precios, como se evidencia en el crecimiento del ramo durante los últimos cinco años, donde las primas a valores constantes han sufrido un retroceso equivalente a las generadas por el sector asegurador en al año 1.997.

Por líneas de productos (ramos) se observan marcadas diferencias con los competidores señalados, en vida grupo la Suramericana tiene un reto importante de alcanzar una posición importante, dado que este ramo en Colombia representa una oportunidad de negocio, no obstante, de poseer una participación en volumen de primas importante los competidores se perciben mejores preparados para penetrar este mercado.

En el resto de ramos la Compañía Suramericana de Seguros S.A. muestra marcadas ventajas competitivas, sobre todos en los productos individuales; automóviles, vida individual, salud familiar; ramos en los cuales alcanza participaciones de mercado importantes, Autos(14.3%), Vida Individual (53.2%), Salud Familiar (31.1%).

## 9.4 APLICACIÓN, RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL FACTOR INTERNO - EFI

**Cuadro 39.** Matriz de evaluación del factor interno - EFI

ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN							
GERENCIA	Cal	F	D	GERENCIA	Cal	F	D
<b>PLANIFICACIÓN</b>				<b>MANEJO DE PERSONAL</b>			
- Tiene metas y objetivos definidos.	4	X		- Sistemas de selección de personal.	4	X	
- Se tiene estrategia general para Competir.	4	X		- Programas de adiestramiento y desarrollo gerencial.	3	X	
- Predice tendencias políticas, sociales, tecnológica y económicas.	4	X		- Prestaciones sociales razonables.	3	X	
- Se anticipa y controla las acciones y reacciones de la competencia.	3	X		- Sistema efectivo de evaluación del rendimiento.	3	X	
- Se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores accionistas y colaboradores.	3	X		- Sistema de administración de Salarios.	3	X	
- Efectividad del proceso de Presupuestación.	4	X		- Políticas disciplinarias expresas.	3	X	
- Uso del enfoque de gerencia estratégica	4	X		- Sistema de panificación Profesional para empleados.	3	X	
- Tiene la declaración de la misión.	4	X		- Respeto y confianza entre gerentes y personal.	4	X	
- Posee planes de contingencia.	4	X		- Programas de seguridad industrial.	4	X	
- Posee sinergia.	4	X		- Promoción interna de empleados.	4	X	
- Asigna recursos con base en metas fijadas.	4	X		- Código ético.	4	X	
- Están los objetivos, estrategias, políticas coherentes y claramente Comunicados?	3	X		<b>ORGANIZACION</b>			
<b>MOTIVACIÓN</b>				- Estructura organizativa clara y evidenciada en el organigrama.	4	X	
- Adaptación al cambio.	3	X		- Es la estructura más conveniente.	4	X	
• Estado de ánimo de los empleados.	4	X		- Muestra el organigrama los alcances deseables de control.	2		X
• Estado de ánimo de los gerentes.	4	X		- Actividades similares agrupadas apropiadamente.	3	X	
• Satisfacción con el trabajo.	4	X		- Delegan los gerentes adecuadamente.	3	X	
• Estilo gerencial participativo.	3	X		- Hay descripciones de cargos.	3	X	
• Se estimula la creatividad.	3	X		- Son los cargos significativos, estimulantes y bien remunerados.	3	X	
• Tasa de ausentismo.	3	X		<b>CONTROL</b>			
• Presencia de grupos informales.	4	X		- Sistema de control financiero.	4	X	
• Las normas de los grupos informales son favorables a la gerencia.	3	X		- Sistema de control de ventas.	2		X
• Existe un buen sistema de comunicación recíproca.	3	X		- Sistema de control de inventarios.	4	X	
• Liderazgo de la gerencia.	3	X		- Sistema de control de gastos.	3	X	
• Existe un buen sistema de recompensa	3	X		- Sistema de control de <b>producción</b> .	4	X	
• Sistema de sanciones.	2	X		- Sistema de control gerencial.	4	X	
• La organización ayuda a los <b>colaboradores</b> a satisfacer sus necesidades personales.	4	X		- Sistema de control de calidad.	3	X	
				- Se toman medidas correctivas sobre las variaciones de los procesos.	3	X	
				- Sistema de control al comportamiento ético.	4	X	

ANÁLISIS INTERNO								
FINANZAS	CAL	F	D	FINANZAS	CAL	F	D	
<b>LIQUIDEZ</b>				<b>RENTABILIDAD</b>				
- Comportamiento de las razones De liquidez con el transcurso del tiempo.	4	X		- Comportamiento de las razones de rentabilidad con el transcurso del tiempo.	4	X		
- Relación razones de liquidez De la empresa con los promedios De la industria.	4	X		- Relación de las razones de rentabilidad con los promedios de la industria.	4	X		
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				<b>CRECIMIENTO</b>				
Comportamiento de las razones De endeudamiento con el transcurso del tiempo.	4	X		- Comportamiento de las razones de crecimiento con el transcurso del tiempo.	3	X		
Relación de las razones de endeudamiento con promedios de la industria.	4	X		- Relación de las razones de crecimiento con los promedios de la industria.	3	X		

ANALISIS INTERNO					
MERCADEO	CAL		MERCADEO	CAL	
	F	D		F	D
<b>SISTEMA DE MERCADEO</b>			<b>PRODUCTIVIDAD DE MERCADEO</b>		
- El sistema de investigaciones de mercadeo entrega información exacta, suficiente y oportuna con relación a clientes, clientes potenciales distribuidores competidores, proveedores y diversos tipos de públicos.			- La rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución están de acuerdo a lo presupuestado.	2	X
- Las personas encargadas de la toma De decisiones solicitan suficiente información del mercado y usan los De dichas investigaciones.	2	X	- Se conocen las consecuencias sobre la rentabilidad en el caso de ampliarse o retirarse la empresa de alguna porción del negocio.		
Emplea la empresa los mejores métodos para el pronóstico de ventas y mercado.			- La relación costo/beneficio de todas las actividades de mercadeo es la óptima.	3	X
Se fijan las cuotas de ventas con bases apropiadas.	2	X		2	X
Los procedimientos de control son adecuados para asegurar el logro De las metas anuales.					
Analiza la gerencia en forma periódica La rentabilidad de productos, mercados territorios y canales de distribución.	2	X			
Se examina periódicamente los costos De mercadeo.	2	X			
Se encuentra la empresa bien organizada para recolectar, generar y seleccionar ideas sobre nuevos productos.	1	X			
Realiza la empresa análisis comercial e investigación conceptual adecuados antes de invertir en nuevas ideas.	2	X			
- Se llevan a cabo pruebas de productos Y mercados antes del lanzamiento de nuevos productos.	2	X			

ANALISIS INTERNO							
MERCADERO	CAL			MERCADERO	CAL		
		F	D			F	D
<b>FUNCION DE MERCADERO</b>							
- Las líneas de producto actuales cumplen con sus objetivos.	3	X		- Los objetivos de la publicidad se están cumpliendo.	3	X	
- La línea de productos es la adecuada a los requerimientos del mercado.	2		X	- Es adecuada la manera de determinar el presupuesto de publicidad y la suma que se gasta es la adecuada.	2		X
- Se conoce cuales productos se deben eliminar cuáles se deben incluir.	2		X	- Son efectivos los temas de los anuncios y la opinión del público es buena.	4	X	
Las características de calidad de los productos están de acuerdo a los requerimientos de los clientes.	2		X	- Los medios publicitarios están bien seleccionados.	3	X	
La estrategia de precios cumple los objetivos propuestos y éstos se fijan con criterios de costos, demanda y competencia.	2		X	- El presupuesto de promoción de ventas es adecuado y hay un efectivo empleo de las herramientas de promoción de ventas como muestras cupones, concursos de ventas y exhibic.	4	X	
- Consideran los clientes los precios de acuerdo con el valor percibido.	3		X				
- Conoce la gerencia la elasticidad del precio a la demanda. Los efectos de la curva de experiencia y la política de fijación de precios de la competencia.	1		X	- Los objetivos de la fuerza de ventas están bien determinados.	2		X
La política de precios es compatible con las necesidades de los distribuidores proveedores y regulaciones del gobierno.	3		X	- El tamaño de la fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa.	2		X
Los objetivos de la estrategia de distribución se cumple adecuadamente.	2		X	- La organización de la fuerza de ventas están de acuerdo a los requerimientos del mercado. (territorios, mercados, productos).	2		X
Hay adecuada cobertura del mercado.	1		X	- La estructura de ventas da incentivos y recompensas adecuados.	3	X	
La cadena de distribución es efectiva.	1		X	- Muestra la fuerza de ventas buen estado de ánimo habilidad y esfuerzo.	2		X
				Los procedimientos para fijar las cuotas y evaluar el rendimiento son adecuados.	1		X
				Cómo se compara la fuerza de ventas con la de la competencia.	3	X	

ANALISIS INTERNO							
PRODUCCION			PRODUCCION				
	Cal	F	D		Cal	F	D
<b>PROCESO</b>				<b>COSTOS DE EXPEDICION</b>			
- La ubicación de las instalaciones es apropiada.	4	X		El análisis de los costos de expedición se hace con frecuencia	2		X
- La tecnología de proceso es la adecuada	4	X		Se hacen permanentemente consideraciones de nivel de servicio vs. Tiempos de expedición	3	X	
- El flujo de las operaciones es eficiente y efectivo.	4	X		- El sistema de control de expedición es efectivo.	2		X
<b>CAPACIDAD DE PROCESO</b>				<b>FUERZA DE TRABAJO</b>			
El pronóstico de la demanda se hace regularmente y es efectivo	2		X	- Se han realizado estudios de productividad en los trabajos relacionados con operaciones.	2		X
Las economías de escala se logran apropiadamente	3	X		- Los puestos de trabajo están diseñados para ser efectivos.	4	X	
Los centros de expedición están dotados de manera adecuada	4	X		- Los procedimientos de operación y expedición son claros y efectivos	4	X	
La capacidad de los centros de expedición es adecuada	4	X		- El programa de recompensas por productividad está balanceado adecuadamente.	1		X
- Los costos de tiempo extra, inventarios Subcontratación, trabajo temporal y Devoluciones se han reducido al mínimo	2		X	- Las tasas de ausentismo y rotación son bajas.	3	X	
Se realizan adecuadamente las actividades de suscripción evaluación y expedición	4	X		- El estado de ánimo de los empleados es favorable	4	X	
Hay estrategias alternativas para demanda no uniforme	2		X	- Los gerentes de operaciones son buenos líderes,	4	X	
El sistema de control de producción es eficiente.	2		X	<b>CALIDAD</b>			
				- El sistema de control de calidad es el Efectivo.	1		X
				- Los costos de calidad se analizan y controlan permanentemente. (Costos de prevención y costos de incumplimiento de las especificaciones.	1		X



ANÁLISIS INTERNO							
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	CA	F	D	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	CA	F	D
- Tiene la organización metas y políticas claras de I & D	3	X		- La organización está preparada para asumir el riesgo de realizar largos períodos de investigación sin descubrir ideas con valor Comercial.	4	X	
- Tiene la organización una estrategia general del I & D	3	X					
- La organización analiza frecuentemente las prácticas de I & D en su industria básica.	3	X					
- La organización comprende las estrategias del I & D de sus competidores principales.	2		X	- La organización está preparada para asumir periodos de desarrollo y prueba de productos sin un eventual éxito.	2		X
- Posee la organización el personal necesario para realizar en forma exitosa su I & D.	3	X					
- Tiene la empresa las instalaciones y equipos requeridos para su I & D.	3	X		- Posee la empresa el capital para explotar nuevos descubrimientos en caso de realizarlos.	3	X	
- Los recursos apropiados son suficientes para una labor exitosa.	4	X					
- Se evalúa el beneficio de dedicar los esfuerzos de I & D a mejorar los productos existentes vs desarrollar productos nuevos.	3	X		- Se analizan los beneficios potenciales de usar agencias externas para efectuar investigación básica y aplicada para la empresa.	3	X	
- Se evalúan las alternativas entre desarrollar nuevos productos y desarrollar nuevos procesos.	2		X				
- Se aprovechan las fuentes disponibles de nuevas ideas de productos y procesos.	3	X		- La organización conoce sobre licencias nacionales y extranjeras, honorarios de regalías patentes, marcas comerciales y otras regulaciones aplicables a las actividades de I & D en su industria.	3	X	

**Cuadro 40.** Matriz de evaluación del factor externo - EFE

FACTORES	CAL	F	D	FORTALEZAS				DEBILIDADES				TAMAÑO				POND	POND%	CLASIF.	RES. POND.		
				IMPACTO				IMPACTO				GRADO									
				Baja	Mod.	Positiva	Excelente	Baja	Mod.	Positiva	Excelente	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto						
- Tiene metas y objetivos definidos	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Se tiene estrategia general para Competir	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Predice tendencias políticas sociales, tecnológica y económicas	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Se anticipa y controla las acciones y reacciones de la competencia	3	X				X									X			9	0,0517	3	0,1552
- Se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores accionistas y colaboradores.	3	X				X									X			9	0,0517	2	0,1034
- Efectividad del proceso de Presupuestación	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Uso del enfoque de gerencia estratégica	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Tiene la declaración de la misión	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Posee planes de contingencia	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Posee sinergia	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Asigna recursos con base en metas fijadas.	4	X					X											16	0,0920	4	0,3678
- Están los objetivos, estrategias, políticas coherentes y claramente comunicados ?	3	X				X												12	0,0690	4	0,2759
<b>TOTAL PLANEACION</b>																		<b>174</b>	<b>1,0000</b>		<b>3,8448</b>
<b>MOTIVACION</b>																					
- Adaptación al cambio	3	X				X												9	0,0634	3	0,1901
• Estado de ánimo de los empleados	4	X					X											16	0,1127	4	0,4507

• Estado de ánimo de los gerentes	4X				X							X	16	0,1127	4	0,4507
• Satisfacción con el trabajo	4X				X							X	16	0,1127	4	0,4507
• Estilo gerencial participativo	3X			X								X	9	0,0634	3	0,1901
• Se estimula la creatividad	3X			X								X	12	0,0845	4	0,3380
• Tasa de ausentismo	3X			X								X	12	0,0845	4	0,3380
• Existe un buen sistema de comunicación recíproca.	3X			X								X	9	0,0634	4	0,2535
• Liderazgo de la gerencia	3X			X								X	12	0,0845	4	0,3380
• Existe un buen sistema de recompensa	3X			X								X	9	0,0634	3	0,1901
• Sistema de sanciones	2	X						X				X	6	0,0423	4	0,1690
• La organización ayuda a los colaboradores a satisfacer sus necesidades personales.	4X				X							X	16	0,1127	4	0,4507
<b>TOTAL MOTIVACION</b>													<b>142</b>	<b>1,0000</b>		<b>3,8099</b>
<b>MANEJO DE PERSONAL</b>																
- Sistemas de selección de personal	4X				X							X	16	0,1176	4	0,4706
- Programas de adiestramiento y desarrollo gerencial.	3X			X								X	12	0,0882	3	0,2647
- Prestaciones sociales razonables	3X			X								X	12	0,0882	4	0,3529
- Sistema efectivo de evaluación del rendimiento	3X			X								X	12	0,0882	4	0,3529
- Sistema de administración de Salarios	3X			X								X	12	0,0882	4	0,3529
- Políticas disciplinarias expresas	3X			X								X	12	0,0882	4	0,3529
- Sistema de panificación Profesional para empleados.	3X			X								X	12	0,0882	4	0,3529
- Programas de seguridad industrial	4X				X							X	16	0,1176	4	0,4706
- Promoción interna de empleados	4X				X							X	16	0,1176	4	0,4706
- Código ético	4X				X							X	16	0,1176	4	0,4706
<b>TOTAL MANEJO DE PERSONAL</b>													<b>136</b>	<b>1,0000</b>		<b>3,9118</b>
<b>CONTROL</b>																
- Sistema de control financiero	4X				X							X	16	0,1356	4	0,5424



rentabilidad con los promedios de																		0,0000		0,0000	
la industria	4	X																16	0,5000	4	2,0000
<b>TOTAL RENTABILIDAD</b>																		<b>32</b>	<b>1,0000</b>		<b>4,0000</b>
<b>CRECIMIENTO</b>																					
- Comportamiento de las razones																					
de crecimiento con el transcurso																					
del tiempo.	3	X																12	0,5000	4	2,0000
- Relación de las razones de																					
crecimiento con los promedios de																					
la industria.	3	X																12	0,5000	4	2,0000
<b>TOTAL CRECIMIENTO</b>																		<b>24</b>	<b>1,0000</b>		<b>4,0000</b>
<b>SISTEMA DE MERCADEO</b>																					
- El sistema de investigaciones de																					
mercadeo entrega información																					
exacta, suficiente y oportuna con																					
relación a clientes, clientes																					
potenciales distribuidores																					
competidores, proveedores y																					
diversos tipos de públicos.	2	X																4	0,0816	2	0,1633
- Las personas encargadas de la toma																					
de decisiones solicitan suficiente																					
información del mercado y usan los																					
de dichas investigaciones	2	X																6	0,1224	3	0,3673
Emplea la empresa los mejores																					
métodos para el pronóstico de																					
ventas y mercado.	1	X																3	0,0612	3	0,1837
Se fijan las cuotas de ventas																					
con bases apropiadas.	2	X																6	0,1224	3	0,3673
Los procedimientos de control																					
son adecuados para asegurar el logro																					
de las metas anuales.	2	X																8	0,1633	4	0,6531
Analiza la gerencia en forma periódica																					

la rentabilidad de productos, mercados territorios y canales de distribución.	2	X																0,0000		0,0000
Se examina periódicamente los costos de mercadeo.	2	X																0,0000		0,0000
Se encuentra la empresa bien organizada para recolectar, generar y seleccionar ideas sobre nuevos productos.	1	X																0,0000		0,0000
Realiza la empresa análisis comercial e investigación conceptual adecuado antes de invertir en nuevas ideas	2	X																0,0000		0,0000
- Se llevan a cabo pruebas de productos y mercados antes del lanzamiento de nuevos producto	2	X																0,0000		0,0000
<b>TOTAL MERCADEO</b>																		<b>49</b>	<b>1,0000</b>	<b>3,2857</b>
<b>PRODUCTIVIDAD DE MERCADEO</b>																				
- La rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución están de acuerdo a lo presupuestado.	2	X																0,0000		0,0000
- Se conocen las consecuencias sobre la rentabilidad en el caso de ampliarse o retirarse la empresa de alguna porción del negocio	3	X																0,0000		0,0000
- La relación costo/beneficio de todas las actividades de mercadeo es la óptima.	2	X																0,0000		0,0000
<b>TOTAL PROD DE MERCADEO</b>																		<b>17</b>	<b>1,0000</b>	<b>3,0000</b>
<b>FUNCION DE MERCADEO</b>																				
- Las líneas de producto actuales cumplen con sus objetivos.	3	X																0,0000		0,0000
- La línea de productos es la adecuada																		0,0000		0,0000

a los requerimientos del mercado	2	X					X				X			6	0,0353	3	0,1059
- Se conoce cuales Productos se deben eliminar cuales se deben incluir	2	X					X				X			6	0,0353	4	0,1412
Las características de calidad de los productos están de acuerdo a los requerimientos de los clientes.	2	X					X			X				4	0,0235	3	0,0706
La estrategia de precios cumple los objetivos propuestos y éstos se fijan con criterios de costos, demanda y competencia.	2	X					X				X			6	0,0353	3	0,1059
- Consideran los clientes los precios de acuerdo con el valor percibido.	3	X			X						X			9	0,0529	3	0,1588
- Conoce la gerencia la elasticidad del precio a la demanda. los efectos de la curva de experiencia y la política de fijación de precios de la competencia.	1	X					X			X				1	0,0059	3	0,0176
La política de precios es compatible con las necesidades de los distribuidores proveedores y regulaciones del gobierno.	3	X			X						X			9	0,0529	4	0,2118
Los objetivos de la estrategia de distribución se cumplen adecuadamente.	2	X					X			X				4	0,0235	4	0,0941
Hay adecuada cobertura del mercado	1	X					X				X			16	0,0941	4	0,3765
La cadena de distribución es efectiva.	1	X					X				X			3	0,0176	3	0,0529
- Los objetivos de la publicidad se están cumpliendo.	3	X			X						X			9	0,0529		0,0000
- Es adecuada la manera de determinar el presupuesto de publicidad y la suma que se gasta es la adecuada	2	X					X			X				4	0,0235	4	0,0941
- Son efectivos los temas de los anuncios y la opinión del público es buena	4	X					X				X			16	0,0941	4	0,3765

- Los medios publicitarios están bien seleccionados.	3	X																0,0000		0,0000
- El presupuesto de promoción de ventas es adecuado y hay un efectivo empleo de las herramientas de promoción de ventas como muestras cupones, concursos de ventas y exhibic.	4	X																0,0000		0,0000
- Los objetivos de la fuerza de ventas están bien determinados.	2	X																0,0000		0,0000
- El tamaño de la fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa.	2	X																0,0000		0,0000
- La organización de la fuerza de ventas está de acuerdo a los requerimientos del mercado. (territorios, mercados, productos)	2	X																0,0000		0,0000
- La estructura de ventas da incentivos y recompensas adecuados.	3	X																0,0000		0,0000
- Muestra la fuerza de ventas buen estado de ánimo habilidad y esfuerzo.	2	X																0,0000		0,0000
Los Procedimientos para fijar las cuotas y evaluar el rendimiento son adecuados.	1	X																0,0000		0,0000
Cómo se compara la fuerza de ventas con la de la competencia	3	X																0,0000		0,0000
<b>TOTAL FUNCION DE MERCADEO</b>																		<b>170</b>	<b>1,0000</b>	<b>3,4176</b>
<b>PROCESO</b>																				
- La ubicación de las instalaciones es apropiada.	4	X																0,0000		
- La tecnología de proceso es la adecuada	4	X																0,0000		0,0000
- El flujo de las operaciones es eficiente																		0,0000		0,0000





vidad en los trabajos relacionados con																			
operaciones.	2	X					X			X				4	0,0488	3	0,1463		
- Los puestos de trabajo están diseñados para ser efectivos.	4	X				X						X		16	0,1951	4	0,7805		
- Los procedimientos de operación y expedición son claros y efectivos	4	X				X						X		16	0,1951	4	0,7805		
- El programa de recompensas por productividad esta balanceado adecuadamente.	1	X					X			X				2	0,0244	3	0,0732		
- Las tasas de ausentismo y rotación son bajas.	3	X				X						X		12	0,1463	4	0,5854		
- El estado de ánimo de los empleados es favorable	4	X				X						X		16	0,1951	4	0,7805		
- Los gerentes de operaciones son buenos líderes,	4	X				X						X		16	0,1951	4	0,7805		
<b>TOTAL FUERZA DE TRABAJO</b>														<b>82</b>	<b>1,0000</b>		<b>3,9268</b>		
<b>CALIDAD</b>																			
- El sistema de control de calidad es el Efectivo.	1	X					X			X				2	0,0135	3	0,0405		
- Los costos de calidad se analizan y controlan permanentemente.															0,0000		0,0000		
(Costos de prevención y costos de incumplimiento de las especificaciones.	1	X					X					X		3	0,0203	3	0,0608		
- Tiene la organización metas y políticas claras de I&D.	3	X				X							X	12	0,0811	4	0,3243		
- Tiene la organización una estrategia general de I&D.	3	X				X							X	12	0,0811	4	0,3243		
- La organización analiza frecuentemente las prácticas de I&D en su industria básica.	3	X				X							X	9	0,0608	3	0,1824		
- La organización comprende las estrategias de I&D de sus competidores principales.	2	X					X			X				4	0,0270	3	0,0811		

- Posee la organización el personal necesario para realizar en forma exitosa su I&D.	3X																	0,0000		0,0000
- Tiene la empresa las instalaciones y equipos requeridos para su I&D.	3X																	0,0000		0,0000
- Los recursos apropiados son suficientes para una labor exitosa.	4X																	0,0000		0,0000
- Se evalúa el beneficio de dedicar los esfuerzos de I&D a mejorar los productos existentes vs. desarrollar nuevos productos.	3X																	0,0000		0,0000
- Se evalúan las alternativas entre desarrollar nuevos productos y desarrollar nuevos procesos.	2	X																0,0000		0,0000
- Se aprovechan las fuentes disponibles de nuevas ideas de productos y procesos.	3X																	0,0000		0,0000
- La organización está preparada para asumir el riesgo de realizar largos períodos de investigación sin descubrir ideas con valor Comercial.	4X																	0,0000		0,0000
- La organización está preparada para asumir períodos de desarrollo y prueba de productos sin un eventual éxito	2	X																0,0000		0,0000
- Posee la empresa el capital para explotar nuevos descubrimientos en caso de realizarlos	3X																	0,0000		0,0000
- Se analizan los beneficios potenciales de usar agencias externas para efectuar investigación básica y aplicada para la empresa.	3X																	0,0000		0,0000
- La organización conoce sobre licencias nacionales y extranjeras, honorarios de regalías patentes marcas comerciales y otras regulaciones aplicables a las actividades de I&D en su industria.	3X																	0,0000		0,0000
<b>TOTAL CALIDAD</b>																		<b>148</b>	<b>1,0000</b>	<b>3,8176</b>

Las siguientes son las convenciones utilizadas para el desarrollo y la tabulación de la Matriz de evaluación del factor interno:

Calificación de 1 a 4 se refiere al grado en que la organización analizada posee y ejerce la estrategia o iniciativas descritas, siendo 4 la aplicación de una fortaleza alta y predominante en la empresa de manera consistente y 1 cuando no se ejerce dicha estrategia o iniciativas representando una debilidad para la compañía.

Fortalezas; medidas como el impacto que tienen sobre el desarrollo de la organización, siendo 1 baja, 2 moderado, 3 positiva, 4 excelente

Debilidades; medidas como el impacto que tienen sobre la organización, donde 1 es bajo, 2 moderado, 3 positivo y 4 alto.

El tamaño medido como el grado en que se ejercen en toda la organización las estrategias descritas, siendo 1 tamaño bajo, 2 medio, 3 Alto y 4 Muy alto.

La ponderación es la resultante de multiplicar el impacto de una fortaleza o de una debilidad por su tamaño.

La ponderación se refiere al peso relativo que tiene cada factor analizado respecto a la sumatoria de la ponderación todos los factores, ejemplo :  
 $16 / 174 = 0.920$ , donde 16 es el resultado de la ponderación entre una fortaleza con impacto 4 y el tamaño grado 4.

La clasificación se refiere a si el factor analizado es :

- 4 Fortaleza Mayor.
- 3 Fortaleza Menor.
- 2 Debilidad Menor
- 1 Debilidad Mayor.

Para luego dar como resultado la ponderación final de cada uno de los factores analizados en subíndices de manera detallada.

Al final se muestra un cuadro detallado de las calificaciones obtenidas por cada uno de los factores analizados. (Resumen totales).

La mayor calificación en la ponderación la muestran los aspectos que tiene que ver con la capacidad que muestra la Compañía Suramericana de Seguros S.A. de generar ventajas competitivas basada en la cultura de servicio al cliente que posee la organización en todos sus niveles, comercial, operativo, directivo y estratégico.

El uso de las tecnologías de Información y Operaciones entendidas y usadas como el factor diferenciador de primer orden que genere una diferenciación trascendente frente a los clientes; traducida en procesos ágiles, rentables y flexibles; servicio de claridad y oportunidad que garantice respuestas confiables y acertadas. La capacidad de absorción de costos y disponibilidad de capital le permite acceder a la mejor tecnología existente en el mundo para ofrecerle a los clientes los servicios de mayor y mejor calidad del sector asegurador en Colombia. El avance en la implementación, aplicación y usos de las tecnologías de información se desarrolla con una marcada ventaja frente a las otras compañías del país.

Estas tecnologías ya están disponibles en el país y la Compañía Suramericana de Seguros S.A. las está desarrollando acorde a sus condiciones particulares de negocio.

El volumen de las operaciones y su estructura segmentada en actividades comerciales y operativas del negocio, la colocan frente a otra ventaja competitiva importante por las economías de escala generadas en la operación del negocio, con una estructura operativa sobredimensionada que le permite absorber cualquier operación de expedición y de servicios de manera ágil y con los estándares de calidad y oportunidad óptimos.

El grado de innovación tecnológica, la velocidad de implementación y actualización de los cambios y el desarrollo de una visión de largo plazo le garantizan a la compañía un desarrollo de estrategias y herramientas a nivel de las mejores compañías aseguradoras del mundo para proyectarse en el entorno colombiano como la compañía de mayor proyección.

## RESUMEN DE TOTALES

<b>PLANEACION</b>	3,84
<b>MOTIVACION</b>	3,81
<b>MANEJO DE PERSONAL</b>	3,91
<b>CONTROL</b>	3,92
<b>LIQUIDEZ</b>	4,00
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	4,00
<b>RENTABILIDAD</b>	4,00
<b>CRECIMIENTO</b>	4,00
<b>MERCADEO</b>	3,29
<b>PROD DE MERCADEO</b>	3,00
<b>FUNCION DE MERCADEO</b>	3,42
<b>PROCESO</b>	4,00
<b>CAPACIDAD DE PROCESO</b>	3,88
<b>COSTOS DE EXPEDICION</b>	3,62
<b>FUERZA DE TRABAJO</b>	3,93
<b>CALIDAD</b>	3,82

El cuadro anterior muestra los totales de la tabulación obtenida al aplicar la Matriz EFI para la Compañía Suramericana de Seguros S.A. destacándose las altas calificaciones obtenidas, lo que refleja las fortalezas que la organización aseguradora posee y la caracteriza como la organización de mayor posicionamiento y liderazgo en el mercado colombiano.

El aspecto que menor calificación reflejó es el concerniente a la productividad del mercadeo, que evalúa aspectos como, rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de acuerdo a lo presupuestado.

Igualmente la función de mercadeo arroja resultados para ser analizados y plantearse los siguientes interrogantes:

¿Las líneas de productos es la adecuada acorde a los requerimientos del mercado?.

¿las características de calidad de los productos están de acuerdo a los requerimientos de los clientes?.

¿consideran los clientes los precios de acuerdo con el valor percibido?.

Lo anterior evidencia la debilidad que tiene la organización frente a la función de mercadeo por ser una compañía “multicanal” y “multiproducto” se hace necesario detallar por líneas de productos dónde se encuentran las mayores debilidades y

empezar a desarrollar un plan de mercadeo por línea y por canal para convertir estos aspectos en fortalezas.

La situación financiera de la compañía es excelente, lo demuestra su bajo nivel de endeudamiento y su extraordinario flujo de caja, al igual que la consolidación patrimonial, que la convierte en la compañía con los mejores indicadores de liquidez y respaldo del mercado asegurador colombiano.

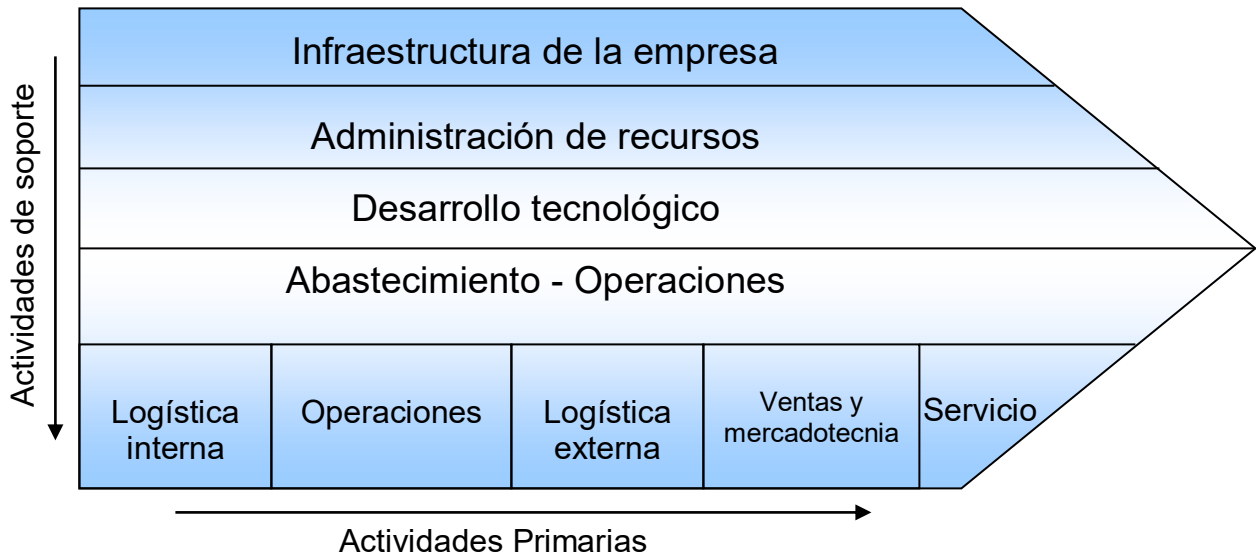
El resultado de todas las variables contempladas en la Matriz EFI donde la menor calificación es 3.29/5.00 y la mayor es 4.00/5.00 evidencia que se está al frente de una organización sólida, ordenada, respetable y líder del mercado, pero que a su vez tiene factores sobre los cuales de enfocar sus esfuerzos para mejorarlos.

Las principales fortalezas la constituyen:

- El recurso humano.
- Sistemas de control.
- Alta rentabilidad.
- Alto nivel de motivación de su personal.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- Procesos ágiles y a costos razonables.
- Capacidad de la dirección de la compañía.
- Proceso de planeación estratégica consistente.
- Capacidad instalada suficiente y flexible.
- Excelente calidad de los productos y los procesos.
- Calidad y consistencia de los canales de distribución y del recurso humano.

## 9.5 CADENA DE VALOR

Figura 48. Propuesta de Cadena de Valor



En el sector asegurador el conjunto de las actividades están basadas en el manejo de una gran cantidad de información confiable, actualizada, oportuna y dispuesta de tal manera que sea el soporte para la toma de decisiones acertadas de carácter financiero y así garantizar la confirmación de portafolios de inversión que ofrezcan la viabilidad financiera de las aseguradoras.

Por otro lado, el gran volumen de operaciones se refiere a la administración acertada de la información que permita sustentar técnicamente la asunción de riesgos que los clientes han trasladado a la compañía, pero por tratarse en general, de compañías que manejan diferentes líneas de productos, la singularidad de los productos debe estar soportada en la disposición de la información que permita ofrecer los requerimientos técnicos de cada ramo, para así garantizar la estabilidad técnica, operativa y financiera y tener la infraestructura capaz de brindar servicios de calidad, oportunidad y respaldo.

La administración de los recursos corresponde a los recursos físicos, técnicos y por sobre todo la información de los asegurados y sus vínculos con la compañía que sea garantía frente a los públicos que soportan la operación, o sea,



proveedores, reaseguradores, organismos de control y vigilancia, entidades financieras, redes de servicios y la estructura de mercadeo y marketing.

La tecnología y específicamente la TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN TI constituye los elementos críticos dentro de la cadena de valor de las aseguradoras, la TI está involucrada en todos los procesos de la organización y esto hace que el desarrollo de las aseguradoras tenga una estrecha relación al desarrollo de las Tecnología de Información TI; el Software de aplicaciones financieras, estadísticas, marketing, recursos humanos, contabilidad, jurídicos, planeación, desarrollo e investigación se convierten en la columna vertebral que soporta los procesos de la cadena de valor de las organizaciones aseguradoras.

**Figura 49.** Cadena de valor tradicional – Negocio Asegurador



Fuente: Swiss Re. El negocio electrónico en el sector del seguro: necesidad imperiosa de adaptarse y oportunidad de renovarse En Sigma [en línea] No. 5 (2000). Zurich : Swiss Re, 2003 [citado 12 de mayo de 2004]. Disponible en Internet : <http://www.swissre.com/>

En “El negocio electrónico en el sector del seguro: necesidad imperiosa de adaptarse y oportunidad de renovarse”, Swiss Re propone el diseño de la cadena de valor para una aseguradora tradicional, ver Cuadro 39, que aunque merezca especial mención la similitud con una organización de producción se plantea la importancia que todos los procesos se soportan en una base tecnológica de alto impacto en la organización y en la estructura. La estrategia de costos va necesariamente asociada con el desarrollo tecnológico de la compañía y la disposición clara de tecnologías definidas para el negocio y su operación; pero de vital importancia la tecnología focalizada estratégicamente para los clientes. La realidad en nuestro entorno, es que puede predominar la tecnología hacia la operación, pero es poca la tecnología hacia los clientes, que es simplemente la tecnología al servicio de los clientes actuales y potenciales.

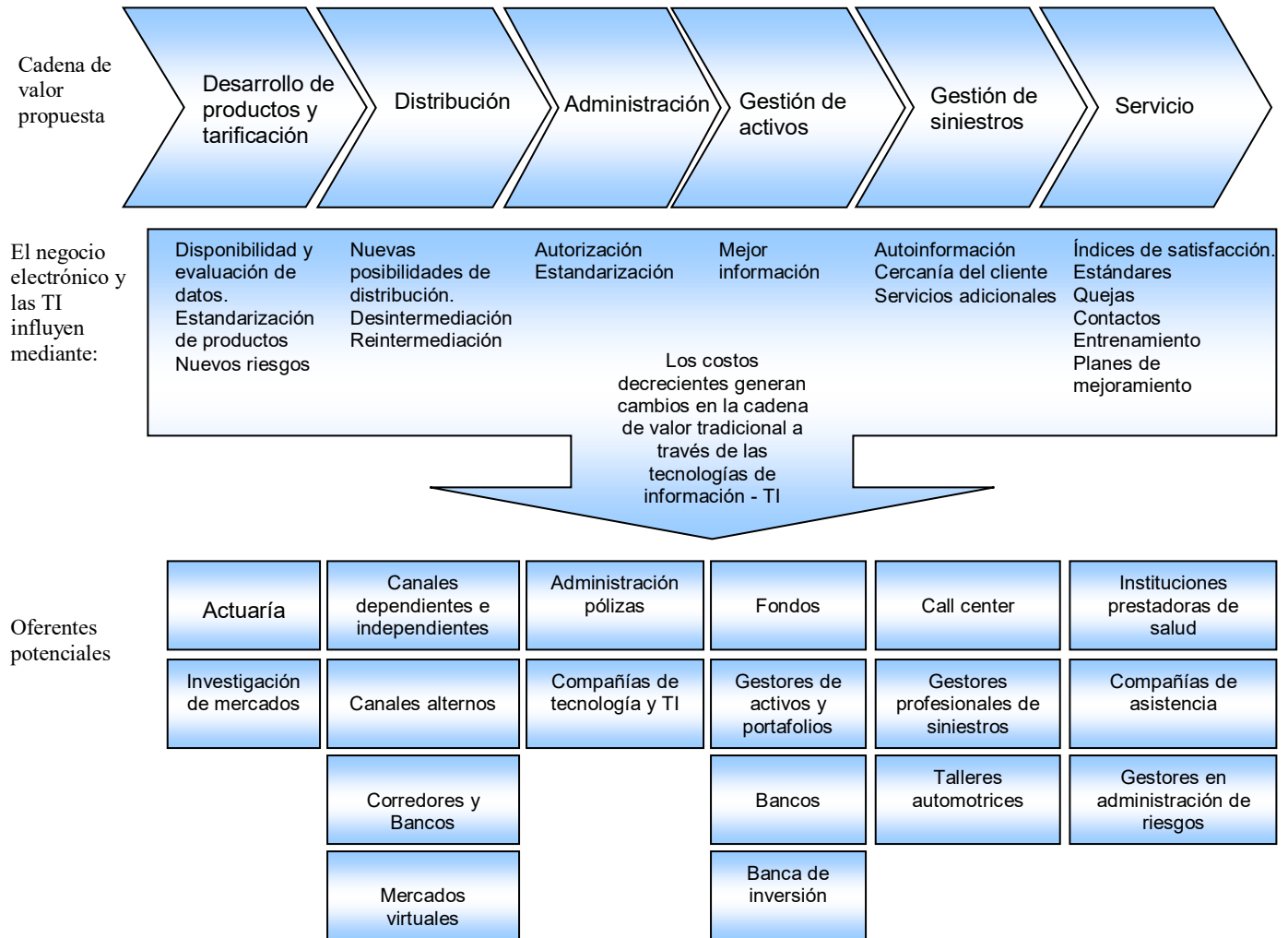
La figura 50 muestra la cadena de valor de la Compañía Suramericana de Seguros S.A. donde se observa claramente la relevancia e importancia que se le concede a los clientes, rompiendo en algo con los esquemas tradicionales, pero soportada ampliamente en las TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN - TI.

Continuando con la idea en la figura 51 se presenta la adaptación tomada de Swiis Re sigma No 5/2000 y análisis de los autores del presente trabajo, para proponer un esquema de cadena de valor que cumpla con los requerimientos y nuevos retos del sector asegurador en el mundo.

**Figura 50.** Cadena de valor de Suramericana de Seguros S.A.



**Figura 51. Propuesta de cadena de valor**



**Actuaría:** Es el área de las aseguradoras y fondos de pensiones encargadas de mantener actualizados los cálculos probabilísticos y financieros para la asignación de tasas- tarifas y diseño de productos de protección y ahorro.

La cadena de valor propuesta para la compañía Suramericana de Seguros S.A. integra sustancialmente las Tecnologías de Información TI en todos los procesos y actividades los que explica los tres cuerpos que la conforman así:

El grupo de actividades fundamentales como desarrollo de productos y tarificación, distribución, administración, gestión de activos, gestión de siniestros,

servicio presentados como macro-procesos que se soportan en el negocio electrónico mediante la disponibilidad y evaluación de datos, nuevos esquemas de distribución, estandarización de procesos, información exacta y confiable, cercanía con los clientes, conocimiento de los clientes mediante la estructuración de índices de satisfacción, contactos y planes de mejoramiento en la relaciones comerciales y de penetración de mercados.

Integra la propuesta de valor todas las áreas de soporte diferenciadas de acuerdo a su especialización como centros de costos independientes pero integrando estas instituciones, como fondos de inversión, bancos, talleres, instituciones prestadoras de salud, entre otras, como parte fundamental y estratégica para entregar productos y servicios de calidad y eficientes.

Es decir, esta propuesta le reconoce toda la relevancia que a través de la investigación, se encontró el factor tecnológico, convirtiéndolo en el puente de desarrollo que mayor ventaja competitiva genera para el sector asegurador.

También la especialización en áreas de soporte, que aparecen el cuadro como oferentes potenciales, le proporciona la la organización la gran posibilidad de contratar mediante diferentes figuras, entre otras el outsourcing, servicios de soporte que son estratégicos para el buen desempeño de una compañía aseguradora y que requieren cierto de grado de especialización.

**9.6 MATRIZ DOFA**  
**Cuadro 41. Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología Planeación Estratégica</li> <li>2. Clima Laboral</li> <li>3. Gerencia de Gestión Humana</li> <li>4. Sistema Control de la Compañía</li> <li>5. Razones Financieras</li> <li>6. Dirección Equipo de Ventas (PDVentas - Incentivo)</li> <li>7. Publicidad / Posicionamiento de Marca</li> <li>8. Capacidad/ Calidad / Eficiencia Procesos</li> <li>9. Área Inversión y Desarrollo</li> <li>10. Tecnología de Información</li> <li>11. Respaldo y solidez Financiera</li> <li>12. Constancia en las Políticas de Suscripción Cia</li> <li>13. Esquema de Formación Virtual</li> <li>14. Requisitos de capital ( Amenaza Ingresos Nuevos competidores)</li> <li>15. Vínculos estrechos con reaseguradores extranjeros</li> <li>16. Curva de aprendizaje y experiencia</li> <li>17. Importancia de calidad del producto para el cliente.</li> <li>18. Intereses estratégicos ( Grupo Empresarial Antioqueño)</li> <li>19. Mayor capacidad de conectividad con los clientes con TI</li> <li>20. Integración hacia delante proveedores</li> <li>21. Capacidad de absorción de costos y gastos.</li> <li>22. Equipo de ventas propio y estructurado</li> <li>23. Acertada mezcla de productos(líneas)</li> <li>24. Compañía multicanal</li> <li>25. 53.7% de participación de mercado Vida Individual</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medición gestión ventas</li> <li>2. Función de innovación de mercados</li> <li>3. Función de mercadeo</li> <li>4. Capacitación y profesionalismo equipo de ventas</li> <li>5. Sistema gestión calidad</li> <li>6. Baja participación de mercado en Bogotá</li> <li>7. Sistema de medición de servicio</li> <li>8. Innovación en Marketing</li> <li>9. Poca segmentación de los clientes</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia Crecimiento Positivo PIB</li> <li>2. Tasa de Crecimiento Demográfico</li> <li>3. Promedio Esperanza Vida</li> <li>4. Cambio en la población según edad (Joven)</li> <li>5. Ingreso Per-capita</li> <li>6. Hábitos de Compra</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DESARROLLAR VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.</li> <li>2. CREACIÓN Y DISEÑO DE PRODUCTOS DIRIGIDOS A LOS DIFERENTES NIVELES DE INGRESOS DE LA POBLACIÓN (ESTRATOS)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PROFUNDIZAR EN LA GESTION Y DESARROLLO DE MERCADOS</li> <li>2. DESARROLLO DE ESTRATEGIA PARA EL MERCADO</li> </ol>

<p>7. Actitud frente al servicio (Clientes)  8. Confianza en el Gobierno  9. Disponibilidad de Tecnología  10. Tecnología a Precio Asequible  11. Evolución en la tecnología de proceso    12. Innovación tecnológica  13. Necesidad del producto para el cliente  14. Crecimiento del sector  15. Número de reaseguradores importantes  16. Relación número de proveedores a clientes  17. Costos de cambio de proveedor para clientes  18. Concentración de canales de distribución-  Corredores</p>	<p>MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD EN LAS OPERACIONES DEL NEGOCIO  ( REDISEÑO DEL PROCESOS)  DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE FIDELIZACION Y PROFUNDIZACION DE CLIENTES</p>	
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p>
<p>1. Poder Adquisitivo  2. Tasas de Interés  3. Desempleo  4. Tasas impositivas (impuestos)  5. Infraestructura vial y tráfico    6. Tasa de devaluación/ reevaluación  7. Tasa muertes por año  8. Regulaciones gubernamentales  9. Cambio legislación tributaria y fiscal  10. Relación política con países vecinos  11. Ubicación e impacto de actividades terroristas  12. Necesidad de capital para cambios tecnológicos  13. Amenaza de integración del reas. (hacia  delante)  14. Número de competidores  15. Existencia de competidores importantes  16. Costos fijos de salida  17. Grado de Innovación  18. Intervención del gobierno  19. Disminución de la rentabilidad por guerra de  precios</p>	<p>DESARROLLO Y RETENCION DEL MEJOR TALENTO HUMANO DEL SECTOR    MEJORAR E IMPLEMENTAR SISTEMAS QUE AUMENTEN LOS RENDIMIENTOS FINAN-  CIEROS.    CONSECUCIÓN E IMPLEMENTACION DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN LIDER EN EL  MUNDO .</p>	

### 9.6.1 Análisis de la MATRIZ DOFA

#### Estrategias

- Implementación de metodologías (software) con fines comerciales para mejorar la retención, fidelización, conservación, atracción de clientes.
- Implementación de sistemas de mejoramiento y medición de indicadores de calidad en el servicio y creación de una cultura de servicio.
- Diseño e implementación de indicadores de gestión para asignación de clientes por segmentos a los canales tradicionales.
- Estrategia de posicionamiento en población joven (15 a 40 años)
- Prestación de servicio de Internet a mercados objetivos del GEA.
- Implementar Sistema de Gestión de Ventas y Mercados.
- Creación de facultad de servicio (programas, Incentivos, Talleres).
- Diseño de productos innovadores en servicios y competitivos en precios.
- Aumentar la ventaja competitiva en el conocimiento del negocio asegurador.
- Desarrollar sinergias con planes financieros y de seguridad social.
- Fortalecer la metodología de dirección comercial con indicadores de gestión
- Reforzar la metodología de dirección comercial aplicada a las nuevas tecnologías de información.
- Estrategia de mercadeo y penetración en el mercado de Bogotá.
- Reforzar la ventaja competitiva de atraer y mantener el mejor talento humano para el negocio.
- Desarrollo de plan de mercadeo por clientes-canal-producto
- Plan de divulgación al mercado de las fortalezas financieras y de servicios en cada línea.
- Fortalecimiento del canal tradicional dependiente (propio).
- Exploración y desarrollo de nuevos canales de distribución.
- Desarrollo de estrategias para planes de vida grupo y seguros colectivos.
- Desarrollo de estrategias para mejorar el resultado técnico en el ramo de salud familiar.
- Estrategia para mejorar la participación de mercado en el ramo de automóviles.

## 10. CONCLUSIONES

Es evidente la necesidad de fortalecer por parte de las aseguradoras los canales tradicionales, es decir, agencias, corredores, agentes dependientes e independientes; que representan en Colombia el 95 % de la intermediación y en el mundo el 85% se hace por los canales tradicionales (Sigma2/2002). Las estrategias que se desarrollen en asocio con la implementación de tecnologías de información constituyen la barrera de entrada más fuertes a nuevos competidores. Requiere esta estrategia de una visión de largo plazo; dado que consolidar un canal de distribución requiere de recursos, tiempo y claridad en el foco estratégico por parte de la dirección de las empresas del sector.

La industria aseguradora muestra una marcada tendencia a especializarse en las líneas de productos que son comunes a todas las compañías de cierto tamaño en Colombia; estas líneas son automóviles, vida individual, salud familiar, hogar; la velocidad y creatividad que tengan las compañías aseguradoras para innovar en servicios, valores agregados y sistemas de información establecerán mayor concentración y fortalecimiento de las aseguradoras que logren mayor penetración en el mercado.

Las tecnologías de información aplicadas a entregar mayores valores agregados para los clientes y para que los canales de distribución encuentren más fácil y eficiente hacer colocar negocios con una Compañía, constituye la más importante ventaja competitiva para las compañías aseguradoras; construir esta ventaja es el gran reto de la administración.

Para el fortalecimiento de los canales tradicionales de distribución se requiere de la destinación de grandes inversiones para la atracción del mejor talento humano, tecnologías, capacitación, entrenamiento e innovación y así diseñar esquemas de remuneración que haga más atractiva la profesión de intermediación de seguros.

El sector asegurador debe trabajar en el fortalecimiento de economías de escala especialmente en operaciones de expedición y suscripción de pólizas, gastos administrativos, publicidad y mercadeo con el fin de mejorar el nivel de gastos y costos para hacer frente a la competencia, cuya estrategia está basada en precios bajos.



En el sector asegurador surge la necesidad de re-inventar la forma de hacer negocios basados en la eficacia en la prestación de más y mejores servicios, crear mayores valores agregados, fortalecimiento de los canales de distribución, mantener el mejor talento humano que represente las variables que distingan y caractericen una aseguradora.

La rentabilidad del negocio asegurador separada de los rendimientos financieros incide notablemente en la concepción, diseño y estrategias aplicadas para los productos de seguros con planes financieros integrados, siendo ésta la tendencia en el mundo y Colombia ofrece grandes oportunidades en esta línea de productos.

Las tecnologías de Internet no sólo afectan la distribución, sino que tienen grandes efectos sobre todas las actividades de la cadena de valor del negocio. La inclusión de todos los procesos comerciales en un flujo de información uniforme que brinde a las áreas comerciales de las aseguradoras herramientas efectivas para un mejor conocimiento de los mercados y de los clientes, y así, profundizar más los mercados mediante una gestión con indicadores reales que permitan medir los resultados de las actividades comerciales y de ventas que puedan estructurar un modelo de gestión comercial integrado.

Los puntos esenciales de la creación de valor para los asegurados se hallan en la distribución, administración y liquidación de siniestros mediante el empleo eficaz de las tecnologías de información y comunicación a través de la automatización de actividades cuyo fin primordial se el de la creación de valor de las aseguradoras, Lo anterior eleva sustancialmente los estándares en prestación de servicios y el cumplimiento con la expectativas de los clientes.

A través de las nuevas tecnologías de información y de comunicación resulta más sencillo para los aseguradores romper la cadena de creación de valor. Las actividades de suscripción, administración de contratos, gestión de siniestros, inversión de capital o la gestión de riesgos pueden optimizarse o encargarse a oferentes externos cuya modalidad de outsourcing aumenta vertiginosamente. En este sentido cada vez tienen menos relevancia las fronteras territoriales, de manera que ciertas áreas con mucho trabajo y de altos costos de operación podrán contratarse en otros países con sueldos más bajos.

El negocio electrónico reduce las barreras de acceso al mercado mediante la oferta de productos para todos los niveles de capacidad de compra de la población; ocasionando la transparencia del mercado, dada la información rápida y fácil sobre los productos, precios y aseguradoras.

El negocio electrónico representa para las aseguradoras el reto de reinventar los procesos comerciales y las estructuras empresariales para garantizar un manejo más rentable de la organización.

Con el afán de ofrecer el mejor servicio posible la tendencia de algunas aseguradoras de distribuir productos de competidores es cada vez más evidente; buscando eficacia en la red de distribución o bien sea mediante la subcontratación.

El negocio electrónico eleva considerablemente la calidad del servicio, mediante:

- Libertad en cuanto al tiempo con servicio las 24 horas por día los 365 días al año.
- Variedad y abundancia de información.
- Tiempos de respuesta mas cortos.
- Liquidación de siniestros más rápida y mejor.

De otro lado, se generará ampliación del volumen y tamaño del mercado con mayor accesibilidad y seguridad transaccional.

Los aseguradores tendrán que hacer uso de toda la imaginación para poder crear ventajas competitivas mediante nuevas modalidades de negocios y servicios de calidad superiores. Lo anterior porque el negocio asegurador y los mercados presentan nuevos riesgos.

La compañía Suramericana de Seguros S.A. muestra un enfoque claro hacia las nuevas tendencias de fortalecimiento tecnológico orientado hacia la prestación de servicios adicionales de alta calidad; la capacidad de innovación en servicios presenta un leve contraste con la capacidad de diseño y lanzamiento de nuevos productos; pero se observa una clara consolidación de tecnologías al servicio de los canales de distribución y de los clientes.

La compañía Suramericana de Seguros S.A. se desempeña en un mercado bastante concentrado en un reducido número de compañías; y ahí ocupa la primera posición en volumen de primas emitidas, esta situación la coloca frente a los mayores retos que ofrece el mercado de penetrar a mayor número de clientes consolidando la aplicación de tecnologías que marcarán el desarrollo de la intermediación y una mayor fidelización de los clientes.

Las más importantes fortalezas que ha construido la Compañía Suramericana de Seguros S.A. a lo largo de su existencia en el mercado colombiano por cerca de 60 años se evidencia mediante los resultados obtenidos del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos. La Planeación como herramienta gerencial que ha generado una cultura de gestión por proyectos con indicadores de gestión en todas y cada una de las áreas de la organización, operativas y de soporte le han impregnado una dinámica empresarial que se observa como punto de referencia en el sector asegurador colombiano.

La motivación y los planes de incentivos acompañados de una filosofía empresarial donde se practica un profundo respeto por el ser humano constituyen la razón importante para mantener un sello distintivo de cada uno de los colaboradores de la organización, tanto en las áreas administrativas como comercial.

La Compañía Suramericana de Seguros S.A. presenta una posición de liderazgo en el mercado colombiano y las grandes fortalezas que posee como aseguradora le permiten adelantar las siguientes estrategias aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado:

Estrategia de posicionamiento de las líneas de vida individual, automóviles, salud familiar, hogar y ahorro en la población de edad joven.

Implementación de metodologías con fines comerciales que le permitan mejorar la fidelidad de los clientes, conservación y atracción de más y mejores clientes.

Consolidación de una cultura de servicio soportada en indicadores de medición de la calidad de los servicios ofrecidos y los diferentes contactos con los clientes. Creación de la facultad del servicio a través de programas de formación y entrenamiento, talleres, incentivos, carrera administrativa del servicio.

Sistema de inteligencia de mercados que permita la asignación de clientes por segmentos a los canales de distribución con la acertada medición de la gestión comercial. Estructurar un sistema de información de mercados para fortalecer la penetración en el mercado.

Prestación del servicio de Internet a los mercados objetivos que corresponden a las empresas del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA).

Estrategia de posicionamiento y penetración en la plaza de Bogotá.

Diseño de productos y planes innovadores y competitivos en precios y servicios.

Fortalecimiento de la ventaja competitiva basada en el conocimiento del negocio entrenando un equipo de personas en todas las regiones del país.

Generar sinergias con las compañías del grupo de las áreas financieras y de seguridad social.

Rediseño y desarrollo de un plan de capacitación y entrenamiento dirigido al equipo de ventas que incluya las nuevas tendencias del negocio, tecnología, servicio, valores agregados, mercadeo, clientes potenciales.

Conformación y consolidación de un equipo de ventas para el año 2006, preparado durante todo el año 2005.

Aplicación de Customer Relationship Manager CRM a los mercados objetivos de cada región.

Fortalecimiento de los canales bancaseguros, Conavi, Bancolombia y Corfinsura.

Desarrollar un plan de divulgación de la fortaleza financiera de la compañía y relanzamiento de los servicios que se ofrecen en cada línea de negocio.

Desarrollo y profundización en el plan de mercadeo para los siguientes dos años.

El desarrollo y generación del mejor talento humano del sector debe convertirse en el centro de la estrategia general de la organización, a través de la formación, atracción y conservación de las personas que muestren altos estándares de gestión y desempeño.

Los altos niveles de liquidez y el bajo nivel de endeudamiento le permiten a la Compañía Suramericana de Seguros S.A. hacer más rentable su operación dado

que no incurre en costos de financiación para cumplir sus obligaciones, las aseguradoras requieren de disponibilidad alta de efectivo para garantizar el pago oportuno de las reclamaciones, que en algunos casos son altas sumas de dinero, y las compañías que tengan que demandar recursos en el sistema financiero deben incluirle este gasto dentro de su estructura de costos. Adicional a lo anterior la gran fortaleza de la Suramericana está basada en el cuidadoso manejo del reaseguro con el fin de garantizar que el patrimonio de los accionistas se desarrolle libre de riesgos, mediante el traslado ortodoxo de las coberturas a compañías nacionales y extranjeras.

El cumplimiento del código ético formalizado en el Código de Buen Gobierno donde se garantiza la transparencia, honestidad y cumplimiento de todas las obligaciones con accionistas, clientes, empleados, directivos y público en general es la base de todo el desarrollo y gestión de la empresa bajo esta filosofía de trabajo se ha construido una organización modelo en el contexto nacional e internacional convirtiéndola en una institución preparada para asumir los retos que le demanda el entorno mundial de los negocios desempeñándose con una gran capacidad de adaptación y flexibilidad en todas las iniciativas que se llevan a cabo.

## BIBLIOGRAFIA

CASTRO, Juan Alberto. La transparencia paga. En : Revista Dinero No. 169. (nov. 2002); p. 8-9.

COMPAÑÍA SUIZA DE REASEGUROS. Economic Research & Consulting. El corretaje de seguros comerciales y reaseguros-un sector en plena evolución. Sigma [en línea] No. 2 (2004). Zurich. [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

COMPAÑÍA SUIZA DE REASEGUROS. Economic Research & Consulting. El negocio electrónico en el sector del seguro: necesidad imperiosa de adaptarse y oportunidad de renovarse. Sigma [en línea] No. 5 (2000). Zurich. [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

COMPAÑÍA SUIZA DE REASEGUROS. Economic Research & Consulting: El Seguro en América Latina ante la oportunidad de crecimiento y el reto de mejorar la rentabilidad. Sigma [en línea] No. 2 (2002). Zurich. [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

COMPAÑÍA SUIZA DE REASEGUROS. Economic Research & Consulting. El Seguro Mundial, Elevado crecimiento de primas en el seguro de no-vida. Sigma [en línea] No. 8 (2003) [citado 20 de junio de 2005]. Zurich. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

COMPAÑÍA SUIZA DE REASEGUROS. Economic Research & Consulting. El Seguro Mundial, Los mercados de seguro emergentes: lecciones aprendidas de las crisis financieras. Sigma [en línea] No. 7 (2003). Zurich. [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

COMPAÑÍA SUIZA DE REASEGUROS. Economic Research & Consulting. Las calificaciones de compañías de seguros. Sigma [en línea] No. 4 (2003) [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.swissre.com/>

CORNELLA, Alfons. Los recursos de Información: Ventaja Competitiva de las empresas. Madrid : McGraw-Hill, 1994. 183 p.

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica 9 ed. México. Prentice Hall, 2003. 330 p.

GIL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 3 ed. Madrid : Editorial McGraw-Hill, 1999. 305 p.

GONZALEZ ACOSTA, Nora Elena y LONDOÑO A., Carlos Felipe. Monografías de Administración. Bogota : Universidad de los Andes. Facultad de Administración, 1999. 141p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Compendio – tesis y otros trabajos de grado. Bogotá : ICONTEC, 2002. 122 p. NTC 1486, 1487, 1160, 1307, 4490 y 1308.

INFORME & BALANCE SURAMERICANA DE INVERSIONES 2003. Bogota : Suramericana, 2004. 109 p.

KAPLAN, Sarah y BEINHOCKER, Eric. El Objetivo del Planeamiento Estratégico. En : Revista Gestión vol. 6, No. 4 (ago. – sept. 2003); p. 62.

MOLERO, GARCÍA Angeles. Cap Gemini Ernst & Young presenta la 3 edición del informe sobre el avance del Sector Asegurador en Internet. Madrid, 2002. 62 p.

¿Quién fue el segundo hombre en llegar a la luna? [en línea] Santa Mónica CA : Lucas Morera / Sinexi, 1997 [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com>

ORTIZ, Fernanda. La era del Clic: Banca Por Internet. En : Revista Actualidad Económica Vol. 16, No 270 (Nov. 2002) ; 57 p.

PLANT, Robert. e-commerce Formulación de una Estrategia. Buenos Aires : McGraw-Hill, 2001. 346 p.

PORTER, Michael E. y MILLAR, Victor E. Como Obtener Ventaja Competitiva por medio de la información. Primer trimestre 1986, p. 88-101.

PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. México : Editorial CECSA, 1987. 1.025 p.

PORTER, Michael E. Ser Competitivo. Ediciones. Bilbao : Deusto, 1999. 478 p.

QUIJANO, Mauricio. Aseguradoras se preparan para negociar en el ALCA. En : La Republica. Bogota: (04, ago, 2003); p. 6A.

RAYPORT, Jeffrey F.; BERNARD, Jaworski. Ecommerce México DF: McGraw-Hill, 2002. 493 p.

El Reto de las Aseguradoras En: Revista Dinero No. 193 (oct. 2003); p. 82-85.

SALAZAR, Natalia y ZULUAGA, Sandra. Perspectivas de la Industria Aseguradora. Bogotá : Tercer Mundo Editores, 1997. 91p.

Seguros: Cambio de Estrategia? En : Revista Dinero. No. 202 (abr. 2004); p. 64-67.

Seguros del precio al servicio las aseguradoras pasan a servicios de mayor valor agregado. En : Revista Dinero No 193. (Oct. 2003); p. 82-85.

SURAMERICANA. Bienvenido a la Familia Suramericana, folleto Institucional. Medellín : Suramericana, 1992. 1 folleto.

SURAMERICANA. Orígenes Compañía Suramericana de Seguros S.A. [en línea] Medellín : Suramericana, 2001 [citado 23 de Abril de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.suramericana.com/>

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, Jr. A.J. Administración Estratégica Textos y Casos. 13 ed. Mexico:Mc Graw Hill/Irwin, 2004. 398p.



Una Industria que renace En : Revista Cambio No. 142 (Abr. 2004); p. 60-63.

Urge más inversión en las aseguradoras. El País. [en línea] Cali: (18, nov. 2002). [citado 20 de junio de 2004]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.co.com>

WISE, Richard. En la necesidad anida la diferencia. En : Gestión Vol. 6, No. 3. (Jun. - Jul. 2003); p. 70-73.

**Anexo A. EVOLUCION DE LAS COMPAÑIAS ASEGURADORAS EN COLOMBIA**

MILES DE PESOS										
NOTAS	COMPAÑIAS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	Suramericana	235.228.165	275.602.164	363.768.551	458.584.353	514.220.722	584.285.256	645.019.501	821.086.773	906.190.998,34
(0)	Colseguros	256.150.512	248.799.669	357.410.771	410.140.694	491.321.076	496.464.783	572.058.771	557.331.551	561.058.182,11
	Bolivar	120.648.174	136.298.499	175.214.431	236.624.657	253.469.575	303.275.879	381.467.614	456.380.653	518.633.167,57
	Skandia Liberty				64.370.047	130.218.561	174.021.874	320.209.897	393.416.703	472.533.881,27
	Previsora	102.825.034	130.869.419	167.469.704	204.453.891	221.033.630	236.517.710	290.587.614	405.409.189	441.468.128,59
	Colpatria	47.056.884	74.386.768	95.448.592	127.754.339	162.796.154	209.593.609	268.450.160	367.368.368	370.608.715,43
	Estado	47.126.398	64.300.404	101.799.426	128.358.765	141.177.557	163.498.875	225.456.451	276.491.183	295.427.368,66
	Royal & Sunalliance				95.967.819	111.567.226	151.112.680	193.882.076	239.308.497	280.583.565,53
	Agricola	54.085.764	78.136.609	90.168.282	100.423.812	127.354.489	170.019.700	204.874.445	239.932.524	257.384.119,22
	Alfa	23.621.327	36.988.537	60.476.263	85.571.736	123.681.425	148.976.557	174.417.256	223.243.081	252.934.415,57
	Mapfre	30.450.602	42.160.411	65.760.643	95.705.443	101.987.278	86.870.765	33.192.667	159.083.733	190.879.690,85
	Central	16.282.872	25.050.293	46.022.852	78.267.653	90.620.656	120.670.545	152.887.255	196.618.000	153.868.187,17
	Solidaria	24.460.376	34.014.523	45.711.029	47.512.161	61.176.947	92.537.399	93.798.477	108.873.375	140.372.416,71
(9)	Ganadera	18.564.078	57.743.205	131.315.404	153.887.793	150.173.710	126.313.345	117.955.521	73.328.506	120.108.992,80
	Suratop		16.041.839	36.708.117	48.143.777	61.997.379	73.583.521	85.502.628	100.579.723	111.190.506,84
	Generali			36.261.243	45.787.040	45.830.281	51.281.775	62.485.162	78.189.294	85.659.945,83
	Chubb	11.431.186	15.746.088	19.935.069	24.827.849	31.721.676	41.859.960	51.561.360	73.862.963	84.847.506,77
	Equidad	18.738.206	24.330.214	31.345.280	41.883.268	46.803.364	65.933.258	84.434.715	74.870.827	83.180.283,92
	Colmena A.R.P.		27.115.282	37.130.359	45.366.045	53.742.085	62.669.093	65.522.415	67.128.787	73.168.709,45
	Ace					21.983.802	0	50.389.308	54.919.507	72.409.706,96
	Mundial	12.740.758	11.371.907	14.050.989	17.873.650	20.843.984	37.773.533	32.548.697	47.745.286	61.237.727,01
	Condor	8.247.893	8.052.371	9.266.486	16.182.831	19.189.817	42.419.132	0	52.968.436	56.350.746,63
(17)	Interamericana	18.966.719	18.100.588	30.251.906	38.634.288	54.359.522	64.508.740		95.603.919	42.794.469,31
	Confianza	9.206.467	14.422.622	20.596.788	24.093.120	19.586.570	23.494.785	26.753.371	34.625.044	37.348.275,73
(10)	Aurora	11.669.058	14.636.130	14.379.737	17.890.417	1.931.151	0	0	26.252.937	33.252.668,73
	Colmena AIG		14.639.311	26.032.692	30.840.766	48.598.150		22.486.965	26.111.515	27.007.467,57
	Pan American	7.328.922	6.562.153	9.606.992	10.215.072	9.678.212	9.691.237	11.716.761	11.151.197	10.265.178,51
	Segurexpo	130.644	434.809	830.485	2.081.023	4.308.270	7.509.109	8.232.000	5.961.955	7.843.538,94
	Crediseguros							2.481.177	4.350.374	6.526.825,65
(18)	ABN A.M.R.O						36.117.375	48.086.417	30.287.509	
	AIG. Generales						0	56.930.802		
(8)	Andina	21.081.647								
(5)	Atlas	41.977.149	54.422.044	42.688.436	48.843.634					
(7)	Cigna	24.264.331	17.112.449	18.890.378	23.508.252					
(15)	Colmena	76.236.097	78.572.140	75.138.122	89.093.691	91.525.285	87.489.367			
(6)	Fenix	34.839.657	44.413.926	74.157.067						
(11)	Granadina	8.467.732	31.127.408							
(2)	Grancolombiana	61.117.968	54.624.600	62.441.836						
(4)	Latinoamericana	50.924.920	61.239.777	81.171.538	68.904.032					
(14)	Libertador	7.046.507	13.337.574	8.050.142	9.191.938	8.169.531	8.546.710			
(1)	Nacional	135.603.852	123.474.102	17.053.914	12.926.796					
	Previsora Vida		5.646.309	9.370.663	10.006.649	16.416.440	19.339.086	21.069.030	23.389.486	
(12)	Real	8.267.826	10.859.347	17.589.856	22.270.442	28.607.385				
(3)	Skandia	59.613.230	55.925.058	35.263.688						
(16)	Skandia Vida						7.753.986	13.721.174		
(13)	Tequendama	7.723.534	6.815.698	5.306.277	7.957.471					
	Total	1.281.826.652	1.601.451.782	2.260.277.930	2.890.983.856	3.221.068.085	3.696.375.658	4.318.179.687	5.325.870.893	5.755.131.388

- (0) Colseguros es adquirida en su totalidad por Allianz
- (1) La Nacional la absorvio Colseguros
- (2) Grancolombiana fue intervenida por la superintendencia Bancaria con fines de liquidación
- (3) Skandia fue adquirida por Liberty a partir de 1998
- (4) Latinoamericana fue adquirida por Liberty en 1998
- (5) Atlas fue intervenida por la Superintendencia Bancaria con fines de liquidación
- (6) Fenix fue adquirida por Royal & Sunalliance
- (7) Cigna es adquirida por A.C.E. - Compañía Norteamericana
- (8) Andina fue adquirida por Cigna
- (9) Esta compañía fue comprada por el BBV Seguros
- (10) Aurora fue adquirida por Royal & sunalliance
- (11) Granadina fue adquirida por Generali
- (12) Real Seguros. Adquirida por ABN A.M.R.O.
- (13) Tequendama fue intervenida por la Superintendencia Bancaria y fusionada con seguros del Estado
- (14) El Libertador fue fusionada con Seguros Bolivar en el año 2001
- (15) Seguros Colmena fue fusionada con Liberty Seguros S.A. En el año 2001
- (16) Skandia Vida tiene solamente el Fondo de Pensiones
- (17) Interamericana fue adquirida por A.I.G. Generales
- (18) ABN A.M.R.O. Disuelta y adquirida por Liberty Seguros

## Anexo B. Volumen de primas por regiones y organizaciones, 2002

	Primas en millones de USD		Variación en % deflactada	Cuota de mercado Mundial (%)	Primas en % PIB	Primas per cápita (USD)
	2002	2001		2002	2002	2002
<b>NEGOCIO TOTAL</b>						
<b>América</b>	1.089.447	993.529	8,6	41,47	8,48	1.283,0
Norteamérica	1.049.527	949.331	8,9	39,95	9,39	3.275,0
Latinoamérica y el Caribe	39.920	44.198	3,4	1,52	2,39	755,5
<b>Europa</b>	851.802	767.432	3,5	32,43	8,06	1.034,4
Europa Occidental	826.424	744.669	3,5	31,46	8,58	1.732,6
Europa Central y Oriental	25.319	22.163	2,4	0,96	2,76	75,5
<b>Asia</b>	624.090	595.412	3,1	23,76	7,61	167,8
Japón	445.580	444.664	-1,5	16,96	10,86	3.498,6
Sudeste Asiático	167.286	140.156	16,9	6,37	4,89	50,2
Oriente Medio	11.225	10.592	9,5	0,43	1,64	39,6
<b>África</b>	24.120	24.639	7,7	0,92	4,45	29,2
<b>Oceanía</b>	37.438	34.707	-0,8	1,43	8,05	1.201,8
<b>Mundo<sup>2</sup></b>	2.626.898	2.415.720	5,5	100,00	8,14	422,9
Países Industrializados <sup>3</sup>	2.359.029	2.173.371	4,8	89,80	9,30	2.480,4
Mercados Emergentes	267.868	242.349	11,8	10,20	3,70	50,5
OCDE <sup>5</sup>	2.437.555	2.244.132	4,7	92,79	9,10	2.105,9
G7 <sup>6</sup>	2.076.680	1.920.428	5,0	79,05	9,63	2.922,4
UE <sup>7</sup>	777.875	702.784	3,4	29,61	8,69	1.981,2
NAFTA <sup>8</sup>	1.062.328	960.590	8,9	40,44	8,99	2.520,3
ASEAN <sup>9</sup>	19.011	16.539	10,5	0,72	2,92	37,3
<b>NEGOCIO DE VIDA</b>						
<b>América</b>	516.526	480.728	6,2	33,63	4,02	608,3
Norteamérica	501.149	464.384	6,3	32,62	4,48	1.563,8
Latinoamérica y el Caribe	15.377	16.344	4,8	1,00	0,92	29,1
<b>Europa</b>	505.801	467.813	0,8	32,93	4,83	620,4
Europa Occidental	497.657	459.018	1,2	32,40	5,22	1.054,4
Europa Central y Oriental	8.143	8.794	-14,9	0,53	0,89	24,3
<b>Asia</b>	475.180	457.626	2,1	30,93	5,81	128,1
Japón	354.553	356.731	-2,3	23,08	8,64	2.783,9
Sudeste Asiático	116.963	96.951	18,3	7,61	3,45	35,5
Oriente Medio	3.665	3.944	-3,3	0,24	0,53	12,9
<b>África</b>	17.784	18.438	7,0	1,16	3,28	21,5
<b>Oceanía</b>	20.831	21.171	-9,3	1,36	4,48	668,7
<b>Mundo<sup>2</sup></b>	1.536.122	1.445.776	3,0	100,00	4,76	247,3
Países Industrializados <sup>3</sup>	1.374.190	1.301.305	1,9	89,46	5,44	1.449,8
Mercados Emergentes	161.932	144.471	12,7	10,54	2,25	30,7
OCDE <sup>5</sup>	1.423.218	1.346.157	1,9	92,65	5,33	1.233,6
G7 <sup>6</sup>	1.209.072	1.147.643	2,3	78,71	5,63	1.709,5
UE <sup>7</sup>	469.375	434.730	0,9	30,56	5,30	1.207,9
NAFTA <sup>8</sup>	507.134	469.667	6,3	33,01	4,29	1.203,2
ASEAN <sup>9</sup>	10.704	9.769	5,8	0,70	1,79	22,9
<b>NEGOCIO NO VIDA</b>						
<b>América</b>	572.921	512.801	10,9	52,52	4,47	674,7
Norteamérica	548.378	484.947	11,4	50,27	4,90	1.711,2
Latinoamérica y el Caribe	24.543	27.854	2,7	2,25	1,47	46,4
<b>Europa</b>	346.001	299.620	7,5	31,72	3,22	414,0
Europa Occidental	328.826	285.651	7,3	30,15	3,36	678,2
Europa Central y Oriental	17.175	13.968	13,4	1,57	1,87	51,2
<b>Asia</b>	148.910	137.786	6,4	13,65	1,80	39,7
Japón	91.028	87.932	1,8	8,35	2,22	714,7
Sudeste Asiático	50.323	43.206	13,8	4,61	1,44	14,8
Oriente Medio	7.560	6.648	18,6	0,69	1,10	26,7
<b>África</b>	6.336	6.202	10,2	0,58	1,17	7,7
<b>Oceanía</b>	16.607	13.536	12,5	1,52	32,57	533,1
<b>Mundo<sup>2</sup></b>	1.090.775	969.945	9,2	100,00	3,38	175,6
Países Industrializados <sup>3</sup>	984.839	872.067	9,1	90,29	3,87	1.030,6
Mercados Emergentes	105.936	97.878	10,7	9,71	1,45	19,8
OCDE <sup>5</sup>	1.014.337	897.975	9,0	92,99	3,77	872,3
G7 <sup>6</sup>	867.607	772.785	9,1	79,54	4,00	1.212,9
UE <sup>7</sup>	308.500	268.055	7,5	28,28	3,39	773,3
NAFTA <sup>8</sup>	555.194	490.923	11,4	50,90	4,70	1.317,2
ASEAN <sup>9</sup>	8.307	6.670	17,4	0,76	1,13	14,4

## ANEXO C. NEGOCIO TOTAL EN MONEDA LOCAL, 2002

	Pais	Moneda	Primas (en millones, moneda local)		Nominal	Variación (en % deflactada)
			2002	2001		
Norteamérica	EE.UU. <sup>10</sup>	USD	1.000.310	904.021	10,7	8,9
	Canadá <sup>11</sup>	CAD	77.244	70.155	10,1	7,7
	<b>Total</b>					<b>8,9</b>
Latinoamérica y Caribe	México	MXN	123.810	105.318	17,6	11,9
	Brasil	BRL	36.864	31.650	16,5	5,7
	Chile	CLP	1.850.689	783.254	3,8	0,9
	Argentina	ARS	7.335	6.986	5,0	-16,6
	Colombia	COP	5.325.631	4.512.808	18,0	11
	Venezuela	VEB	2.352.985	979.239	18,9	-2,9
	Peru	PEN	2.379	2.003	18,8	18,5
	Rep. Dominicana	DOP	9.580	7.861	21,9	11,9
	Trinidad y Tobago*	TTD	na	2.803	na	na
	Jamaica*	JMD	na	18.787	na	na
	Bahamas*	BSD	na	na	na	na
	Panamá	PAB	374	366	2,3	1,2
	Costa Rica	CRC	123.133	109.677	12,3	2,8
	El Salvador	SVC	2.835	2.178	30,2	27,8
	Ecuador	USD	313	313	0,0	-11,1
	Uruguay+	UYU	5.684	4.704	20,8	6
	Guatemala	GTO	2.028	1.663	22,0	12,9
	Barbados*	BBD	na	452	na	na
	Honduras	HNL	3.121	2.603	19,9	11,3
		<b>Total</b>				
Europa	Gran Bretaña	GBP	157.647	152.243	3,5	1,9
	Alemania	EUR	144.170	138.333	4,2	2,8
	Francia	EUR	132.796	128.420	3,4	1,5
	Italia	EUR	99.260	76.350	16,9	14,2
	España*	EUR	46.993	40.668	15,6	12,1
	Países Bajos <sup>12</sup>	EUR	42.216	43.472	-2,9	-6,0
	Suiza+	CHF	55.739	53.009	5,2	4,5
	Belgica	EUR	25.354	22.934	10,6	8,8
	Irlanda <sup>13</sup>	EUR	20.082	18.765	7,0	2,3
	Suecia	SEK	154.861	157.365	-1,6	3,7
	Dinamarca	DKK	102.703	94.841	8,3	5,7
	Austria+	EUR	12.647	12.409	1,9	0,1
	Finlandia	EUR	12.533	12.182	2,9	1,3
	Rusia	RUB	300.400	276.600	8,6	-6,4
	Noruega	NOK	75.039	67.838	10,6	9,2
	Portugal*	EUR	8.531	7.931	7,6	3,8
	Luxemburgo	EUR	6.442	6.332	1,7	-0,3
	Polonia	PLN	22.769	22.154	2,8	1,0
	Republica Checa	CZK	90.865	80.745	12,5	10,5
	Grecia*	EUR	2.861	2.609	9,6	5,8
	Turquia	TRL	3.634.872.960	2.505.804.032	45,1	0,1
	Hungria	HUF	488.918	414.942	17,8	11,9
	Eslovenia	SIT	266.955	230.046	16,0	8,0
	Ucrania	UAH	4.442	3.031	46,6	45,5
	Eslovaquia	SKK	36.283	31.858	13,9	10,2
	Croacia	HRK	5.579	5.099	9,4	7,3
	Rumania <sup>14</sup>	ROL	16.459.656	10.012.425	64,4	34,2
	Chipre+	CYP	283	261	8,2	5,3
	Serbia y Montenegro	YUM	22.801	18.666	21,1	3,9
	Bulgaria	BGN	616	478	28,7	21,4
	Islandia	ISK	25.598	23.659	8,2	2,9
	Litunia	LTL	741	443	67,4	66,8
	Malta	MTL	78	74	5,2	2,2
Letonia	LVL	99	93	6,8	4,8	
	<b>Total</b>					<b>3,5</b>
Asia	Japón <sup>15</sup>	JPY	54.307.465	55.622.095	-2,4	-1,5
	Corea del Sur <sup>16</sup>	KRW	69.235.796	65.773.716	5,3	2,9
	Rep. Pop China	CM*	305.314	210.936	44,7	45,9
	Taiwán	TWD	990.526	819.721	20,8	21,1
	India <sup>17</sup>	INR	748.542	623.675	20,0	15,6
	Hong Kong	HKD	83.786	72.259	16,0	19,6
	Israel	LS	30.562	27.581	10,8	4,8
	Singapur	SGD	10.431	9.197	13,4	13,9
	Malasia <sup>18</sup>	MYR	18.448	18.360	0,5	-1,3
	Tailandia	THB	176.210	149.487	17,9	17,2
	Indonesia+	IDA	24.010.584	19.466.196	23,3	10,2
	Filipinas	PH?	59.609	50.160	18,8	15,4
	Iran <sup>19</sup>	IRA	9.097.515	5.739.701	58,5	38,6
	Arabia Saudí <sup>17</sup>	SAR	3.389	2.910	16,5	17,0
	Emiratos Arabes Unidos*	AED	na	na	na	na
	Libano*	ISP	na	na	na	na
	Vietnam+	VND	7.707.830	4.940.385	56,0	50,3
	Pakistan*	PKR	na	25.258	na	na
	Kuwait	KWD	95	79	19,1	17,5
	Bangladesh*	BDT	na	na	na	na
	Sri Lanka	LKR	20.281	16.860	20,3	9,8
	Omán*	DMA	na	77	na	na
	Jordania	JOD	147	120	21,9	19,8
Bahráin*	BHD	na	59	na	na	
	<b>Total</b>					<b>3,1</b>
Africa	Sudáfrica+	ZAR	206.345	176.546	16,9	7,1
	Marruecos+	MAO	12.084	10.792	12,0	8,9
	Egipto <sup>20</sup>	EGP	2.248	2.113	6,4	3,5
	Túnez	TND	539	471	14,4	11,4
	Kenia	KES	29.025	23.197	25,1	22,7
	Argelia	DIO	28.985	21.783	33,1	31,2
	Nigeria*	NGN	na	35.442	na	na
	Mauricio	MUR	6.203	5.333	16,3	9
	Zimbabue*	ZWD	nc	na	na	na
Costa de marfil*	XOF	112.900	110.000	2,6	-0,5	
	<b>Total</b>					<b>7,7</b>
Oceania	Australia <sup>19</sup>	AUD	62.067	61.555	0,8	-2,1
	Nueva Zelanda	NZD	7.809	6.686	16,8	13,7
	<b>Total</b>					<b>-0,8</b>
<b>Mundo</b>						<b>5,9</b>

**ANEXO D. NEGOCIO TOTAL EN USD, 2002**

	Clasific	Pais	Primas en millones de USD		nominal (en USD)	Variacion (en %) deflactada21	Cuota de mercado mundial (en %)
			2002	2001			
Norteamerica		1 EE.UU.10	1.000.310	94.021	10,7	8,9	38,08
		8 Canada11	49.217	45.309	8,6	7,7	1,87
		<b>Total</b>	<b>1.049.527</b>	<b>949.331</b>	<b>10,6</b>	<b>8,9</b>	<b>39,95</b>
Latinoamerica y Caribe		21 Mexico	12.801	11.259	13,7	11,9	0,49
		22 Brasil	12.601	13.464	-6,4	5,7	0,48
		38 Chile	2.598	2.718	-4,4	0,9	0,10
		1 Argentina	2.369	6.986	-66,1	-16,6	0,09
		42 Colombia	2.120	1.960	8,2	11,0	0,08
		43 Venezuela	2.025	2.734	-25,9	-2,9	0,08
		54 Peru	676	571	18,5	18,5	0,03
		55 Rep.Dominicana	544	486	12,0	11,9	0,02
		59 Trinidad y Tobago*	499	456	9,3	na	0,02
		62 Jamaica*	448	411	8,9	na	0,02
		63 Bahamas*	395	388	1,8	na	0,02
		66 Panamá	374	366	2,3	1,2	0,01
		70 Costa Rica	343	334	2,7	28,0	0,01
		72 El Salvador	324	249	30,2	27,8	0,01
		73 Ecuador	313	313	0,0	-11,1	0,01
		77 Uruguay+	271	386	-29,6	6,0	0,01
		78 Guatemala	258	212	22,2	12,9	0,01
		79 Barbados*	224	226	-0,9	na	0,01
		86 Honduras	190	168	12,9	11,3	0,01
		Otros Paises*	547	513			0,02
	<b>Total</b>	<b>39.920</b>	<b>44.198</b>	<b>-9,7</b>	<b>3,4</b>	<b>1,52</b>	
Europa		3 Gran Bretaña	236.682	219.421	7,9	1,9	9,01
		4 Alemania	135.771	123.782	9,7	2,8	5,17
		5 Francia+	125.059	114.912	8,8	1,5	4,76
		6 Italia	84.059	68.319	23,0	14,2	3,20
		9 España+	44.255	36.390	21,6	12,1	1,68
		10 Paises Bajos12*	39.757	38.899	2,2	-6,0	1,51
		12 Suiza+	35.835	31.442	14,0	4,5	1,36
		15 Belgica	23.877	20.522	16,4	8,8	0,91
		17 Irlanda13+	18.912	16.791	12,6	2,3	0,72
		18 Suecia	15.945	15.248	4,6	-3,7	0,61
		20 Dinamarca	13.049	11.400	14,5	5,7	0,50
		23 Austria+	11.910	11.104	7,3	0,1	0,45
		24 Finlandia	11.803	10.900	8,3	1,3	0,45
		26 Rusia	9.584	9.483	1,1	-6,4	0,36
		27 Noruega	9.409	7.555	24,5	9,2	0,36
		28 Portugal+	8.034	7.097	13,2	3,8	0,31
		30 Luxemburgo	6.067	5.666	7,1	-0,3	0,23
		32 Polonia	5.581	5.411	3,1	1,0	0,21
		36 Republica Checa	2.782	2.123	31,0	10,5	0,11
		37 Grecia+	2.694	2.335	15,4	5,8	0,10
		40 Turquia	2.401	2.034	18,0	0,1	0,09
		44 Hungría	1.897	1.449	31,0	11,9	0,07
		47 Eslovenia	1.111	948	17,3	8,0	0,04
		51 Ucrania	834	564	47,8	45,5	0,03
		52 Eslovaquia	800	659	21,5	10,2	0,03
		53 Croacia	709	611	16,0	7,3	0,03
		60 Rumania14	498	344	44,6	34,2	0,02
		61 Chipre+	464	407	14,0	5,3	0,02
		69 Serbia y Montenegro	352	279	26,1	3,9	0,01
		71 Bulgaria	338	220	53,6	21,4	0,01
	76 Islandia	280	242	15,4	2,9	0,01	
	85 Lituania	201	111	82,1	66,8	0,01	
	87 Malta+	180	165	9,3	2,2	0,01	
	90 Letonia	161	148	8,4	4,8	0,01	
	Otros Paises*	510	453			0,02	
	<b>Total</b>	<b>851.802</b>	<b>767.432</b>	<b>11,0</b>	<b>3,5</b>	<b>32,43</b>	
Asia		2 Japon15+	445.580	444.664	0,2	-1,5	16,96
		7 Corea del Sur15	55.414	50.537	9,7	2,3	2,11
		11 Rep. Pop China	36.888	25.485	44,7	45,8	1,40
		14 Taiwán	28.650	24.253	18,1	21,1	1,09
		19 India15	15.472	13.077	18,3	15,6	0,59
		25 Hong Kong	10.743	9.265	16,0	19,6	0,41
		29 Israel	6.450	6.552	-1,6	4,8	0,25
		31 Singapur	5.827	5.132	13,5	13,9	0,22
		33 Malasia15	4.855	4.632	0,5	-1,3	0,18
		34 Tailandia	4.095	3.360	21,9	17,2	0,16
		39 Indonesia+	2.575	1.897	35,7	10,2	0,10
		45 Filipinas	1.154	985	17,3	15,4	0,04
		46 Iran16	1.134	725	56,5	38,6	0,04
		49 Arabia Saudi17	904	776	16,5	17,0	0,03
		50 Emiratos Arabes Unic	856	806	6,2	na	0,03
		56 Libano*	516	489	5,5	na	0,02
		58 Vietnam+	505	333	51,4	50,3	0,02
		64 Pakistan*	389	344	13,0	na	0,01
		74 Kuwait	311	259	20,2	17,5	0,01
		80 Bangladesh*	219	210	4,1	na	0,01
	81 Sri Lanka	212	188	12,6	9,8	0,01	
	82 Omán*	211	201	5,1	na	0,01	
	83 Jordania	207	170	22,3	19,8	0,01	
	91 Bahráin*	159	156	2,3	na	0,01	
	Otros Paises*	763	718			0,03	
	<b>Total</b>	<b>624.091</b>	<b>595.412</b>	<b>4,8</b>	<b>3,1</b>	<b>23,76</b>	
Africa		16 Sudáfrica+	19.610	20.444	-4,1	7,1	0,75
		48 Marruecos+	1.097	965	14,8	8,9	0,04
		57 Egipto18	507	562	-9,8	3,5	0,02
		65 Túnez	379	328	15,7	11,4	0,01
		67 Kenia	369	295	24,9	22,7	0,01
		68 Argelia	365	285	28,2	31,2	0,01
		75 Nigeria*	304	319	-4,7	na	0,01
		84 Mauricio	207	183	12,9	9,0	0,01
		88 Zimbabue*	174	183	-4,9	na	0,01
		89 Costa de marfil*	162	150	8,0	-0,5	0,01
	Otros Paises*	945	935			0,04	
	<b>Total</b>	<b>24.120</b>	<b>24.639</b>	<b>-2,1</b>	<b>7,7</b>	<b>0,92</b>	
Oceania		13 Australia19	33.754	31.832	6,0	-2,1	1,28
		35 Nueva Zelanda	3.619	2.810	28,8	13,7	0,01
		Otros Paises*	65	65			0,00
	<b>Total</b>	<b>37.438</b>	<b>34.707</b>	<b>7,9</b>	<b>-0,8</b>	<b>1,43</b>	
<b>Mundo</b>			<b>2.626.898</b>	<b>2.415.720</b>	<b>8,7</b>	<b>5,5</b>	<b>100,00</b>

**ANEXO E. NEGOCIO DE VIDA EN MONEDA LOCAL**

	País	Moneda	Primas (en millones, moneda local)		variación en (%)		Cuota de mercado
			2.002	2.001 nominal	deflactada	total 2002 (en %)	
Norteamérica	EE.UU. <sup>10</sup>	USD	480.452	443.413	8,4	6,7	48,0
	Canadá <sup>11</sup>	CAD	32.483	32.470	0,0	-2,2	42,1
	<b>Total</b>					<b>6,3</b>	<b>47,7</b>
Latinoamérica y Caribe	México	MXN	57.888	49.419	17,1	11,5	46,8
	Brasil	BRL	13.893	10.604	31,0	18,9	37,7
	Chile	CLP	1.157.074	1.234.158	-6,2	-8,8	62,5
	Argentina	ARS	2.294	2.569	-10,7	-29,1	31,3
	Colombia	COP	1.377.745	1.143.289	20,5	13,3	25,9
	Trinidad y Tobago*	TTD	na	1.912	na	na	68,2
	Perú	PEN	816	729	12,0	11,8	34,3
	Bahamas*	BSD	na	na	na	na	54,9
	Jamaica*	JMD	na	8.417	na	na	42,2
	Panamá	PAB	131	117	12,4	11,2	35,0
	El Salvador	SVC	829	519	59,7	56,8	29,2
	Barbados*	BBD	na	142	na	na	31,3
	Venezuela	VEB	72.271	62.759	15,2	-5,9	3,1
	Uruguay+	UYU	1.253	879	42,5	25,0	22,0
	Honduras	HNL	795	731	8,8	1,1	25,5
	Rep Dominicana	DOP	779	712	9,6	0,6	8,1
	Guatemala	GTQ	346	326	6,2	-1,7	17,1
	Ecuador	USD	36	26	40,2	24,6	11,6
	Costa Rica	CRC	4.737	3.974	19,2	9,2	3,8
	<b>Total</b>					<b>4,8</b>	<b>38,9</b>
	Europa	Gran Bretaña	GBP	106.342	106.680	-0,3	-1,9
Francia+		EUR	85.385	84.572	1,0	-0,9	64,3
Alemania		EUR	64.625	62.162	4,0	2,6	44,8
Italia		EUR	55.688	46.351	20,1	17,4	62,4
España+		EUR	25.315	21.637	17,0	13,5	53,9
Suiza		CHF	35.100	33.147	5,9	5,2	63,0
Países Bajos <sup>12*</sup>		EUR	22.131	25.511	-13,2	-16,0	52,4
Bélgica		EUR	14.736	13.435	9,7	7,9	58,1
Irlanda <sup>13*</sup>		EUR	13.799	13.636	1,2	-3,3	68,7
Suecia		SEK	106.445	114.317	-6,9	-8,9	68,7
Finlandia		EUR	9.737	9.510	2,4	0,8	77,7
Dinamarca		DKK	66.066	60.601	9,0	6,4	64,3
Austria+		EUR	5.650	5.769	-2,1	-3,8	44,7
Luxemburgo		EUR	5.483	5.414	1,3	-0,8	85,1
Noruega		NOK	39.100	35.109	11,4	10,0	52,1
Portugal+		EUR	4.467	4.231	5,6	1,9	52,4
Rusia		RUS	104.000	139.700	-25,6	-35,9	34,6
Polonia		PLN	7.995	7.702	3,8	2,0	35,1
Gracia+		EUR	1.310	1.260	4,0	0,4	45,8
República Checa		CZK	34.192	28.282	20,9	18,7	37,6
Hungría		HUF	200.673	172.686	16,2	10,3	41,0
Turquia		TRL	671.440.000	461.348.992	45,5	0,4	18,5
Eslavaquia		SKK	15.675	13.878	12,9	9,3	43,2
Eslovenia		SIT	60.562	49.164	23,2	14,6	22,7
Chipre+		CYP	148	144	2,5	-0,3	52,3
Croacia		HRK	1.152	925	24,6	22,1	20,7
Rumania <sup>14</sup>		ROL	4.145.140	2.114.733	96,0	60,0	25,2
Malta+		MTL	36	36	1,0	-1,9	45,9
Bulgaria		BGN	142	81	74,1	64,3	23,0
Lituania		LTL	140	93	50,3	49,7	18,8
Islandia		ISK	2.276	1.863	22,2	16,2	8,9
Letonia		LVL	4	4	19,8	17,5	4,3
Serbia y Montenegro	YUM	261	156	67,6	43,9	1,2	
Ucrania	UAH	20	16	29,3	28,3	0,5	
<b>Total</b>					<b>0,8</b>	<b>59,4</b>	
Asia	Japón <sup>15*</sup>	JPY	43.213.004	44.622.828	-3,2	-2,3	79,6
	Corea del Sur <sup>16</sup>	KRW	49.066.960	47.364.320	3,6	0,7	70,9
	Rep Pop China	CNY	207.368	128.758	61,1	62,2	67,9
	Taiwán	TWD	716.311	573.014	25,0	25,2	72,3
	India <sup>17</sup>	INR	593.846	500.944	18,5	14,1	79,3
	Hong Kong	HKD	65.517	56.858	15,2	18,8	78,2
	Singapur	SGD	5.418	5.222	3,8	4,2	51,9
	Israel	ILS	14.307	14.234	0,5	-4,9	46,8
	Malasia <sup>18</sup>	MYR	11.061	11.956	-7,5	-9,1	60,0
	Tailandia	THB	113.763	94.367	20,6	19,8	64,6
	Indonesia+	IDR	10.612.744	8.490.196	25,0	11,7	44,2
	Filipinas	PHP	35.125	29.158	20,5	17,0	58,9
	Vietnam+	VND	4.645.482	2.778.000	67,2	61,1	60,3
	Emiratos Arabes Unidos*	AED	na	na	na	na	23,3
	Pakistán*	PKR	na	8.068	na	na	38,0
	Bangladesh*	BDT	na	na	na	na	61,5
	Irán <sup>19</sup>	IRR	889.348	568.023	56,6	36,9	9,8
	Libano*	LBP	na	147.936	na	na	20,0
	Sri Lanka	LKR	8.682	7.494	15,9	5,8	42,8
	Kuwait	KWD	23	18	23,5	21,8	23,9
	Arabia Saudí <sup>17</sup>	SAR	141	116	21,7	22,3	4,2
	Omán*	OMR	na	14	na	na	17,6
	Bahráin*	BHD	na	13	na	na	22,1
Jordania	JOD	19	17	6,3	4,4	12,6	
<b>Total</b>					<b>2,1</b>	<b>76,1</b>	
África	Sudáfrica+	ZAR	174.901	150.008	16,6	6,8	84,8
	Marruecos+	MAD	3.991	3.101	28,7	25,2	33,0
	Egipto <sup>18</sup>	EGP	685	654	4,7	1,9	30,5
	Mauricio	MUR	3.760	3.246	15,8	8,5	60,6
	Zimbabue*	ZWD	na	na	na	na	57,5
	Kenia	KES	7.572	7.073	7,1	5,0	26,1
	Nigeria*	NGN	na	6.460	na	na	18,2
	Costa de Marfil*	XOF	37.000	35.000	5,7	2,5	32,8
	Túnez	TND	45	40	11,9	8,9	8,4
Argelia	DZD	1.153	1.003	15,0	13,3	4,0	
<b>Total</b>					<b>7,0</b>	<b>73,7</b>	
Oceania	Australia <sup>19</sup>	AUD	36.760	39.437	-6,8	-9,5	59,2
	Nueva Zelanda	NZD	1.780	1.814	-1,9	-4,5	22,8
<b>Total</b>					<b>-9,3</b>	<b>55,8</b>	
<b>Mundo</b>					<b>3,0</b>	<b>58,9</b>	

**ANEXO F. NEGOCIO DE VIDA EN DOLARES**

	Pais	Primas en millones de USD		nominal en (USD)	variacion en (%)		Cuota de mercado mundial 2002 (en %)
		2002	2001		deflactada	2002 (en %)	
Norteamerica	EE.UU. <sup>10</sup>	480.452	443.413	8,4	6,7	31,28	
	Canada <sup>11</sup>	20.697	20.970	-1,3	-2,2	1,35	
	<b>Total</b>	<b>501.149</b>	<b>464.384</b>	<b>7,9</b>	<b>6,3</b>	<b>32,62</b>	
Latinoamerica y Caribe	México	5.985	5.283	13,3	11,5	0,39	
	Brasil	4.749	4.511	5,3	18,9	0,31	
	Chile	1.624	1.881	-13,6	-8,8	0,11	
	Argentina	741	2.569	-71,2	-29,1	0,05	
	Colombia	548	496	10,5	13,3	0,04	
	Trinidad y Tobago*	340	311	9,3	na	0,02	
	Perú	232	208	11,8	11,8	0,02	
	Bahamas*	217	213	1,8	na	0,01	
	Jamaica*	189	184	2,6	na	0,01	
	Panamá	131	117	12,4	11,2	0,01	
	El Salvador	95	59	59,8	56,3	0,01	
	Barbados*	70	71	-0,9	na	0,00	
	Venezuela	62	87	-28,3	-5,9	0,00	
	Uruguay+	60	72	-17,0	25,0	0,00	
	Honduras	48	47	2,5	1,1	0,00	
	Rep Dominicana	44	44	0,7	0,6	0,00	
	Guatemala	44	41	6,4	-1,7	0,00	
	Ecuador	36	26	40,2	24,6	0,00	
	Costa Rica	13	12	9,1	9,2	0,00	
	Otros Paises*	147	112	na	na	0,00	
<b>Total</b>	<b>15.377</b>	<b>16.344</b>	<b>-5,9</b>	<b>4,8</b>	<b>1,00</b>		
Europa	Gran Bretaña	159.656	153.753	3,8	-1,9	10,39	
	Francia+	80.411	75.676	6,3	-0,9	5,23	
	Alemania	60.860	55.623	9,4	2,6	3,96	
	Italia	5.244	41.475	26,4	17,4	3,41	
	España+	23.840	19.361	23,1	13,5	1,55	
	Suiza	22.566	19.661	14,8	5,2	1,47	
	Países Bajos <sup>14*</sup>	20.842	22.828	-8,7	-16,0	1,36	
	Bélgica	13.878	12.021	15,4	7,9	0,90	
	Irlanda <sup>15*</sup>	12.995	12.202	6,5	-3,3	0,85	
	Suecia	10.960	11.077	-1,1	-8,9	0,71	
	Finlandia	9.170	8.510	7,8	0,8	0,60	
	Dinamarca	8.394	7.284	15,2	6,4	0,55	
	Austria+	5.321	5.162	3,1	-3,8	0,35	
	Luxemburgo	5.164	4.844	6,6	-0,8	0,34	
	Noruega	4.902	3.910	25,4	10,0	0,32	
	Portugal+	4.207	3.786	11,1	1,9	0,27	
	Rusia	3.318	4.789	-30,7	-35,9	0,22	
	Polonia	1.959	1.881	4,1	2,0	0,13	
	Gracia+	1.234	1.127	9,5	0,4	0,08	
	República Checa	1.047	744	40,8	18,7	0,07	
	Hungría	779	603	29,2	10,3	0,05	
	Turquía	444	375	18,4	0,4	0,03	
	Eslavaquia	346	287	20,5	9,3	0,02	
	Eslovenia	252	203	24,5	14,6	0,02	
	Chipre+	242	225	7,9	-0,3	0,02	
	Croacia	146	111	32,0	22,1	0,01	
	Rumania <sup>16*</sup>	125	73	72,5	60,0	0,01	
	Malta+	83	79	4,9	-1,9	0,01	
	Bulgaria	78	37	107,9	64,3	0,01	
	Lituania	38	23	63,5	49,7	0,00	
	Letonia	25	19	30,3	16,2	0,00	
	Letonia	7	6	21,6	17,5	0,00	
	Serbia y Montenegro	4	2	74,6	43,9	0,00	
Ucrania	4	3	30,4	28,3	0,00		
Otros Paises*	60	52	na	na	0,00		
<b>Total</b>	<b>505.801</b>	<b>467.813</b>	<b>8,1</b>	<b>0,8</b>	<b>34,93</b>		
Asia	Japón <sup>17*</sup>	354.553	356.731	-0,6	-2,3	23,08	
	Corea del Sur <sup>18*</sup>	39.272	36.392	7,9	0,7	2,56	
	Rep Pop China	25.054	15.556	61,1	62,2	1,63	
	Taiwán	20.719	16.953	22,2	25,2	1,35	
	India <sup>19</sup>	12.274	10.504	16,9	14,1	0,80	
	Hong Kong	8.400	7.290	15,2	18,8	0,55	
	Singapur	3.026	2.914	3,9	4,2	0,20	
	Israel	3.020	3.382	-10,7	-4,9	0,20	
	Malasia <sup>19</sup>	2.911	3.146	-7,5	-9,1	0,19	
	Tailandia	2.644	2.121	24,7	19,8	0,17	
	Indonesia+	1.138	828	37,6	11,7	0,07	
	Filipinas	680	572	18,9	17,0	0,04	
	Vietnam+	304	187	62,3	61,1	0,02	
	Emiratos Arabes Unidos <sup>20</sup>	200	188	6,2	na	0,01	
	Pakistán*	148	131	13,0	na	0,01	
	Bangladesh*	135	129	4,1	na	0,01	
	Irán <sup>20</sup>	111	72	54,6	36,9	0,01	
	Líbano*	103	98	5,5	na	0,01	
	Sri Lanka	91	84	8,4	5,8	0,01	
	Kuwait	74	60	24,6	21,8	0,00	
	Arabia Saudí <sup>21</sup>	38	31	21,7	22,3	0,00	
	Omán*	37	35	5,1	na	0,00	
	Bahrán*	35	34	2,3	na	0,00	
Jordania	26	24	6,7	4,4	0,00		
Otros Paises*	188	163	na	na	0,01		
<b>Total</b>	<b>475.180</b>	<b>457.626</b>	<b>3,8</b>	<b>2,1</b>	<b>30,93</b>		
Africa	Sudáfrica+	16.622	17.371	-4,3	6,8	1,08	
	Marruecos+	362	275	32,0	25,2	0,02	
	Egipto <sup>22</sup>	155	174	-11,2	1,9	0,01	
	Mauricio	125	112	12,5	8,5	0,01	
	Zimbabue*	100	105	-4,9	na	0,01	
	Kenia	96	90	6,8	5,0	0,01	
	Nigeria*	55	58	-4,7	na	0,00	
	Costa de Marfil*	53	48	11,3	2,5	0,00	
	Túnez	32	28	13,1	8,9	0,00	
	Argelia	15	13	10,8	13,3	0,01	
Otros Paises*	169	165	na	na	0,01		
<b>Total</b>	<b>17.784</b>	<b>18.438</b>	<b>-3,5</b>	<b>7,0</b>	<b>1,18</b>		
Oceania	Australia <sup>23*</sup>	19.932	20.394	-2,0	-9,5	1,30	
	Nueva Zelanda	825	763	8,1	-4,5	0,05	
	Otros Paises*	14	14	na	na	0,00	
	<b>Total</b>	<b>20.831</b>	<b>21.171</b>	<b>-1,6</b>	<b>-9,3</b>	<b>1,36</b>	
<b>Mundo</b>	<b>1.536.122</b>	<b>1.445.776</b>	<b>6,2</b>	<b>3,0</b>	<b>100,00</b>		

**ANEXO G. NEGOCIO NO VIDA EN MONEDA LOCAL, 2002**

	País	Moneda	Primas (en millones, moneda local)		variación en (%)		Cuota de mercado total 2002 (en %)
			2002	2001	nominal	deflectada	
Norteamérica	EE.UU. <sup>10</sup>	USD	519.858	460.608	12,9	11,1	52,0
	Canadá	CAD	44.761	37.685	18,8	16,2	57,9
	<b>Total</b>						<b>114</b>
Latinoamérica y Caribe	Brasil	BRL	22.971	21.046	9,1	-1,0	62,3
	México	MXN	65.922	55.899	17,9	12,3	53,2
	Venezuela	VEB	2.280.714	1.916.480	19,0	-2,8	96,9
	Argentina	ARS	5.042	4.418	14,1	-9,3	68,7
	Colombia	COP	3.947.886	3.369.519	17,2	10,2	74,1
	Chile	CLP	693.615	549.096	26,3	22,8	37,5
	Rep Dominicana	DOP	8.801	7.150	23,1	13,1	91,9
	Peru	PEN	1.563	1.274	22,6	22,4	65,7
	Costa Rica	CRC	118.396	105.703	12,0	2,6	96,2
	Ecuador	USD	277	287	-3,6	-14,3	88,4
	Jamaica	JMD	12.483	10.370	20,4	12,4	57,8
	Panamá	PAB	243	249	-2,4	-3,4	65,0
	El Salvador	SVC	2.006	1.659	20,9	18,7	70,8
	Guatemala	GTQ	1.682	1.337	25,8	16,4	82,9
	Uruguay+	UYU	4.431	3.824	15,9	1,7	78,0
	Bahamas*	BSD	na	na	na	na	45,1
	Trinidad y Tobago*	TTD	na	892	na	na	31,8
	Barbados*	BBD	na	310	na	na	68,7
	Honduras	HNL	2.325	1.872	24,2	15,3	74,5
<b>Total</b>						<b>2,7</b>	<b>61,5</b>
Europa	Gran Bretaña	GBP	51.305	45.563	12,6	10,8	32,5
	Alemania	EUR	79.545	76.171	4,4	3,0	55,2
	Francia+	EUR	47.411	43.848	8,1	6,1	35,7
	Italia	EUR	33.572	29.999	11,9	9,3	37,6
	España+	EUR	21.678	19.031	13,9	10,5	46,1
	Países Bajos <sup>14*</sup>	EUR	20.085	17.961	11,8	8,3	47,6
	suiza+	EUR	20.639	19.861	3,9	3,3	37,0
	Bélgica	EUR	10.618	9.499	11,8	10,0	41,9
	Austria+	EUR	6.997	6.640	5,4	3,5	55,3
	Rusia	RUB	196.400	136.900	43,5	23,6	65,4
	Irlanda <sup>13*</sup>	EUR	6.283	5.129	22,5	17,1	31,3
	Suecia	SEK	48.416	43.047	12,5	10,1	31,3
	Dinamarca	DKK	36.637	34.240	7,0	4,5	35,7
	Noruega	NOK	35.939	32.729	9,8	8,4	7,9
	Portugal+	EUR	4.064	3.700	9,8	6,0	47,6
	Polonia	PLN	14.775	14.451	2,2	0,5	64,9
	Finlandia	EUR	2.796	2.671	4,7	3,0	22,3
	Turquia	TRL	2.963.432.960	2.044.455.040	44,9	0,0	81,5
	República Checa	CZK	56.673	52.463	8,0	6,0	62,4
	Grecia+	EUR	1.550	1.350	14,9	10,9	54,2
	Hungría	HUF	288.245	242.256	19,0	13,0	59,0
	Luxemburgo	EUR	959	918	4,4	2,3	14,9
	Eslovenia	SIT	206.393	180.882	14,1	6,2	77,3
	Ucrania	UAH	4.422	3.015	46,6	45,5	99,5
	Croacia	HRK	4.426	4.174	6,1	4,0	79,3
	Eslovaquia	SKK	20.609	17.981	14,6	10,9	56,8
	Rumania <sup>15*</sup>	ROL	12.314.516	7.897.692	55,9	27,3	74,8
	Serbia y Montenegro	YUM	22.340	18.511	20,7	3,6	98,8
	Bulgaria	BGN	474	397	19,4	12,6	77,0
	Islandia	ISK	23.322	21.796	7,0	1,7	91,1
	Chipre+	CYP	135	117	15,4	12,2	47,7
	Lituania	LTL	601	350	71,9	71,3	81,2
Letonia	LVL	95	89	6,3	4,3	95,7	
Malta+	MIL	42	39	9,1	6,0	54,1	
<b>Total</b>						<b>7,5</b>	<b>40,8</b>
Asia	Japón <sup>16</sup>	JPY	11.094.461	10.999.267	0,9	1,8	20,4
	Corea del Sur <sup>17</sup>	KRW	20.168.836	18.409.396	9,6	6,5	29,1
	Rep Pop China	CNY	97.946	82.178	19,2	20,1	32,1
	Taiwán	TWD	274.215	246.707	11,2	11,4	27,7
	Israel	ILS	16.255	13.347	21,8	15,2	53,2
	India <sup>18</sup>	INR	154.695	122.731	26,0	21,4	20,7
	Singapur	SGD	5.013	3.975	26,1	26,6	48,1
	Hong Kong	HKD	18.269	15.402	18,6	22,3	21,8
	Malasia <sup>19</sup>	MYR	7.388	6.404	15,4	13,4	40,0
	Tailandia	THB	62.446	55.120	13,3	12,6	35,4
	Indonesia+	IDR	13.397.840	10.976.000	22,1	9,1	55,8
	Irán <sup>20</sup>	IRR	8.208.167	5.171.678	58,7	38,8	90,2
	Arabia Saudi <sup>21</sup>	SAR	3.248	2.794	16,2	16,8	95,8
	Emiratos Arabes Unidos*	AED	na	na	na	na	76,7
	Filipinas	PHP	24.484	21.002	16,6	13,2	41,1
	Libano*	LBP	na	na	na	na	80,0
	Pakistán*	PKR	na	13.190	na	na	62,0
	Kuwait	KWD	72	61	17,8	16,2	76,1
	Vietnam+	VND	3.062.348	2.162.385	41,6	36,4	39,7
	Jordania	JOD	128	103	24,6	22,3	87,4
	Omán*	OMR	64	64	na	na	82,4
	Bahrán*	BHD	na	46	na	na	77,9
	Sri Lanka	LKR	11.599	9.366	23,8	13,0	57,2
Bangladesh*	BDT	na	na	na	na	38,5	
<b>Total</b>						<b>6,4</b>	<b>23,3</b>
Africa	Sudáfrica+	ZAR	31.444	26.538	18,5	8,5	15,2
	Marruecos+	MAD	8.093	7.691	5,2	2,4	67,0
	Egipto <sup>22</sup>	EGP	1.563	1.460	7,1	4,2	69,5
	Argelia	DZD	27.832	20.780	33,9	32,1	96,0
	Túnez	TND	494	430	14,7	11,6	91,6
	Kenia	KES	21.453	16.124	33,1	30,5	73,9
	Nigeria*	NGN	na	28.981	na	na	81,8
	Costa de Marfil*	XOF	75.900	75.000	1,2	-1,8	67,2
	Mauricio	MUR	2.443	2.087	17,1	9,7	39,4
	Zimbabue*	ZWD	na	na	na	na	42,5
<b>Total</b>						<b>10,2</b>	<b>26,3</b>
Oceania	Australia <sup>23</sup>	AUD	25.306	22.118	14,4	11,1	40,8
	Nueva Zelanda	NZD	6.029	4.872	23,8	20,5	77,2
	<b>Total</b>						<b>12,3</b>
<b>Mundo</b>						<b>9,2</b>	<b>41,3</b>



**ANEXO H. NEGOCIO NO VIDA EN USD, 2002**

	Clasific	Pais	2.002	2.001	Primas en millones de USD	nominal (en USD)	Variacion (en %) deflactada <sup>21</sup>	Cuota de mercado mundial (en %)	2002
Norteamerica	1	EE.UU. <sup>10</sup>	519.858	460.608	12,9	11,1		47,66	
	7	Canada <sup>11</sup>	28.520	24.339	17,2	16,2		2,61	
	<b>Total</b>		<b>548.378</b>	<b>484.947</b>	<b>13,1</b>	<b>11,7</b>		<b>50,27</b>	
Latinoamerica y Caribe	16	Brasil	7.852	8.953	-12,3	-1,0		0,72	
	17	Mexico	6.816	5.976	14,1	12,3		0,62	
	33	Venezuela	1.963	2.648	-25,9	-2,8		0,18	
	37	Argentina	1.628	4.418	-63,1	-9,3		0,15	
	38	Colombia	1.571	1.463	7,4	10,2		0,14	
	44	Chile	974	837	16,4	22,8		0,09	
	52	Rep. Dominicana	500	442	13,1	13,1		0,05	
	55	Peru	444	363	22,3	22,4		0,04	
	62	Costa Rica	329	321	2,5	2,6		0,03	
	63	Ecuador	277	287	-3,6	-14,3		0,03	
	66	Jamaica	259	227	14,0	12,4		0,02	
	69	Panamá	243	249	-2,4	-3,4		0,02	
	72	El Salvador	229	190	21,0	18,7		0,02	
	74	Guatemala	214	170	26,0	16,4		0,02	
	75	Uruguay+	212	314	-32,5	1,7		0,02	
	78	Bahamas*	178	175	na	na		0,02	
	81	Trinidad y Tobago*	159	145	9,3	na		0,01	
83	Barbados*	154	155	-0,9	na		0,01		
84	Honduras	142	121	17,0	15,3		0,04		
		Otros Países*	399	401					
	<b>Total</b>		<b>24.543</b>	<b>27.854</b>	<b>-11,9</b>	<b>2,7</b>		<b>2,25</b>	
Europa	3	Gran Bretaña	77.026	65.668	17,3	10,8		7,06	
	4	Alemania	74.911	68.159	9,9	3,0		6,87	
	5	Francia+	44.649	39.236	13,9	6,1		409,00	
	6	Italia	31.616	26.843	17,8	9,3		2,90	
	8	España+	20.415	17.029	19,9	10,5		1,87	
	9	Países Bajos <sup>14</sup>	18.915	16.072	17,7	8,3		1,75	
	12	Suiza+	13.269	11.781	12,6	3,3		1,22	
	14	Belgica	9.999	8.500	17,6	10,0		0,92	
	18	Austria+	6.589	5.942	10,9	3,5		0,60	
	19	Rusia	6.266	4.693	33,5	23,6		0,57	
	20	Irlanda <sup>13*</sup>	5.917	4.589	28,9	17,1		0,54	
	21	Suecia	4.985	4.171	19,5	10,1		0,46	
	22	Dinamarca	4.655	4.116	13,1	4,5		0,43	
	23	Noruega	4.506	3.645	23,6	8,4		0,41	
	24	Portugal+	3.827	3.311	15,6	6,0		0,35	
	25	Polonia	3.621	3.530	2,6	0,5		0,33	
	31	Finlandia	2.633	2.390	10,1	3,0		0,24	
	34	Turquia	1.958	1.660	18,0	0,0		0,18	
	36	Republica Checa	1.735	1.379	25,8	6,0		0,18	
	39	Grecia+	1.460	1.208	20,9	10,9		0,13	
	42	Hungria	1.119	846	32,3	13,0		0,10	
	45	Luxemburgo	903	822	9,9	2,3		0,08	
	47	Eslovenia	859	745	15,3	6,2		0,08	
	48	Ucrania	830	561	47,9	45,5		0,08	
	51	Croacia	563	500	12,4	4,0		0,05	
	54	Eslovaquia	455	372	22,3	11,0		0,04	
	57	Rumania <sup>14</sup>	3.732	272	37,2	27,3		0,03	
	60	Serbia y Montenegro	348	277	25,7	3,6		0,03	
	65	Bulgaria	260	182	42,5	12,6		0,02	
	67	Islandia	255	223	14,1	1,7		0,02	
	73	Chipre+	221	182	21,5	12,2		0,02	
	80	Litania	164	87	87,0	71,3		0,01	
	82	Letonia	154	143	7,9	4,3		0,01	
88	Malta+	97	86	13,3	6,0		0,01		
		Otros Países*	450	400				0,04	
	<b>Total</b>		<b>346.001</b>	<b>299.620</b>	<b>15,5</b>	<b>7,5</b>		<b>31,72</b>	
Asia	2	Japon <sup>15</sup>	91.028	87.932	3,5	1,8		8,35	
	10	Corea del Sur <sup>16</sup>	16.143	14.145	14,1	6,5		1,48	
	13	Rep. Pop China	11.834	9.928	19,2	20,1		1,08	
	15	Taiwán	7.932	7.299	8,7	11,4		0,73	
	26	Israel <sup>17</sup>	3.431	3.171	8,2	15,2		0,31	
	27	India <sup>18</sup>	3.197	2.573	24,2	21,4		0,29	
	29	Singapur	2.800	2.218	26,2	26,6		0,26	
	32	Hong Kong	2.342	1.975	18,6	22,3		0,21	
	35	Malasia <sup>19</sup>	1.944	1.685	15,4	13,4		0,18	
	40	Tailandia	1.451	1.239	17,1	12,6		0,13	
	41	Indonesia+	1.437	1.070	34,3	9,1		0,13	
	43	Iran <sup>10</sup>	1.023	653	56,7	38,8		0,03	
	46	Arabia Saudi <sup>17</sup>	866	745	16,2	16,8		0,08	
	50	Emiratos Arabes Unid	656	618	6,2	na		0,06	
	53	Filipinas	474	412	15,0	13,2		0,04	
	56	Libano*	413	391	5,5	na		0,04	
	70	Pakistan*	241	214	13,0	na		0,02	
	71	Kuwait	237	199	18,8	16,2		0,02	
	76	Vietnam+	201	146	37,4	36,4		0,02	
77	Jordania	181	145	25,0	22,3		0,02		
79	Omán*	174	166	5,1	na		0,02		
85	Bahráin*	124	121	2,3	na		0,01		
86	Sri Lanka	121	105	15,9	13,0		0,01		
89	Bangladesh*	84	81	4,1	na		0,01		
		Otros Países*	575	555				0,05	
	<b>Total</b>		<b>148.910</b>	<b>137.786</b>	<b>8,1</b>	<b>6,4</b>		<b>13,65</b>	
Africa	28	Sudrfrica+	2.988	3.073	-2,8	8,5		0,27	
	49	Marrucecos+	735	681	7,9	2,4		0,07	
	58	Egipto <sup>10</sup>	353	388	-9,1	4,2		0,03	
	59	Argelia	351	272	29,1	32,1		0,03	
	61	Túnez	347	300	16,0	11,6		0,03	
	64	Kenia	272	205	32,8	30,5		0,02	
	68	Nigeria*	24	261	-4,7	na		0,02	
	87	Costa de marfil*	109	102	6,5	-1,9		0,01	
	90	Mauricio	82	72	13,7	9,7		0,01	
	91	Zimbabue*	74	78	-4,9	na		0,01	
			Otros Países*	776	770				0,07
	<b>Total</b>		<b>63.365</b>	<b>6.202</b>	<b>2,2</b>	<b>10,2</b>		<b>0,58</b>	
Oceania	11	Australia <sup>10</sup>	13.763	11.438	20,3	11,1		1,26	
	30	Nueva Zelanda	2.794	2.048	36,5	20,5		0,26	
		Otros Países*	51	51				0,00	
	<b>Total</b>		<b>16.607</b>	<b>13.536</b>	<b>22,7</b>	<b>12,5</b>		<b>1,52</b>	
<b>Mundo</b>			<b>1.090.775</b>	<b>969.945</b>	<b>12,5</b>	<b>9,2</b>		<b>100,00</b>	

**ANEXO I. DENSIDAD DE SEGUROS: PRIMAS PER CAPITA EN USD, 2002**

	Clasific	Pais	Volumen de Negocios total	Negocio de Vida	Negocio no-vida
Norteamerica	4	EE.UU. <sup>iv</sup>	3.461,6	1.662,6	1.799,0
	17	Canada	1.563,2	657,3	905,8
		<b>Total</b>	<b>3.275,0</b>	<b>1.563,8</b>	<b>1.711,2</b>
Latinoamerica y Caribe	21	Bahamas*	1.248,6	685,5	563,1
	28	Barbados*	820,2	257,0	563,2
	34	Trinidad y tobago*	381,6	260,3	121,4
	41	Jamaica*	171,1	72,3	98,8
	43	Chile	165,6	103,5	62,1
	48	Panama	127,3	44,6	82,7
	49	Mexico	126,7	59,2	67,5
	51	Costa Rica	86,7	3,3	83,4
	53	Venezuela	81,3	2,5	78,8
	54	Uruguay+	80,8	17,8	63,0
	55	Brasil	72,2	27,2	45,0
	59	Argentina	62,9	19,7	43,2
	60	Rep. Dominicana	60,4	4,9	55,5
	62	El Salvador	49,7	14,5	35,2
	63	Colombia	48,3	12,5	35,8
	72	Honduras	28,2	7,2	21,0
	73	Peru	25,3	8,7	16,6
74	Ecuador	23,7	2,7	21,0	
76	Guatemala	21,6	3,7	17,9	
		<b>Total</b>	<b>75,5</b>	<b>29,1</b>	<b>46,4</b>
Europa	1	Suiza+	49.922,4	3.099,7	1.822,6
	2	Gran Bretaña <sup>1</sup>	3.879,1	2.679,4	1.199,7
	5	Irlanda <sup>1*</sup>	3.703,0	1.712,2	990,7
	7	Dinamarca	2.448,3	1.574,9	873,4
	6	Paises Bajos <sup>1**</sup>	2.472,4	1.296,1	1.176,3
	8	Finlandia <sup>1*</sup>	2.272,1	1.765,3	506,8
	9	Francia <sup>1*</sup>	2.064,2	1.349,5	714,7
	10	Belgica <sup>1</sup>	2.002,9	1.323,6	679,3
	11	Noruega <sup>1</sup>	1.939,0	1.101,0	838,0
	12	Luxemburgo <sup>1</sup>	1.934,3	840,0	1.094,3
	13	Suecia	1.792,0	1.232,2	560,5
	15	Alemania <sup>1</sup>	1.627,7	736,7	891,1
	18	Austria+	1.452,1	648,7	803,4
	19	Italia <sup>1</sup>	1.435,4	904,9	530,5
	23	Espana+	1.091,5	588,0	503,5
	26	Islandia	978,7	87,0	891,7
	29	Portugal+	799,4	418,6	380,8
	30	Chipre+	603,9	315,8	288,1
	31	Eslovenia	557,0	126,4	430,6
	32	Malta+	457,7	210,3	247,4
	37	Republica Checa	272,6	102,6	170,0
	38	Grecia+	253,1	116,0	137,2
	40	Hungria	186,9	76,7	110,2
	44	Croacia	160,7	33,2	127,5
	46	Eslovaquia	148,8	64,3	84,5
	4	Polonia	144,5	50,7	93,8
	56	Letonia	68,5	2,9	65,6
57	Rusia	66,6	231,0	43,5	
61	Litunia	57,9	10,9	47,0	
64	Bulgaria	43,1	9,9	33,1	
69	Turquia	35,0	6,5	28,5	
70	Serbia y Montenegro	33,0	0,4	32,6	
75	Rumania <sup>1**</sup>	22,3	5,6	16,7	
77	Ucrania	17,1	0,1	17,0	
		<b>Total</b>	<b>1.034,4</b>	<b>620,4</b>	<b>414,0</b>
Asia	3	Japon <sup>iv</sup>	3.498,6	2.783,9	714,7
	16	Hong Kong	1.583,0	1.237,9	345,2
	20	Taiwan <sup>1</sup>	1.279,2	925,1	354,1
	22	Corea del Sur <sup>1p</sup>	1.159,8	821,9	337,8
	24	Singapur <sup>1</sup>	1.030,7	730,1	300,6
	25	Israel	981,1	459,3	521,8
	35	Emiratos Arabes Unidos	317,0	74,0	243,1
	36	Bahrain*	295,2	65,3	229,9
	39	Malasia <sup>1p</sup>	198,0	118,7	79,3
	45	Kuwait	154,1	36,8	117,3
	50	Libano*	116,1	23,2	92,9
	52	Omán*	84,0	14,8	69,3
	58	Tailandia	65,2	42,1	23,1
	65	Arabia Saudi <sup>1*</sup>	41,6	1,7	39,9
	66	Jordania	40,1	5,1	35,1
	71	Rep. Pop China	28,7	19,5	9,2
	78	Iran <sup>iv</sup>	15,7	1,5	14,1
79	Filipinas	14,7	8,7	6,1	
80	India <sup>1p</sup>	14,7	11,7	3,0	
82	Indonesia+	11,9	5,2	6,6	
85	Sri Lanka	10,6	4,5	6,1	
88	Vietnam+	6,3	3,8	2,5	
89	Pakistan*	2,7	1,0	1,7	
91	Bangladesh*	1,6	1,0	0,6	
		<b>Total</b>	<b>167,8</b>	<b>128,1</b>	<b>39,7</b>
Africa	33	Sudrfrica+	425,3	360,5	64,8
	42	Mauricio	171,0	103,7	67,4
	67	Túnez	38,8	3,2	35,5
	68	Marrucecos+	37,0	12,2	24,8
	81	Zimbabue*	13,5	7,8	5,7
	83	Argelia	11,7	0,5	11,2
	84	Kenia	11,6	3,0	8,5
	86	Costa de marfil*	9,7	3,2	6,5
	87	Egipto <sup>1o</sup>	7,8	2,4	5,4
90	Nigeria*	2,5	0,5	2,1	
		<b>Total</b>	<b>29,2</b>	<b>21,5</b>	<b>7,7</b>
Oceania	14	Australia <sup>o</sup>	1.705,9	1.010,4	695,6
	27	Nueva Zelanda	926,2	211,1	715,1
		<b>Total</b>	<b>1.201,8</b>	<b>668,7</b>	<b>533,1</b>
<b>Mundo</b>			<b>422,9</b>	<b>247,3</b>	<b>175,6</b>

**ANEXO J. PENETRACION DE SEGUROS: PRIMAS1 EN % DEL PIB, 2002**

	Clasific	Pais	Volumen de Negocios total	Negocio de Vida	Negocio no-vida
Norteamerica	7	EE.UU. <sup>uv</sup>	9,58	4,60	4,98
	20	Canada	6,89	2,81	3,88
		<b>Total</b>	<b>9,39</b>	<b>4,48</b>	<b>4,30</b>
Latinoamerica y Caribe	10	Barbados*	8,86	2,78	6,08
	11	Bahamas*	8,81	4,84	3,97
	27	Jamaica*	5,57	2,35	3,22
	29	Trinidad y tobago*	5,02	3,42	1,60
	37	Chile	4,04	2,53	1,52
	41	Panama	3,34	1,17	2,17
	51	Honduras	2,81	0,72	2,09
	52	Brasil	2,79	1,05	1,74
	55	Colombia	2,62	0,68	1,94
	56	Uruguay+	2,45	0,54	1,91
		5 Rep Dominicana	2,42	0,20	2,22
	58	Argentina	2,35	0,73	1,61
	59	El Salvador	2,28	0,67	1,61
	63	Venezuela	2,06	0,06	2,00
	65	Costa Rica	203,00	0,08	1,95
	66	Mexico	2,01	0,94	1,07
	71	Ecuador	1,54	0,18	1,37
	80	Peru	1,19	0,41	0,78
82	Guatemala	1,15	0,20	0,96	
	<b>Total</b>	<b>2,39</b>	<b>0,92</b>	<b>1,47</b>	
Europa	2	Gran Bretana	14,75	10,19	4,56
	3	Suiza+	13,36	8,41	4,95
	8	Países Bajos <sup>+++</sup>	9,51	4,98	4,52
	9	Finlandia	8,98	6,98	2,00
	12	Francia <sup>++</sup>	8,58	5,61	2,97
	13	Irlanda <sup>++</sup>	8,55	5,42	3,14
	15	Belgica <sup>+</sup>	8,42	5,57	2,86
	16	Dinamarca	7,52	4,84	2,68
	17	Italia <sup>+</sup>	6,97	4,39	2,58
	18	Espana+	6,77	3,65	3,12
	19	Alemania <sup>+</sup>	6,76	3,06	3,70
	22	Suecia	6,62	4,55	2,07
	23	Portugal+	6,60	3,46	3,14
	26	Austria+	5,84	2,61	3,23
	28	Eslovenia	5,05	1,15	3,91
	32	Malta+	4,66	2,14	2,52
	33	Chipre+	4,57	2,39	2,18
	34	Noruega <sup>+</sup>	4,53	2,57	1,96
	38	Luxemburgo <sup>+</sup>	4,02	1,75	2,28
	39	Republica Checa	3,99	1,50	2,49
	40	Eslovaquia	3,38	1,46	1,92
	42	Islandia	3,30	0,29	3,01
	45	Croacia	3,16	0,65	2,51
	49	Polonia	2,96	1,04	1,92
	50	Hungria	2,88	1,18	1,70
	54	Rusia	2,77	0,96	1,81
	60	Serbia y Montenegro	2,24	0,03	2,22
64	Grecia+	2,05	0,94	1,11	
67	Ucrania	2,01	0,01	2,00	
68	Letonia	1,91	0,08	1,83	
69	Bulgaria	1,90	0,44	1,47	
74	Lituania	1,46	0,28	1,19	
77	Turquia	1,31	0,24	1,07	
83	Rumania	1,09	0,27	0,81	
	<b>Total</b>	<b>8,06</b>	<b>4,83</b>	<b>3,22</b>	
Asia	4	Corea del Sur <sup>++</sup>	11,61	8,23	3,38
	5	Japon <sup>+++</sup>	10,86	8,64	2,22
	6	Taiwan	10,16	7,35	2,81
	21	Hong Kong	665,00	5,20	1,45
	24	Israel <sup>uv</sup>	6,28	2,94	3,34
	30	Malaisia <sup>uv</sup>	4,91	2,94	1,97
	31	Singapur <sup>+</sup>	4,91	3,48	1,43
	43	India <sup>uv</sup>	3,26	2,59	0,67
	44	Tailandia	3,24	2,09	1,15
	48	Rep. Pop China	2,98	2,03	0,96
	53	Libano*	2,78	0,56	2,22
	61	Jordania	2,23	0,28	1,95
	62	Bahrain*	2,08	0,46	1,62
	72	Indonesia+	1,49	0,66	0,83
	73	Filipinas	1,48	0,87	0,61
	75	Vietnam+	1,45	0,87	0,57
	78	Sri Lanka	1,30	0,55	0,74
79	Emiratos Arabes Unidos*	1,28	0,30	0,98	
81	Iran <sup>uv</sup>	1,16	0,11	1,04	
84	Omán*	1,01	0,18	0,83	
85	Kuwait	0,95	0,23	0,72	
87	Pakistan*	0,62	0,24	0,30	
90	Arabia Saudi <sup>uv</sup>	0,48	0,02	0,46	
91	Bangladesh*	0,46	0,29	0,18	
	<b>Total</b>	<b>7,61</b>	<b>5,81</b>	<b>1,80</b>	
Africa	1	Sudfrica+	18,78	15,92	2,86
	35	Mauricio	4,32	2,62	1,70
	36	Zimbabue*	4,08	2,35	1,73
	46	Kenia	3,09	0,81	2,28
	7	Marruecos+	3,00	0,99	2,01
	70	Tunez	1,80	0,05	1,65
	76	Costa de marfil*	1,38	0,45	0,93
	86	Argelia	0,65	0,03	0,63
	88	Nigeria*	0,62	0,11	0,51
89	Egipto	0,59	0,18	0,41	
	<b>Total</b>	<b>4,45</b>	<b>3,28</b>	<b>1,17</b>	
Oceania	14	Australia <sup>uv</sup>	8,48	5,02	3,46
	25	Nueva Zelanda	6,19	1,41	4,78
		<b>Total</b>	<b>8,05</b>	<b>4,48</b>	<b>3,57</b>
<b>Mundo</b>			<b>8,14</b>	<b>4,76</b>	<b>3,38</b>

## ANEXO K. CIFRAS ECONOMICAS, 2002

Clasificación por PIB	Pais	Poblacion (millones)	Poblacion (Mil millones USD)	PIB variacion real (en%)	Inflación (en%)	Tasa de tipo de cambio MN/USD		Variacion (en%)
						2002	2001	
Norteamerica	1 EE.UU.	289,0	10.446	2,4	1,6	1,00	1,00	0,0
	8 Canada	31,5	736	3,2	2,2	1,57	1,55	1,4
	<b>Total</b>	<b>320,5</b>	<b>11.182</b>	<b>2,9</b>	<b>1,9</b>			
Latinoamerica y Caribe	10 Mexico	101,0	636	0,9	5,0	9,67	9,35	3,4
	13 Brasil	174,6	452	1,5	10,2	2,93	2,35	24,5
	36 Argentina	37,7	101	-10,9	29,9	3,10	1,00	209,6
	38 Venezuela	24,9	98	-8,9	22,4	1.161,99	723,84	60,9
	42 Colombia	43,9	81	1,9	6,4	2.512,19	2.302,82	9,1
	47 Chile	15,7	64	2,1	2,8	712,38	656,20	8,6
	50 Peru	26,7	57	5,2	0,2	3,52	3,51	0,2
	60 Rep. Dominicana	9,0	22	4,1	8,9	17,61	16,19	8,8
	62 Guatemala	12,0	22	2,2	8,0	7,80	7,86	-2,0
	67 Ecuador	13,2	20	3,4	12,5	1,00	1,00	0,0
	70 Costa Rica	3,9	17	2,8	9,2	359,40	328,84	9,3
	73 El Salvador	6,5	14	2,1	1,9	8,75	8,75	0,0
	77 Panama	2,9	11	0,8	1,1	1,00	1,00	0,0
	78 Uruguay	3,4	11	-11,0	14,0	20,94	12,20	71,7
	80 Trinidad y Tobago	1,3	10	5,2	4,1	6,10	6,14	-0,7
	84 Jamaica	2,6	8	1,0	7,1	46,29	45,71	5,6
	86 Honduras	6,7	7	2,5	7,7	10,42	10,47	62,0
	88 Bahamas	0,3	4	0,1	2,2	1,00	1,00	0,0
	91 Paraguay	6,3	3	-1,9	1,0	2,00	2,00	0,0
<b>Total</b>	<b>929,7</b>	<b>607,9</b>	<b>1,9</b>	<b>6,9</b>				
Europa	3 Alemania	82,5	1.367	0,2	1,4	1,06	1,12	-5,0
	4 Gran Bretaña	59,6	1.567	1,8	1,6	0,67	0,69	-4,0
	5 Francia	59,5	1.432	1,2	1,9	1,06	1,12	-5,0
	7 Italia	57,5	1.185	0,7	2,4	1,06	1,12	-5,0
	9 España	40,5	653	2,0	3,1	1,06	1,12	-5,0
	14 Países Bajos	16,1	418	0,2	3,3	1,06	1,12	-5,0
	16 Rusia	143,9	347	4,3	16,1	31,34	29,17	7,5
	18 Suiza	7,3	268	0,2	0,6	1,56	1,69	-7,7
	19 Bélgica	10,3	246	0,7	1,6	1,06	1,12	-5,0
	20 Suecia	8,9	241	1,9	2,2	9,71	10,32	-5,9
	21 Austria	8,2	204	1,0	1,8	1,06	1,12	-5,0
	22 Noruega	4,5	191	1,0	1,3	7,98	8,98	-11,2
	23 Polonia	38,6	189	1,4	1,8	4,08	4,09	-0,3
	25 Turquía	68,6	163	7,6	45,0	1.513.621,88	1.231.787,63	22,9
	26 Dinamarca	5,3	173	2,1	2,4	7,87	8,32	-5,4
	29 Finlandia	5,2	131	2,2	1,6	1,06	1,12	-5,0
	30 Grecia	10,6	131	4,0	3,6	1,06	1,12	-5,0
	32 Irlanda	3,9	122	6,3	4,7	1,06	1,12	-5,0
	33 Portugal	10,0	122	0,4	3,6	1,06	1,12	-5,0
	44 República Checa	10,2	70	2,0	1,9	32,67	38,03	-14,1
	46 Hungría	10,2	66	3,3	5,3	297,89	286,45	-10,0
	54 Rumanía	22,3	46	4,9	22,5	33.045,81	29.076,25	13,7
	55 Ucrania	48,9	41	4,8	0,8	5,37	5,37	-0,8
	59 Eslovaquia	5,4	24	4,4	3,3	45,33	46,35	-6,3
	61 Croacia	4,4	22	5,2	2,0	7,87	8,34	-5,7
	63 Eslovenia	2,0	22	3,2	7,4	240,25	242,75	-1,0
	64 Luxemburgo	0,4	21	2,7	2,1	1,06	1,12	-5,0
	69 Bulgaria	7,8	18	4,8	6,0	1,82	2,17	-16,2
	72 Serbia y Montenegro	10,7	16	3,0	16,5	64,19	66,84	-4,0
	74 Lituania	3,5	14	6,7	0,4	3,68	4,00	-8,1
	79 Chipre	0,8	10	2,4	2,8	0,61	0,64	-5,0
	82 Islandia	0,3	8	-0,5	5,2	97,52	97,61	-6,2
83 Letonia	2,3	8	6,1	2,0	0,62	0,63	-1,4	
85 Estonia	1,1	4	1,2	3,0	0,43	0,43	-3,7	
<b>Total</b>	<b>1.597,1</b>	<b>10.221,1</b>	<b>1,9</b>	<b>4,9</b>				
Asia	2 Japón	127,4	4.102	0,1	-0,9	127,66	129,08	-2,0
	6 Rep. Pop. China	1.284,5	1.237	8,0	-0,7	8,28	8,28	0,0
	11 Corea del Sur	47,8	477	6,3	2,9	1.249,42	1.301,51	-4,0
	12 India	1.051,5	475	5,5	3,9	48,38	47,69	1,4
	17 Taiwán	22,4	282	3,6	-0,2	34,57	33,80	2,3
	24 Arabia Saudí	21,7	188	1,2	-0,5	3,75	3,75	0,0
	27 Indonesia	217,0	173	3,7	11,9	9.322,81	10.259,32	-9,1
	28 Hong Kong	6,8	162	2,3	-3,0	7,80	7,80	0,0
	31 Tailandia	62,8	126	5,3	0,6	43,03	44,49	-3,3
	35 Israel	6,6	103	-1,0	5,7	4,74	4,21	12,6
	37 Malasia	24,5	99	4,1	1,8	3,80	3,80	0,0
	39 Irán	72,4	98	4,5	14,3	6.022,00	7.921,50	-1,3
	40 Singapur	4,1	87	2,2	-0,4	1,79	1,79	-0,1
	43 Filipinas	76,9	76	4,4	3,0	51,63	50,95	1,3
	45 Emiratos Arabes Unidos	2,7	67	2,6	2,1	3,07	3,07	0,0
	48 Pakistán	144,7	63	4,4	3,7	59,60	61,78	-3,5
	53 Bangladesh	135,6	47	4,8	6,8	37,52	55,94	2,8
	57 Vietnam	80,6	35	7,0	3,8	15.265,06	14.816,94	3,0
	58 Kuwait	2,0	33	1,5	1,4	0,30	0,31	-0,8
	66 Omán	2,5	21	3,0	-0,7	0,39	0,39	0,0
68 Líbano	4,4	19	2,0	4,2	1.512,83	1.512,85	0,0	
71 Sri Lanka	20,0	16	3,0	9,6	95,67	89,52	6,9	
81 Jordania	5,2	9	4,9	1,8	0,71	0,71	-0,3	
85 Baréin	0,5	0	0,5	1,2	0,36	0,36	0,0	
<b>Total</b>	<b>57.056,0</b>	<b>6.775,0</b>	<b>2,0</b>	<b>5,0</b>				
Africa	34 Sudáfrica	46,1	104	3,0	9,2	10,32	8,64	21,8
	41 Egipto	65,4	86	3,0	2,7	4,43	3,76	17,9
	51 Argelia	31,3	56	3,8	1,4	79,31	76,43	3,8
	52 Nigeria	119,3	49	3,2	12,9	120,80	111,23	8,6
	56 Marruecos	29,6	37	3,4	2,8	11,02	11,29	-2,5
	65 Túnez	9,8	21	1,7	2,7	1,42	1,44	-1,1
	75 Kenia	31,9	12	1,1	2,0	78,76	78,89	0,2
	76 Costa de Marfil	16,7	12	-1,0	3,7	695,54	755,07	-5,0
	87 Mauricio	1,2	5	3,5	6,7	29,97	29,10	3,0
89 Zimbabue	12,3	4	-15,0	140,1	234,30	100,07	119,4	
<b>Total</b>	<b>625,7</b>	<b>372,0</b>	<b>2,9</b>	<b>15,9</b>				
Oceania	15 Australia	19,6	396	3,0	3,0	1,64	1,63	-4,9
	49 Nueva Zelanda	3,9	30	4,4	2,7	2,10	2,00	-9,5
	<b>Total</b>	<b>23,5</b>	<b>426</b>	<b>3,7</b>	<b>2,8</b>			
<b>Total</b>	<b>62.179,0</b>	<b>62.200,0</b>	<b>2,0</b>	<b>5,0</b>				